

Obsah

Předmluva – PhDr. Vít Richter, předseda Ústřední knihovnické rady	4
Milí kolegové,.....	5
1. Rentabilní knihovna?	7
2. Začínáme počítat	20
3. Typologie jednotlivých služeb knihovny.....	29
4. Relativní hodnoty užítu jednotlivých služeb knihovny.....	34
5. Rozdělení nákladů veřejné knihovny na jednotlivé služby	38
Postup rozdělení nákladů na dílky čokolády	38
Příklad:	42
6. Časové snímky knihovníků ve službách.....	43
Výběr respondentů	43
Obsahová příprava dotazníku	43
Sestavení tabulky služeb a činností	43
Činnosti knihovníků	43
Seznam činností podrobně	43
Technická příprava dotazníku	44
Vlastní akce.....	46
Sumarizace dat získaných průzkumem	47
Vyhodnocení dat získaných průzkumem	49
7. Pasportizace prostor.....	51
Rozpočtení nákladů na prostory na jednotlivé poskytované služby.....	54
Pracovní poznámka závěrem	57
8. Knihovnická statistika a další zdroje dat	58
9. Získání dat pomocí dotazníkového šetření.....	65
Zjištění vnímané hodnoty služeb pomocí dotazníkového šetření	65
Zadání výzkumu	65
Texty dotazníků	66
Sběr dat pomocí online dotazníku	66
Sběr dat pomocí papírového dotazníku	67
Kombinovaný sběr dat	67
Vyhodnocení dat.....	67
Kontrola reprezentativity.....	67

Zjištění vnímané hodnoty výpůjček pomocí dotazníkového šetření.....	67
10. Softwarový nástroj a práce s ním.....	68
Úvodní popis.....	68
Struktura softwarového nástroje a orientace v něm.....	68

Neocenitelné služby knihovny a jak je ocenit

Tomáš Řehák a kolektiv

Předmluva – PhDr. Vít Richter, předseda Ústřední knihovnické rady

Veřejné knihovny v České republice provozované obcemi a městy registrují ročně více než 24 milionů návštěvníků. Lidé si do dnešních knihoven chodí především půjčovat knížky, ale využívají i celou řadu dalších služeb; v mnoha ohledech slouží dnes knihovny jako informační, kulturní, vzdělávací a komunitní centra obcí. Tím, že knihovny své služby i prostory poskytují rovným způsobem všem bez rozdílu, stoupá v posledním období jejich úloha jako institucí zabraňujících sociálnímu vyloučení. Díky husté síti jsou jejich služby každému snadno dostupné. Činnost veřejných knihoven je financována z veřejných prostředků a v této souvislosti vznikají legitimní otázky, zda jsou finanční prostředky vynakládány efektivně a jaké jsou vlastně ekonomické přínosy knihovnických služeb. Stejně jako všude na světě, je naprostá většina služeb knihoven poskytována veřejnosti bezplatně, což je v případě České republiky knihovnám a jejich provozovatelům uloženo knihovním zákonem.

Bezplatně ovšem neznamena, že by tyto služby neměly své náklady. Politická reprezentace na jedné straně často hovoří o pozitivním přínosu kultury a vzdělávání, ale při reálném rozhodování o rozpočtech vnímá podvědomě tyto oblasti jako něco prodělečného. Proto se toto téma objevilo i v Koncepci rozvoje knihoven ČR do roku 2015, dokumentu schváleném vládou ČR, proto práce na metodice zkoumání efektivity knihoven také finančně podpořilo Ministerstvo kultury ČR. Touto příručkou se knihovnám, jejich zřizovatelům i široké odborné veřejnosti dostává do ruky nástroj k hodnocení ekonomické efektivity služeb a činnosti knihovny. Významné je, že příručka vznikla na základě rozsáhlého a v našem prostředí zcela ojedinělého výzkumu. To umožňuje, aby knihovny vedle svého sociálního působení přesvědčivě prokázaly i ekonomické dopady své činnosti.

Milí kolegové,

držíte v ruce příručku, do které jsme se pokusili shrnout ve stručné a pokud možno srozumitelné podobě, co jsme zjistili a naučili se během bezmála tří let práce na projektu „Metodika měření hodnoty služeb knihoven“. Jak název napovídá, naší snahou bylo vypracovat metodiku pro měření hodnoty služeb, které jsou poskytovány veřejnými knihovnami.

„Laboratoří“, na které jsme všechny postupy vyzkoušeli, byla Městská knihovna v Praze (MKP). Na jednu stranu je to knihovna netypická, především v tom, že velikostí se zcela vymyká všem ostatním veřejným knihovnám. Na druhou stranu je to tak trochu model českého knihovnictví v měřítku 1:10. Tuto představu naplňuje širokou škálou služeb od těch vysoce odborných odpovídajících službám specializovaných knihoven až po služby malých komunitních poboček, které svým charakterem nemají daleko k typické vesnické knihovně. Také tím, že zasahuje všechny možné sociální skupiny. Přesto jsme alespoň část našich závěrů otestovali na dalších knihovnách. Vybrali jsme si tři knihovny okresních měst: Kutná Hora, Tábor a Uherské Hradiště. Výsledky výzkumu v těchto městech nepotvrdily obavu, že by se pražský výzkum nějak vymykal celostátnímu pohledu. Naopak. Shoda v některých parametrech byla až neuvěřitelná.

Náš projekt je bezprostřední dílčí implementací Státní kulturní politiky na léta 2009–2014, konkrétně Opatření 1.3. „Program vyhodnocování přínosů kultury pro jiné obory včetně evaluace ekonomické“. Zároveň je páteří aktivitou Priority 19 „Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011–2015“. Proto byl také ze 70 % financován v rámci programu VISK z rozpočtu MK ČR. Zbýlých 30 % uvolnila MKP ze svého rozpočtu.

Během celého projektu byla publikována řada článků v tuzemském i zahraničním odborném tisku, vystoupili jsme na různých konferencích českých i zahraničních. Postupně jsme vysvětlovali, na čem děláme, jak to děláme, jaké jsou první výsledky. Shrnutím našeho úsilí by měly být především tři výstupy:

- a) Monografie „Měření hodnoty veřejných služeb“, kterou vytvořil autorský kolektiv pod vedením doc. Jana Stejskala z Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Tato publikace shrnuje teoretická východiska možných řešení problému měření hodnoty a efektivity veřejné knihovny, nastiňuje i různé možné přístupy. Jako case-study popisuje i náš projekt a výsledky, ke kterým jsme dospěli. Monografie, kterou v dalším textu budeme odkazovat jako [Stejskal, J. et. al. 2013], je určena ekonomům pracujícím ve veřejných službách a zájemcům o hlubší porozumění celé problematice. Její studium by ale nemělo být nezbytně nutné k tomu, aby si knihovna určila efektivitu svých služeb. Pro praktické užití mají sloužit další dva výstupy našeho projektu.
- b) Softwarový nástroj, kterým je předprogramovaný tabulkový soubor ve formátu Microsoft Excel®. Tato soustava vzájemně propojených rozsáhlých tabulek by měla umožnit jednoduché výpočty celkové efektivity knihovny, kdy uživatel dosadí jen základní údaje o knihovně (počet výpůjček a návštěv, roční náklady,...) a získá hrubý, ale hodnověrný odhad celkové efektivity své knihovny. Nebo může větší či menší část výpočtových konstant získaných z průzkumu v MKP (a třech dalších knihovnách) nahradit vlastními koeficienty. Nebo se může jen inspirovat k vytvoření vlastních výpočetních postupů. Vzorce a vazby v tabulkách představují pro zájemce o problematiku další studijní materiál, protože ukazují,

jak jsme k výpočtům přistupovali. Tabulkový soubor budeme v dalším textu odkazovat jako [Kalkulátor] a bude (s průběžnými aktualizacemi) dostupný na projektové webové stránce na adrese <http://roi.mlp.cz>.

- c) Tato příručka. Do ní jsme se pokusili bez složitých teoretických souvislostí shrnout to, co je podle našeho názoru potřebné k tomu, aby se knihovna začala vážně zabývat otázkami své ekonomické efektivity, jejího výpočtu a komunikace.

Výše uvedené tři výstupy nejsou završením našeho úsilí. Během těch tří let jsme si mnohokrát zoufali, když jsme odкрыtím jednoho problému narazili na další. Jako i v mnoha jiných oblastech lidského vědění, i zde je to jako loupání nekonečné cibule – každá odkrytá vrstva jen ukáže další. Dnes na konci tříletého projektu si připadáme tak trochu jako v poločase: už víme, jak na to. Vážně jsme zvažovali, zda publikování výstupů ještě neodsunout, zda nepožádat ještě o rok času.

Nakonec jsme se rozhodli dodržet původní harmonogram. Předáváme výsledky našich úvah a zkoumání s přesvědčením, že do našeho úsilí se tak mohou zapojit další knihovny a týmy, s přesvědčením, že vzájemným sdílením výsledků a zkušeností posuneme společně naše poznání dále, než by se to podařilo jen našemu týmu.

Autoři

1. Rentabilní knihovna?

Paní Poláčkové je 67 let, je v důchodu, bývalá účetní. Její dcera s rodinou žije dvě stě kilometrů daleko. Paní Poláčková chodí na procházky, jednou týdně jde do kavárny s kamarádkami, alespoň jednou týdně zajede do divadla, na koncert nebo na výstavu. A čte. Hodně. Chodí do veřejné knihovny nejméně dvakrát měsíčně a odnáší si knížek, kolik jen unese – vždy tak kolem patnácti. Jedna knížka jí vystačí zhruba na den, když je dost tlustá. Paní Poláčková čte hlavně historické romány, občas si půjčí nějakou literaturu faktu – zase především historii. Za rok si v knihovně půjčí přes 300 knížek.

Vaškovi je čtrnáct let. Má tři mladší sourozence, matka je pokladní v supermarketu, otec elektrikář na stavbě. Vašek má vysoké IQ a je studijní typ – chodí ovšem na základní školu, že by se mohl hlásit na víceleté gymnázium, to nikdo neřešil. Vašek chodí každou středu od čtyř do šesti do přírodovědného kroužku. Doma má starší počítač, který kromě hraní graficky nenáročných her využívá i k brouzdání na internetu. Hodně čte. Za týden přečte čtyři až pět knížek, má rád sci-fi a fantasy a knížky o přírodě. Půjčuje si je ve veřejné knihovně – doma moc knížek není. Za rok si v knihovně půjčí kolem 200 knížek.

Vašek ani paní Poláčková to nevědí, ale my už ano – knihovna, kam léta oba chodí, zmizí. Jednoho dne visí na dveřích nápis „ZAVŘENO! NAVŽDY!!“

Vašek je z toho pubertálně vypruzen, paní Poláčková nešťastná. Vašek se nepídí po příčinách (dospělí si něco upekli), paní Poláčková se pochopitelně pídí a dožaduje se vysvětlení. Vysvětlení se jí dostane: knihovna není rentabilní. Knihovna spotřebovává spoustu peněz z veřejných rozpočtů a nevytváří žádné zisky. Je požíračem veřejných peněz. A Daňový Poplatník už toho začíná mít dost a nechce dál platit...

Posaďme tedy paní Poláčkovou, Vaška a Daňového Poplatníka k jednomu stolu. Vzhledem k Vaškovu věku to nebude vinárna, ale raději cukrárna. Vašek si dá zmrzlinový pohár (malý, na velký mu kapesné nestačí), paní Poláčková sáchr. Daňový Poplatník jen minerálku. A poslouchejme pozorně jejich rozhovor:

Paní Poláčková: Prosím, proč jste mi zavřeli knihovnu?

Vašek (polohlasem): Mně ji zavřeli taky...

Daňový Poplatník: Je mi to líto, chápu, že je to pro vás nepříjemné. Ale já už to nemůžu platit. Platil jsem to strašně dlouho a celkem jsem to chápal, i když to bylo drahé. Ale teď, v době ekonomické krize, musím každou korunu převrátit třikrát a rozmyslet si, na co ji dát. Podle výroční zprávy městského úřadu byly všechny náklady na knihovnu v loňském roce 2 100 000 Kč. To je šíleně moc peněz. A knihovny už jsou prostě out. To mělo smysl ve středověku. Ještě tak do minulého století. Ale teď už je všechno na internetu, teď knihovnu nikdo nepotřebuje...

Vašek: Blbost.

Daňový poplatník: Prosím?

Vašek: Promiňte, nemyslel jsem to tak. Ale na internetu prostě všechno není. Třeba teď – mám rozečtenou Nadaci od Asimova. To je taková sci-fi, víte?

Daňový Poplatník (pobaveně): Abych nevěděl. Proč si jen mladí myslí, že naše generace nic neví? Ty knížky jsou pěkně staré, chlapče. Četl jsem je, když mi bylo, jako tobě teď...

Vašek: Jsou cool, že jo? No, jenže mám přečtené první tři díly. A dnes jsem chtěl do knihovny vrátit Nadaci a půjčit si Nadaci a Říši. To je čtvrtý díl. A teď si ho nemám kde půjčit.

Daňový poplatník: Knih-ku-pec-tví (*pomalou posměšně slabikuje*). Tak se jmenuje to, co hledáš. Tam přijdeš, zaplatíš dvě stovky a odneseš si knihu.

Vašek: Tři stovky. Přesně 298 korun.

Daňový poplatník: Tak tři stovky.

Vašek: Budu to mít přečtené za jeden den. Za dva, když si to budu šetřit a budu číst schválně pomalu. Pak budu potřebovat další díl, ten se jmenuje Druhá Nadace. Zase tři stovky, jo? A pak tři stovky za šestý a tři stovky za sedmý díl jo? Celkem v pohodě to všechno přečtu za týden. Čtyři knížky, každá za tři stovky, jo? Dvanáct stovek za týden, jo? Pět litrů za měsíc jo? Víte, kolik mám kapesné? Dvě stovky měsíčně. Takže mi chybí už jenom 4 800 korun měsíčně a můžu si číst dál. Super!

Paní Poláčková: Vašku, budme korektní. Za prvé nestojí každá knížka tři stovky. Průměrná cena knihy je dnes asi 240 korun. Navíc půjčit si knížku a koupit ji, je přeci rozdíl. Když si ji koupíš, tak si ji můžeš přečíst víckrát. Anebo - prodat ji v antikvariátu a tím získat nějaké peníze na nákup těch dalších. To je přeci docela podobné, jako když chodíš do knihovny: půjčíš si knížku – přečteš – vrátíš knížku. Nebo: koupíš knížku – přečteš – prodáš knížku. V obou případech máš přečteno, ale knížka ti nezůstala.

Vašek: OK. Sice hrozně nerad vrátím knížky a asi bych je i hrozně nerad chodil prodávat, ale tak tedy jo. Kolik mi v antikvariátu za tu Nadaci dají?

Paní Poláčková: Asi tak stovku. Když nová stojí tři sta, tak zhruba za stovku ji odkoupí, za dvě stovky prodají. Ta stokoruna rozdílu mezi dvěma a jedním stem je to, z čeho žijí. Takže když průměrná cena knihy je 240, dají ti za ni 80. Můžeme počítat, že přečtení každé knihy tě bude stát asi $240 - 80 = 160$ korun.

Vašek: OK, takže abych si mohl přečíst každý rok dvě stě knížek, potřebuji $200 * 160 = 32\ 000$ korun. Ale od toho můžu odečíst 2 400 korun ročně, které dostávám jako kapesné – zmrzlinu a všechno ostatní si odpustím. Takže musím někde ukrást ročně 29 600 korun...

Daňový Poplatník (otřeseně): Ukrást? To myslíš vážně? To je na tom mladá generace s morálkou opravdu tak...

Vašek (skočí mu do řeči): Jasně že si dělám srandu. Krást nebudu. Ale číst taky ne. Protože prostě nebude za co. Táta s mámou mají tak akorát na to, aby nás uživil. Že by mi sponzorovali čtení v rozpočtu třiceti litrů ročně, to tady dřív přistanou Marťani.

Daňový poplatník: Nech Marťany Marťanama. Máš doma internet? Máš, jasně že máš. Takže když budeš chvíli gúglit, tak tu Nadaci najdeš elektronicky. Možná to není tak pohodlné, jako číst z papíru, ale dá se to...

Vašek: Jo, stojí 188 korun. Tu ovšem v antikvariátu neprodám, takže úspora je 12 korun. Tím to asi nevytrhneme, co?

Daňový poplatník: Tak se na tom internetu rozhlédni trochu lépe. Říkají ti něco torrenty?

Vašek (otřeseně): Ty v...! Je to ten samej chlápek, co před chvílí kázal něco o morálce?

Paní Poláčková: To asi smažeme, ne? To byla určitě jen taková akademická úvaha. Tady pán si z těch svých peněz také platí policii a nechce jí přidělovat práci. Vraťme se k jádru problému. Vašek ročně potřebuje asi třicet tisíc, aby mohl číst tolik, kolik čte dnes. Ale nemá je.

Daňový poplatník: To je mi opravdu líto. Ale pochopte, že když to nechtějí platit jeho rodiče, proč bych to měl platit já?

Paní Poláčková: Po vás ale nikdo nechce, abyste Vaškovi platil třicet tisíc. Vy zaplatíte jednu knížku za 240 korun a v knihovně si ji přečte Vašek a dalších 99 čtenářů. Jedno čtení za dvě čtyřicet, to snad není tak hrozné?

Daňový poplatník: Čirá demagogie! Copak ta knihovna potřebuje peníze jenom na knížky? Ten barák nic nestojí? A ta ženská, co tam půjčuje, to dělá zadarmo?

Paní Poláčková: Máte pravdu, uznávám. Ale pořád to vyjde levněji. Můžeme to spočítat, ne? Pracují tam ty ženské dvě. Jedna je vedoucí, ta má trochu vyšší plat, řekněme třeba 16 000. Druhá 14 000, to je dohromady 30 000 měsíčně. Dohromady 360 000 ročně.

Daňový poplatník: To moc velký plat nemají. Ale zapoměla jste odvody zaměstnavatele na pojištění, takže 40 000 měsíčně, tedy 480 000 ročně.

Paní Poláčková: To je dost sporné, to, co se jim strhne na daních, dostanete zase zpátky, ne? Ale budiž, budeme počítat 480 000 ročně.

Daňový poplatník: Fajn. Teď k tomu musíte připočítat ten barák. Musíme započítat nájemné, energie, úklid, nábytek.

Paní Poláčková: Celý barák to není, ale ano, máte pravdu. Ještě dokonce musíme přidat odpisy dlouhodobého majetku, odvoz odpadu a všechny další služby spojené s nájmem.

Daňový poplatník: A ty dvě knihovnice jsou zaměstnankyně městského úřadu. Takže někdo jim musí ten plat vypočítat, nějaká účetní ho vyplatí. A potřebují propisovačky a papír. A mají tam kopírku. Takže když to všechno sečteme a vydělíme počtem výpůjček...

Vašek: Tu kopírku nepůjčují!

Paní Poláčková: Cože?

Vašek: Řekl jsem, že tu kopírku nepůjčují. Ta kopírka přeci vůbec nesouvisí s tím, že si tam někdo půjčuje knížky. Na té kopírce si můžu něco zkopírovat, když si to nechci nebo nemůžu odnést domů.

Paní Poláčková: Má pravdu ten chlapek! Kopírku přeci nemůžeme započítat do nákladů na půjčování knížek. To je jiná služba. Knihovna vůbec poskytuje spoustu dalších služeb, dělá i další věci, než že

jenom půjčuje knížky. Dělají se tam třeba kulturní a vzdělávací akce – já tam chodívám hlavně na autorské besedy a pak na přednášky o historii.

Daňový poplatník: Hm. Asi ano, přednáška o historii je vlastně taky služba. Vidíte, to mě nenapadlo, že knihovna dělá i jiné věci, než půjčuje knížky.

Vašek: Mají tam internet zadarmo. Než jsem ukecal rodiče, aby pořídili internet domů, tak jsem tam chodil po vyučování surfovat.

Daňový poplatník: Ano, to je také služba. Ale očividně už zbytečná – internet máš doma, jako ostatně skoro každý...

Paní Poláčková: Děláte si legraci? Doma nemá internet spousta lidí. Ostatně já také ne. Máte pravdu, že je nás čím dál tím méně, ale také je to čím dál tím důležitější. Kdybych si občas nemohla zajít na internet do knihovny, nedostala bych se ke spoustě důležitých informací.

Daňový poplatník: Dobře, dobře. Takže: půjčování knih, kulturní a vzdělávací akce, kopírování, internet. Ještě něco?

Vašek: Nepůjčují jenom knížky. Půjčují také časopisy a cedéčka a stolní hry.

Daňový poplatník: Stolní hry?

Paní Poláčková: Podpora sociálních kompetencí. Pro řadu dětí je docela objevné, že si mohou sednout s kamarády kolem stolu, na kterém není počítač. A že spolu mohou komunikovat i bez klávesnice. Ale pořád to ještě není všechno, co knihovna dělá. Například si tam můžete jenom tak sednout.

Daňový poplatník: Prosím? V čem prosím spočívá ta služba?

Paní Poláčková: Vždyt vám to povídám. V tom, že si tam můžete jen tak sednout. Že je tam teplo, světlo a čisto. Že si tam můžete číst nebo si s někým povídat. Víte, já žiju sama a pro mě je docela důležité být občas někde, kde jsou lidi. Říká se tomu veřejný prostor – a nějak to vymizelo. Kde už si dneska můžete jen tak sednout a povídat si s člověkem, kterého ani neznáte, protože jste se jen tak potkali?

Vašek: V parku?

Paní Poláčková: V parku to jde. Když je hezky teplo a sluníčko. Pak tam připadá asi tak deset lidí na jednu lavičku. Knihovna je prostě asi poslední veřejný prostor pod střechou, který nám zbyl.

Vašek: Nezbyl. Už nám ji zavřeli. Nevím, kde si budu dělat domácí úkoly.

Paní Poláčková: Doma?

Vašek: Máme malý pokojíček a jsme tam čtyři kluci. Psací stůl máme jen jeden, musíme se o něj střídat. A je tam furt bordel a kravál. Když se chci něco našprtát, musím někam jít.

Daňový poplatník: Dobře, dobře. Tak tedy možnost sednout si je také služba.

Vašek: A zapojit si notebook do zásuvky a připojit si ho přes wifi na internet. Já tedy žádný notebook nemám (*pozdechne si*), ale viděl jsem často, jak tam takhle někdo sedí a pracuje třeba celé odpoledne. A kromě kopírky tam mají i tiskárnu, takže si člověk může nechat něco vytisknout – třeba to, co napsal, nebo si našel na internetu. A kamarád, který se před rokem odstěhoval, mi psal, že u nich mají v knihovně i elektronické piano a herní konzole. A napadla mě ještě další služba – já se chodím na web knihovny koukat, co vyšlo za nové knížky. A párkrát jsem také použil takové to „Ptejte se knihovny“. Když jsem si s něčím nevěděl rady, tak jsem jim poslal dotaz a oni mi odpověděli.

Paní Poláčková: Vidíš, to já ani nevím, jak nemám ten internet doma. Ale pravda je, že v knihovně se na něco ptám docela často. Jednak samozřejmě na různé faktické informace, které si Vašek snadno vyhledá na internetu, ale pro mě je báječné, že se na to můžu zeptat knihovnic a ony mi to najdou. Ale hlavně si od nich nechávám poradit, co mi doporučí ke čtení. Vědí, co mám ráda a mají také v počítači, co už jsem měla půjčené. Takže mi vždycky vyberou dávku dalších knížek, a jen málokdy se spletou. Tohle je služba, kterou si opravdu užívám.

Vašek: Už jste si doužívala.

Paní Poláčková: Ještě jsou v knihovně na počítačích databáze. Třeba sbírka zákonů, tu dneska už moc nepoužívám. Ale mají i jiné, zajímavější.

Daňový poplatník: Začíná těch služeb být nějak hodně. Můžeme si to někam napsat?

Vašek: Tak tedy nejprve výpůjčky knížek, časopisů, cédéček, stolních her a všeho možného dalšího. A to buď domů, nebo že si to čtu v knihovně. A buď jsem si to vybral sám, nebo mi s tím knihovnice pomohla.

Paní Poláčková: A ještě mě napadlo, že jsem si v knihovně mohla koupit lístky do divadla a na koncert a dozvědět se, kde co kdy hrají. A měli také informace z města – co se bude projednávat na zastupitelstvu a tak.

Daňový poplatník: Dobrá, tak já to zkusím sepsat:

1. Výpůjčky absenční (tedy domů), asistované – s pomocí s vyhledáním nebo vydáním ze skladu
2. Výpůjčky absenční neasistované (tedy bez pomoci s vyhledáním)
3. Výpůjčky prezenční (tedy využité v prostorách knihovny), asistované
4. Výpůjčky prezenční neasistované
5. Kopírování a tisk
6. Digitální služby v prostorách knihovny (internet, databáze, ...)
7. Digitální služby mimo prostory knihovny (na dálku, třeba katalog knihovny)
8. Poskytování informací a řešerše
9. Kulturní a vzdělávací akce (třeba besedy a přednášky)
10. Technické služby (elektrický proud, wifi, piano, herní konzole apod.)
11. Další služby (komunitní a kulturní apod.)
12. Pobyt v knihovně (posezení v příjemném prostředí).

Typologie služeb v kapitole 3, uvádí pro účely prací na stanovení efektivitu služeb veřejné knihovny tři možná typová řešení: kolekci služeb o 24, 12 a 6 položkách

Paní Poláčková (obdivně): Krásně jste to sepsal. Tak tedy pojďme spočítat, kolik vás stojí ta Vaškova výpůjčka Nadace.

Daňový poplatník: Takže absenční výpůjčka. Asistovaná nebo ne? To je rozdíl, protože když ti knihovnice musí radit s výběrem, tak to trvá déle a víc to stojí.

Vašek: Hm – moc nevím. Teď už bych si ji půjčil sám, ale na začátku mě na pana Asimova navedla právě paní knihovnice. Bez ní bych o Nadaci nic netušil.

Daňový poplatník (s povzdechem): Dobře, tak to zatím vezmeme nahrubo a budeme počítat všechny absenční výpůjčky dohromady. Kolik jich je? To asi najdeme ve výroční zprávě, ne? Ale kolik to stojí, to pořád ještě není jasné. Potřebovali bychom vědět, kolik času tráví knihovnice tím, že půjčují knížky a kolik těmi ostatními věcmi.

Paní Poláčková: Tak se jich zeptáme? Ale to asi budou těžko odhadovat.

Vašek: Stačilo by, kdyby si knihovnice třeba jen jeden den zapisovaly, jak dlouho co dělaly. A pak třeba zase někdy znovu, nějaký jiný den. Anebo ještě lépe, aby si to zapisovaly celý týden, aby tam byly dny, kdy mají v týdnu otevřeno, protože každý den mají otevřeno nějak jinak. A jeden týden zapisovat třeba na jaře a ještě jednou na podzim. A kdyby se pak vypočítalo, kolik času strávily celkem půjčováním a vracením a kolik času přípravou akcí a kolik času odpovídáním hloupých otázek ... prostě všemi těmi různými službami a pak se to vydělilo tím, kolik je to hodin dohromady, ...

Daňový poplatník: ...tak bychom měli podíl jednotlivých služeb na fondu pracovní doby získaný metodou časových snímků! Takže by stačilo tím podílem vynásobit osobní náklady. Řekněme, že bychom třeba zjistili, že osmdesát procent času stráví knihovnice půjčováním knížek a dalších těch věcí čtenářům domů, respektive jejich vracením, uklízením atd. Tak bychom mohli říct, že na osobních nákladech stojí půjčování 80 % z 480 000 Kč, tedy 384 000 Kč. Vašku, ty jsi geniální!

Časové snímky v kapitole 6 umožňují vysledovat, jak se činnosti knihovny nutné pro zajištění služeb veřejnosti promítají v práci jednotlivých zaměstnanců knihovny

Paní Poláčková: To víte, chlapec hodně čte a rozvíjí své schopnosti. Tedy četl, teď už nemá co. Jak s těmi náklady na prostory? Víte, nájemné, teplo, úklid a tak.

Vašek: Stejně? Vezmeme metr a spočítáme, kolik místa zaberou regály. A musíme připočítat ještě kousek místa kolem nich, protože to tam musí být, aby si člověk tu knížku v regálu mohl najít. A nic moc jiného už na tom místě být nemůže, protože tam furt někdo chodí a hledá knížky. Takže regály a místo kolem nich je na výpůjčky.

Paní Poláčková: Jenže je to jak na výpůjčky absenční, tedy domů, tak na prezenční, tedy na to, co čteš v knihovně.

Vašek: Aha. No tak spočítáme, kolik je celkem absenčních a kolik je celkem prezenčních a ve stejném poměru rozdělíme to místo, ne? Kdyby těch absenčních bylo čtyřikrát tolik, co těch prezenčních, tak si můžeme představit, že pětinu toho místa zabírají prezenční výpůjčky a čtyři pětiny výpůjčky absenční. Jenže ty regály nám nestačí, ty výpůjčky se dělají u pultu. Tak musíme změřit, kolik má ten

pult a přičíst k tomu místo za pultem, kde stojí knihovnice a před pultem, kde stojí čtenáři. Jenže u toho pultu se dějí i jiné věci. Knihovnice tam odpovídají na otázky, prodávají ty vstupenky a vůbec. Jak zjistíme, kolik procent pultu máme počítat na výpůjčky?

Kapitola 7 **Pasportizace** vysvětluje, jak určit typ využití jednotlivých prostor knihovny podle činností, které se v nich převážně odehrávají

Paní Poláčková: Co to vzít podle času knihovníka? Podle toho, kolik času stráví půjčováním, kolik informacemi a tak?

Daňový poplatník: A to už vlastně víme z těch časových snímků! Paní Poláčková, vy jste taky geniální!

Paní Poláčková: To víte, senior, který se udržuje v intelektuální kondici čtením, studiem a zájmem o kulturní dění. Tedy udržoval...

Vašek: Co záchody? A chodba? A další takové divné prostory. Jak je rozpočítáme?

Daňový poplatník: No, mohli bychom nejdříve rozpočítat všechno, co půjde rozpočítat dobře. Regály už umíme, pulty také. Pak jsou tam nějaké židličky a stolečky pro čtenáře, ne? Tak ty půjdou na vrub toho sezení v knihovně, ne?

Vašek: Případně sezení s wifinou a notebookem píchnutým do zásuvky. To budeme muset nějak odhadnout, ne?

Daňový poplatník: Anebo bude muset někdo dělat čárky, kolik lidí jenom sedělo a kolik lidí čerpalo technické služby. Hm, odhad asi bude stačit. Zeptáme se třeba obou knihovnic zvlášť a pak to zprůměrujeme. Ono toho zas tak moc nebude. Horší bude rozpočítávání židliček a stolečků mezi prezenční výpůjčky, které se někde musí konzumovat a mezi sezení „jen tak“.

Vašek: Ale to teď nepotřebujeme, teď nás zajímají absenční výpůjčky proti tomu zbytku, ne?

Daňový poplatník: Máš pravdu. Vraťme se tedy zpátky k těm záchodům a chodbám. Když rozpočteme všechny ty prostory, které rozpočítat dovedeme, tak bychom mohli ten zbytek rozdělit ve stejném poměru. Řekněme, že šedesát procent z toho, co umíme rozpočítat, případně na absenční výpůjčky. Tak budeme počítat šedesát procent záchodů na absenční výpůjčky a čtyřicet na ten zbytek.

Paní Poláčková: Vy taky nejste hloupej. Nejspíš jste dřív chodil do knihovny... Ale počkejte, když sedí člověk celé odpoledne v knihovně, tak asi použije záchod častěji, než když si jde jenom vypůjčit.

Vašek: Ale těch lidí, co si přijdou jen vypůjčit, je zase spousta proti těm, co tam sedí celé odpoledne. A řada z nich si na ten záchod zajde, ne?

Daňový poplatník: To zase nejsou tak velké rozdíly. Důležité věci potřebujeme spočítat co nejpřesněji, tam kde jsou to jenom malé položky, tam nám stačí zjednodušení a odhad.

Paní Poláčková: Já s tím nemám problém, jsou to vaše peníze.

Knihovnická statistika a další zdroje dat
v kapitole 8 pomohou kombinovat metody zjišťování informací pro dosazování hodnot do vzorců stanovení efektivity

Vašek: Takže teď budeme vědět, že šedesát procent všech prostor připadá na výpůjčky.

Paní Poláčková: Počkej, to je nějaké rychlé.

Vašek: Proč? Šedesát procent těch prostor, které jsme uměli rozpočítat, byly absenční výpůjčky, ne? Ten zbytek, co jsme neuměli rozpočítat, jsme rozpočetli stejně, takže zase šedesát procent. Takže celkem to musí být zase šedesát procent. Šedesát procent ze všech jablek a šedesát procent ze všech hrušek je dohromady šedesát procent z malvic. Takže když se vezmou všechny ty peníze na nájemné a uklízení a nábytek a topení a všechno další, tak šedesát procent z nich jde na absenční výpůjčky a čtyřicet procent na ty ostatní služby. Je to tak?

Daňový poplatník: Přesně. Ještě ale máme další náklady.

Vašek: U některých budeme přesně vědět, na co jsou. Třeba všechny knížky, které se koupí – to jsou buď prezenční, nebo absenční výpůjčky, ne? A rozpočteme je stejně, jako jsme to dělali u těch regálů – absenčních výpůjček je čtyřikrát víc než prezenčních, tak osmdesát procent peněz utracených za knížky jde na absenční výpůjčky. Ale pak jsou takové ty věci, které jste říkal – jako propisovačky a mzdová účtárna a tak. Co s tím?

Paní Poláčková: Budeme se držet i nadále zásady: Co neumíš rozpočítat, rozpočítej podle toho, co rozpočítat umíš. Už jsme rozpočítali osobní náklady, rozpočítali jsme prostory, rozpočítali jsme nákup knížek a pár dalších položek. To už bude dohromady naprostá většina nákladů knihovny. A ten zbytek prohlásíme za režijní náklady a rozpočteme je podle toho, jak jsme rozpočetli to před tím. Když nám tedy vyjde, že z osobních nákladů, prostor, nákupu knížek připadá na absenční výpůjčky sedmdesát procent, tak i z té režie připadne sedmdesát procent na absenční výpůjčky. Takže to bude sedmdesát procent všech nákladů dohromady. Říkal jste, že všechny náklady na knihovnu v loňském roce byly 2 100 000 Kč? Takže absenční výpůjčky stály sedmdesát procent z toho, tedy 1 470 000 Kč. A podle výroční zprávy půjčili lidem domů 40 000 knížek, časopisů, cédéček a kdoví čeho ještě. Takže náklady vydělíme počtem výpůjček a dostaneme $1\,470\,000 : 40\,000 = 36,75$. Takže každá ta jedna výpůjčka vás stála necelých 37 korun.

Daňový poplatník: Tak vidíte, kolik to stojí! To je o dost více, než ty dvě koruny čtyřicet, které jste se před tím pokusila mi vsugerovat, co?

Paní Poláčková: Ano uznávám, to před tím byla hloupost. Ale když se na to podíváte teď, tak to přeci nevychází vůbec špatně – vás ta výpůjčka stojí 37 korun, Vaškovi nebo mně ušetřila 160 korun. Protože kdybychom neměli knihovnu ...

Vašek: ... což už teda nemáme ...

Paní Poláčková: ... museli bychom si knížku za 240 koupit a pak bychom ji za 80 prodali v antikvariátu. Takže nás to bude stát 160 korun, což je tržní cena nejbližšího tržního substitutu veřejné služby. Vás ta veřejná služba stojí 37 korun, vypočítáme $160 : 36,75 = 4,35$. To je dost dobré, ne?

Daňový poplatník: Nějak vám teď nerozumím.

Vašek: Vždyť je to jasné. Tím, že jste mi zaplatil svými 37 korunami jednu výpůjčku, ušetřil jste mi 160 korun. Každá vaše koruna mi ušetřila přes čtyři koruny.

Paní Poláčková: Každá koruna veřejných nákladů vytvořila 4,35 koruny veřejného blaha. Ta částka 1 470 000 korun, kterou stály absenční výpůjčky v naší knihovně, vyprodukovala službu v hodnotě 6 400 000 korun. To je přeci slušná veřejná investice, ne?

Daňový poplatník: Slušná je určitě, 435% roční zúročení investice se hned tak nevidí. Jen si nejsem jist, jestli je to opravdu investice veřejná.

Paní Poláčková: Tak teď zase nerozumím já vám.

Daňový poplatník: Ale rozumíte, jen rozumět nechcete. Bavíme se o tom, že já dám 37 korun, a vy z toho máte 160. Náklady jsou veřejné. Je veřejné i to blaho? Proč si nezaplatíte svých 37 korun sama?

Paní Poláčková: Půjčím si ročně tak tři sta knížek. Takže bych musela ročně zaplatit $300 * 36,75 = 11\,025$. Je mi to moc líto, ale já z důchodu jedenáct tisíc neušetřím. Kdybych se hodně uskrovnila a odpustila si pár koncertů a divadel, tak bych asi mohla zaplatit třetinu. Takže bych musela číst třikrát méně než teď.

Vašek: U mě je to jednoduchý. Kapesné 200 měsíčně, ročně 2 400. I kdybych dával na čtení celé kapesné, tak by to bylo 65 knížek za rok. Dneska čtu skoro čtyřikrát tolik. Jenže ono by to najednou nestálo 37 korun.

Daňový poplatník: Proč?

Vašek: Protože tady paní by četla jen třetinu toho, co dneska. Já taky. Další lidi taky. Náklady knihovny by ale neklesly na třetinu, ten barák se musí vytápět, i když se půjčuje míň, že jo? Takže by ta výpůjčka zdražila. Takže bych si jich nemohl dovolit 65, ale míň. Takže by ta výpůjčka zdražila. Takže bych si půjčil míň. Zdražila. Míň. Zdražila. Míň. Nic. Nic, protože to celé krachne. That's all folks. Game over!

Paní Poláčková: Takže tenhle chytrý kluk, co dneska se zájmem louská knížky o mikrobiologii a jednou možná vymyslí lék na (*zkoumavě si Daňového Poplatníka prohlédne*)závažnou nemoc, bude sedět před televizí a sledovat seriály. Takže vymyslí houby s octem. Už vidíte ten veřejný zájem? Jasně, ještě jsou tady ty moje historické romány. Říkáte si, že když stařenka nebude číst, tak se nic hrozného nestane. Ta už nic světoborného nevymyslí, produktivní věk má za sebou, a jestli čte, nebo hledí do stropu a přemýšlí, to je jedno...

Vašek: Blbost. Každý bude jednou starej.

Daňový poplatník: Máš pravdu. Solidarita je veřejný zájem, o tom celkem není pochyb. Jenže je to trochu spekulace, ne? Že zrovna Vašek nemá na to, aby si platil v knihovně 37 korun na výpůjčku, neznamená, že by ostatní platit nemohli. Možná by platili tolik, že by knihovna z toho mohla fungovat. A tím pádem byste mohli vy dva...

Vašek (skoro až soucitně): ... chodit zadarmo, zatímco ostatní by to platili. Že by se jako čtenáři dobrovolně rozdělili na ty, co si to můžou dovolit, a ti to budou platit těm, kteří si to dovolit nemůžou nebo to platit nechtějí. LOL! To máte odkud? Tuhle sci-fi jsem ještě nečetl.

Daňový poplatník: No jo. A u některých těch ostatních služeb je to nesmysl ještě větší. Provoz veřejného prostoru se asi opravdu nedá platit jinak než z veřejných peněz.

Paní Poláčková: Pokud chcete mít ty naše cukrárenské výpočty podložené seriózním výzkumem, tak tady (*přistrčí k Daňovému poplatníkovi knihu „Měření hodnoty veřejných služeb“ od docenta Stejskala a jeho kolektivu¹*) to máte černé na bílém. Udělali rozsáhlý průzkum mezi několika tisíci čtenářů Městské knihovny v Praze. Zeptali se jich na spoustu věcí. Mimo jiné se zeptali: „Když zvážíte výpůjčky či další informace, které jste získal/a při vaší poslední návštěvě, ušetřila vám knihovna peníze? Kolik korun vám knihovna takto ušetřila?“

Daňový poplatník: Za jednu návštěvu? Kolik si tak v průměru půjčí člověk za jednu návštěvu knížek? Tři? Každá výpůjčka za 160, tak by to mohlo dělat něco kolem pěti set korun, ne?

Vašek: Zapomněl jste na ty ostatní služby, internet, wifi, židličky...

Paní Poláčková: Správně. Proto jim vyšlo víc. Když vynechali úplně extrémní hodnoty, tak byl průměr 742 korun na jednu návštěvu.

Daňový poplatník: Hm, to je v Praze. Přemýšlím, jestli u nás by to bylo více nebo méně.

Paní Poláčková: Nejspíš asi tak stejně. Tady se žádný průzkum nedělal, ale autoři té knížky dělali ještě průzkumy v Kutné Hoře, Táboře a Uherském Hradišti. Průměr za ty tři knihovny byl 745 korun.

Vašek: Fakt to vyšlo takhle stejně? Cool! Ale to je asi spíš náhoda, ne? No, odpovídá to těm našim „cukrárenským výpočtům“, jak jste to hezky nazvala. (*Listuje knihou*) Hele, co je tohle? Tady se píše, že hodnota výpůjčky je 66 korun. To je o dost míň, než s čím jsme počítali my, ne?

Paní Poláčková: Aha. To je hodnota WTP.

Vašek (udiveně a polohlasem): WTF?

Daňový poplatník: WTP. Willigness To Pay, tedy ochota za něco platit. Máš nějakou veřejnou službu, která je dnes zadarmo a ptáš se lidí, kolik by za ni byli ochotni platit, kdyby nebyla zadarmo.

Začínáme počítat v kapitole 2 a vysvětlíme si pojmy a zkratky CBA, ROI, WTA, WTP a konstanty použitelné k rychlému výpočtu

Vašek: No, já bych za výpůjčku mohl platit nejvýš dvanáct korun, protože víc prostě nemám. Padlo by mi na to veškeré kapesné. Takže moje WTP je dvanáct korun?

Daňový poplatník: Přesně tak. Někdo, kdo si může dovolit víc, by zaplatil třeba stovku, protože to se mu pořád ještě bohatě vyplatí – když mu ta výpůjčka ušetří stovky dvě. A když se z toho udělá

¹ [Stejskal, J. et. al. 2013]

průměr, tak je to 66 korun. Pravda je, že WTP se považuje za velmi konzervativní, tedy spodní odhad hodnoty veřejných služeb. Kdybychom vzali těch 40 000 absenčních výpůjček ročně v naší knihovně a vynásobili to 66 korunami, dostaneme 2 640 000 korun...

Paní Poláčková: Což je o dost víc, než kolik stály ty výpůjčky, že? Když výpůjčka stála 37 korun a měla – jak vy říkáte – konzervativně vypočtený spodní odhad hodnoty 66 korun, tak je to návratnost veřejných prostředků asi 180 %. Která banka dává tenhle úrok? Ostatně těch 2 640 000 korun je o dost více, než 2 100 000 korun, které stál provoz celé knihovny. Neboli: i kdybychom pominuli všechny ostatní služby, které knihovna poskytovala, a započítali jen – konzervativní spodní odhad – hodnoty výpůjček proti všem nákladům, ještě pořád jsme hodně v plusu. A tohle je prý nerentabilní veřejná služba!

Daňový poplatník:

Vašek: Ještě se tady mimo WTP počítá něco s WTA. To je co?

Daňový poplatník: Willingness To Accept – tedy ochota přijmout. Myslí se tím ochota přijmout náhradu za to, že nějakou službu nemáš. Kdybys mohl rozhodovat o tom, jestli knihovnu budeš, nebo nebudeš mít...

Začínáme počítat v kapitole 2 a vysvětlíme si pojmy a zkratky CBA, ROI, WTA, WTP a konstanty použitelné k rychlému výpočtu

Vašek: Tak ji pochopitelně chci!

Daňový poplatník: Pochopitelně. Takže bych ti musel něco nabídnout protihodnotou za to, že ji mít nebudeš. Takže kdybych ti nabídnul tisícovku ročně, smířil by ses tím, že knihovnu nemáš? Nebo rovnou dvě?

Vašek: Děláte si srandu? Půjčím si dvě stě knížek ročně. Každá ta výpůjčka by mě stála 160 korun, jo? Koupit-přečíst-prodat. Takže to je třicet dva litrů!

Daňový poplatník: Takže bys chtěl 32 000 za to, že nebudeš mít knihovnu?

Vašek: Chtěl bych ještě víc! Ještě za to, že tam teď můžu psát úkoly. Za to, že mi paní knihovnice poradí, co bych si měl přečíst. Chci aspoň padesát litrů!

Daňový poplatník: Nepřeháněj! Co takhle 35 000? Plácneme si? Ne? No nic, na tom je vidět, proč se WTA považuje zase spíše za horní odhad hodnoty něčeho. A proč vychází o hodně vyšší než WTP. I když to má být vlastně odhad téhož, tedy „opravdové hodnoty“, tak lidi prostě raději dostávají peníze, než je dávají.

Paní Poláčková: To mimochodem vyplývá i z toho průzkumu. Když se ptali lidí, kolik jim knihovna ušetří za jednu návštěvu, tak to bylo těch 742 korun. A průměrně každý navštíví knihovnu dvanáctkrát do roka, takže mu knihovna ušetří skoro devět tisíc. Jenomže těch samých čtenářů se také zeptali: „Knihovna je nyní financována z rozpočtu hlavního města Prahy. Když rozpočítáme současné náklady mezi všechny čtenáře, vychází to na 1 400 Kč na 1 čtenáře. Představte si, že by se

zcela změnil systém financování knihovny a knihovna by byla financována pouze z ročních členských příspěvků od čtenářů. Byl/a byste ochotný/á platit tuto částku, tedy 1 400 Kč za rok?“

Vašek: Moc jich na to asi nekývlo, co?

Paní Poláčková: Méně než pětina. Třeba na to někteří ani nemají, aby to platili. Jsou vůbec někde v nějaké zemi knihovny financované jen z toho, co vyberou od čtenářů?

Daňový poplatník: Ne.

Paní Poláčková: Takže považujeme za jasné, že veřejná knihovna je buď financována z veřejných rozpočtů, nebo žádná knihovna není, je to tak? Kdy je tedy legitimní říct, že knihovna není rentabilní a zavřít jí?

Daňový poplatník: No zřejmě tehdy, když nepřináší tolik, kolik stojí. Asi je fér říct, že když vynásobíme všechny návštěvy ročně částkou 742 korun a vyjde nám méně, než kolik knihovna stojí, tak se nevyplácí a zavřeme ji.

Vašek: Ne, to není fér. Počítáte jen fyzické návštěvy a nepočítáte hodnotu jiných služeb. Třeba katalog na webu.

Paní Poláčková: Má pravdu ten chlapec! A navíc ani to ještě není všechno. Byl jste už někdy v péči onkologa?

Daňový poplatník: Zaplaťbůh ne!

Paní Poláčková: Takže předpokládám, že onkologický výzkum považujete za nerentabilní a nebudete ho financovat...

Daňový poplatník: To je přeci nesmysl, co kdyby někdy v budoucnu ...

Paní Poláčková: Hm???

Vašek: Aha. Takže součástí hodnoty knihovny není jen to, co poskytuje těm, kteří ji právě používají. Ale také to, co nabízí těm, kteří ji sice teď nepoužívají, ale jednou ji třeba budou potřebovat. Prostě hodnota toho, že tady ta knihovna je. Teda – vlastně už není. Co budete dělat, když najednou budete ležet doma půl roku na neschopence? Nehodila by se knihovna?

Daňový poplatník: Ale tohle se dá spočítat už opravdu stěží.

Paní Poláčková: Ani zatím nemusíme. Otočme ten výrok o rentabilitě. Dokud je hodnota fyzických návštěv – tedy jejich počet násobený částkou 742 korun – vyšší, než jsou náklady knihovny, tak víme, že se knihovna vyplácí. Když to bude méně, je to na pováženou, i když to ještě nemusí nutně znamenat, že se knihovna nevyplácí.

Vašek: A půjčování knížek se vyplácí, když nestojí víc než 160 korun.

Daňový poplatník: Raději bych počítal těch 66 korun.

Paní Poláčková: Což je jak známo konzervativní spodní odhad. V tom případě to zase musíte otočit: když budou náklady na jednu výpůjčku menší než 66 korun, víte jistě, že se půjčování vyplácí.

Vašek: A ty náklady se odhadnou tak, že se vezme zhruba 70 % všech nákladů, protože tak jim to vyšlo v té knížce a vydělí se to počtem všech absenčních výpůjček, jo? Stačí to jako přibližná hodnota?

Daňový poplatník: Jako hodně přibližná ano.

Vašek: No, když to nebude stačit, tak si holt vezmeme metr a budeme měřit regály a pulty. A budeme počítat, kolik času zabere knihovnicím půjčování a vracení a tak ve srovnání s těmi jinými službami.

Paní Poláčková: A projdeme celé účetnictví knihovny a pokusíme se rozdělit všechno, co půjde rozdělit nějak smysluplně. A ten zbytek rozdělíme podle toho, jak jsme rozdělili to, co rozdělit šlo.

Vašek: Fajn, tak to bychom měli. A teď to nejdůležitější ... *(otočí se na Daňového Poplatníka a mlčí).*

Daňový Poplatník: Aha. Myslíš, co jako bude s tou naší knihovnou?

2. Začínáme počítat

Úvod nám nastínil, čím a proč se budeme v této příručce zabývat. Pojdme to nejprve ještě jednou shrnout. Veřejná knihovna je jednou z veřejných služeb. Podobně jako škola, nemocnice, hasičský sbor a mnoho dalších. Knihovna je – stejně jako ostatní veřejné služby – financována z veřejných rozpočtů.

Globální ekonomická krize na přelomu první a druhé dekády jedenadvacátého století akcelerovala již dříve patrný globální trend: veřejné služby musí daňovým poplatníkům a správcům veřejných rozpočtů obhajovat svoji užitečnost a prokazovat svoji efektivnost. Obecná tvrzení o tom, že „knihovny jsou nepostradatelnou součástí kulturní a vzdělané společnosti“ jsou čím dál častěji považována za prázdné floskule, pokud nejsou vyargumentována a podložena „tvrdými daty“. To se nám, kteří v knihovnách pracujeme, nemusí líbit. Ale to je náš problém. Jestliže Daňový Poplatník, tedy ten, který musí naše účty platit, žádá, abychom tyto účty rozkryli, má na to bezpochyby právo. Jeho tlak, aby každá koruna, kterou na daních zaplatí, byla vynaložena s co největším efektem, je nepochybně oprávněný a musíme jej respektovat. A budeme si muset zvyknout, že efektivnost veřejné knihovny bude poměřována s efektivností jiných, zdánlivě nesrovnatelných institucí: škol, nemocnic či hasičských sborů. Tam všude vkládá Daňový Poplatník své peníze a posuzuje, kde přinášejí největší užitek.

Jak tedy prokážeme efektivnost právě té naší knihovny? Asi nejrozšířenější metodou posuzování efektivnosti nějaké služby je metoda analýzy nákladů a přínosů (Cost–benefit analysis, CBA). Ta analyzuje náklady a užitky (benefity, přínosy), které se týkají knihovny v určitém časovém období. Smyslem metody je vyčíslit a porovnat celkové přínosy, které plynou uživatelům knihoven a celé společnosti s náklady veřejných knihoven, které vznikají v důsledku poskytování jednotlivých služeb.

Pro své další úvahy budeme pracovat s jednoduchým vzorcem podílu přínosů a nákladů. Tedy vzorcem: $E = B / C$, kde E je efektivnost, B je hodnota poskytované služby (Benefit) a C jsou náklady (Cost). To vše vztaženo k nějakému dobře sledovatelnému období, zpravidla je takovým obdobím jeden rok.

Zatímco náklady knihovny jako celku jsou poměrně snadno měřitelné, u benefitů je situace mnohem složitější – jak si ještě ukážeme. Proto jeden z nejpoužívanějších přístupů k analýze efektivnosti představuje takzvaný benchmarking, tedy vzájemné porovnávání obdobných poskytovatelů veřejné služby. Ten nás totiž zbavuje nutnosti celkovou hodnotu služeb (B) počítat, pouze ji porovnáváme. Zkusme si tedy představit, že porovnáme naši knihovnu s jinou, srovnatelnou a zjistíme, že při stejných nákladech dosahujeme vyšší hodnoty služeb. Tedy že naše knihovna má:

- větší počet zaregistrovaných čtenářů,
- větší počet návštěv
- větší počet absenčních výpůjček
- větší počet prezenčních výpůjček
- větší počet kulturních a vzdělávacích akcí pro veřejnost a ty mají celkovou větší návštěvnost
- ...

A tak dále. Přitom provoz naší knihovny stojí méně než provoz knihovny porovnávané. V takovém případě asi můžeme celkem sebevědomě prohlásit, že naše knihovna je efektivnější než knihovna, se kterou jsme se porovnávali.

To vypadá dobře na modelové ukázce. V praxi to ovšem představuje oříšek trochu tvrdší. Představme si, že při stejných nákladech zjistíme, že naše knihovna má o 20 % větší počet výpůjček než knihovna porovnávaná (to je výborné!), ale o 20 % menší počet návštěv knihovny (to už výborné není). Která knihovna je efektivnější? V tuto chvíli nám benchmarking žádnou odpověď neposkytuje. Jiná běžná situace, ve které nedokážeme benchmarkingem rozhodnout o relativní efektivnosti, je situace, kdy naše knihovna má o 30 % vyšší počet výpůjček (super!) ale jen o 10 % větší počet návštěv (taky dobře) – ovšem při nákladech o 20 % vyšších (ouha!), než porovnávaná knihovna. Která je efektivnější?

Další velké úskalí benchmarkingu se skrývá v podmínce „vzájemné porovnávání obdobných poskytovatelů služby“. Je relativně snadné najít obdobného poskytovatele služby pro knihovnu okresního města – může se pravděpodobně docela dobře porovnávat s knihovnami ostatních okresních měst. Jak ovšem benchmarkovat MKP? Nebo Národní knihovnu ČR? Nebo Knihovnu a tiskárnu pro nevidomé K. E. Macana? A řadu dalších...

Konečně benchmarking nepřináší žádnou odpověď na otázku srovnání efektivnosti naší knihovny s ostatními poskytovateli veřejných služeb financovaných ze stejného rozpočtu. Potřebujeme-li tedy porovnat efektivnost městské knihovny se školou, zdravotnickým zařízením či hasičským sborem stejného města, benchmarking nám nepomůže. To samozřejmě neznamená, že je benchmarking neúčinný, právě naopak. Porovnáváním všeho porovnatelného získává management knihovny cenné výsledky a poznatky, které mu s největší pravděpodobností mohou pomoci dosahovat vyšší efektivnosti knihovny.

Nezbývá tedy než pokusit se hodnoty a náklady doopravdy vyčíslit. Cílovou informací, která má být získána analýzou efektivnosti, je samotný poměr nákladů a užitků, tedy nám již známý vzorec

$$E = B / C$$

Ten se obvykle interpretuje dvojitým způsobem:

- a) Míra efektivnosti – poměr užitků (benefitů) a nákladů. Platí, že čím vyšší číslo, tím vyšší efektivnost. Hraniční hodnotou je 1 (neboli 100 %), kdy se náklady rovnají benefitům. Pokud je míra efektivnosti nižší než jedna (kupříkladu 90 %), znamená to, že náklady jsou vyšší než užitek a služba není efektivní. Pokud je míra efektivnosti vyšší než jedna (kupříkladu 150 %), znamená to, že užitek je větší než náklady a služba je efektivní.
- b) Míra návratnosti investice (Return on Investment, ROI), odpovídá na otázku, kolik potenciálních veřejných korun přinese jedna veřejná koruna, která byla vložena do zajištění dané služby. Výsledek je většinou sdělován v podobě poměru (jako ve fotbale) – např. 1 : 5 nebo konstatováním „jedna koruna peněz z rozpočtu magistrátu přinese pět korun vnímaného užitku čtenáři.“

Vidíme tedy, že pro výpočet míry efektivnosti nebo míry návratnosti investice je třeba mít k dispozici

C = celkový upravený objem nákladů (obvykle za rok)

B = celkovou hodnotu užiteků plynoucích z poskytovaných služeb (za stejné období).

Zaměřme se nejprve na hodnocení efektivity knihovny jako celku. Hodnotu C, tedy hodnotu celkových nákladů knihovny, získáme relativně snadno. Pokud je knihovna samostatně hospodařícím subjektem (typicky příspěvkovou organizací), je hodnota C rovna celkovým ročním nákladům na provoz knihovny. Někdy je třeba provést ještě nějaké dílčí úpravy, například odečtení nákladů na mimořádné projekty, které do „normální“ činnosti knihovny nepatří. V případě MKP jsme takto odečítali kupříkladu právě náklady na projekt, který v příručce popisujeme...

Trochu složitější je situace, pokud knihovna není samostatně hospodařící organizací, ale je kupříkladu organizační složkou městského úřadu. Pak je třeba získat údaje o celkových nákladech knihovny analýzou účetnictví města. Pomůže, pokud je knihovna vedena jako nákladové středisko nebo jsou její náklady nějak jinak analyticky sledovány. V každém případě je třeba nezapomenout na podíl na obecných režijních nákladech.

Stanovení hodnoty B, tedy hodnoty poskytnutých služeb ve stejném roce je ovšem řádově složitější problém. Hodnoty služeb jsou zpravidla určovány trhem. Ten funguje v situaci, kdy mezi sebou soutěží několik poskytovatelů služby, kteří jsou ochotni ji poskytnout za úplatu širšímu okruhu potenciálních zájemců. Cena služby se postupně ustálí na nejnižší hodnotě, za kterou je ještě efektivní ji poskytovat. Klíčové služby knihovny jsou ovšem z podstaty věci netržní. Přestože služby knihovny v nějakém smyslu konkurovány jsou, nelze je zpravidla považovat za služby poskytované na volném trhu a proto jejich cena není trhem určena. Musíme tedy hledat nějaký jiný způsob, jak hodnotu služby rozumně určit. Existuje celá řada různých metodik, zájemce odkazujeme především na monografii [Stejskal, J. et. al. 2013]. Zde se budeme věnovat jen několika z nich.

První přístup, který jsme v úvodu příručky celkem názorně popsali, vychází z úvahy, že jestliže se naše služba, která nemá tržní ocenění, podobá nějaké jiné, která tržní ocenění má, je možné hodnoty obou služeb považovat za srovnatelné. Hledáme tedy k naší netržní službě službu, která je z pohledu uživatele obdobná a která tržní ocenění má. V začátku textu jsme zmínili tuto úvahu pro nejdůležitější a ekonomicky nejvýznamnější službu veřejné knihovny – pro absenční půjčování knih. Z pohledu uživatele je srovnatelným tržním substitutem výpůjční služba knihovny to, že si knihu koupím (tržní cena), přečtu a posléze prodám prostřednictvím antikvariátu (opět tržní cena). Rozdíl mezi nákupní cenou nové knihy a výkupní cenou v antikvariátu je nákladem, který mě tržní substituce bezplatné služby knihovny bude stát, a je tedy spravedlivým oceněním výpůjční služby knihovny.

Problémem tohoto přístupu je ovšem to, že pro řadu služeb knihovny je hledání takového tržního substitutu mnohem obtížnější. Přesto se o to některé studie pokoušejí, významná je kupříkladu studie „Value For Money: Southwestern Ohio’s Return from Investment in Public Libraries“²

Druhým významným přístupem, který je v úvodu rovněž naznačen, představuje kontingentní oceňování (Contingent valuation, CV). Je to ekonomická analytická metoda používaná ke stanovování hodnoty, kterou spotřebitel přiřazuje jednotlivým statkům nebo službám. Původně byla vyvinuta v environmentální ekonomii a od té doby se rozšířila do několika dalších sektorů, jako je doprava,

² Value For Money: Southwestern Ohio’s Return from Investment in Public Libraries, June 22, 2006, Prepared by Levin, Driscoll & Fleeter, 60 East Broad Street Suite 350, Columbus, Ohio 43215 [online]. [cit. 2009-09-14]. Dostupný z: <<http://9libraries.info/docs/EconomicBenefitsStudy.pdf>> nebo <<http://www.ila.org/advocacy/pdf/Ohio.pdf>>.

zdravotnictví, školství, sport a kultura. V případě oceňování služeb veřejných knihoven je zřejmě poprvé použita ve studii „Taxpayer Return on Investment in Florida Public Libraries“³. Floridská studie se pokusila zjistit, čím vším jsou floridské knihovny svým uživatelům dobré a jaké obyvatelé Floridy přisuzují službám knihovny finanční ocenění. Přesněji řečeno, studie zkoumá, **co by se dělo, kdyby knihovny neexistovaly**. Jakým způsobem a za jakou cenu by jejich stávající uživatelé uspokojovali své potřeby; případně jaké důsledky by pro ně měla nemožnost tyto potřeby uspokojit. To je pro kontingentní oceňování typické – opravdový trh nahrazujeme trhem myšleným, respondent výzkumu s námi hraje hru „co by kdyby“, tedy přijímá představu nějaké smyšlené situace a popisuje své chování v této situaci.

Jak již bylo v úvodu zmíněno, používají se v kontingentním oceňování dva základní přístupy. V jednom zjišťujeme ochotu potenciálně **platit** za nějakou službu v situaci, kdy by nebyla dostupná za dnešních podmínek (WTP). V druhém se pak ptáme po ochotě přijmout náhradu za to, že služba není dostupná (WTA). Přičemž za odhad skutečné hodnoty služby lze považovat buď nejvyšší hodnotu, kterou je ještě uživatel za službu ochoten zaplatit (WTP), nebo nejnižší hodnotu náhrady, za kterou by možnost užívat službu vyměnil.

Pokud použijeme WTP, budeme se kupříkladu ptát „kolik byste byli ochotni zaplatit za to, že vám knihovna půjčí tuto knihu na měsíc domů?“. Již z podstaty přístupu je třeba očekávat, že takto získaná hodnota, kterou jsou čtenáři ochotni knihovně dát za výpůjčku, bude nízká. Lidé totiž velmi neradi platí. Jediným způsobem, jak je možné tuto jejich neochotu překonat a donutit je co možná nejobektivněji vyjádřit ochotu zaplatit, je vytvořit velmi precizně znění otázky nebo respondentovi vysvětlit celou problematiku na nějakém příkladu. Každopádně i poté lze očekávat, že vnímaná hodnota získaná přístupem WTP bude nižší než je objektivně stanovená skutečnost.

Při zjišťování vnímané hodnoty přístupem WTP je možné se setkat ještě s jednou zvláštností. Je třeba počítat s tím, že respondenti budou reagovat zcela odlišně na různě položené otázky směřující k ohodnocení jejich ochoty platit. Pokud bude dotaz koncipován tak, že se čtenář má rozhodnout, kolik zaplatí on ze své kapsy, pak bude výsledek nižší, než kdyby dostal možnost přidělit část svých odvedených daní knihovně (například v podobě tzv. daňové asignace). Stejně tak platí, že čtenář není ochoten platit ze své kapsy ani výši skutečných ročních nákladů připadajících na jednoho čtenáře, pokud bychom se ho na to zeptali. V průzkumech na příkladu Městské knihovny v Praze toto bylo jednoznačně prokázáno. Při koncipování vlastních otázek musíme tedy být velmi opatrní, neboť chybně koncipovaná otázka může přinést zcela zavádějící odpovědi (obvykle ve prospěch výsledné vysoké míry efektivnosti).

Pokud použijeme WTA, tedy přístup, kdy se ptáme spotřebitele, kolik by byl ochoten přijmout jako kompenzaci za to, aby danou službu nespotřebovával – do knihovny nechodil a nemohl si například půjčovat knihy. Ptáme se tedy „kolik byste byl ochoten přijmout peněz za to, že byste na někoho převedl své členství v knihovně?“. Takto položené otázky vedou respondenta k různým úvahám a často narazí na jejich neochotu přijmout jakoukoliv kompenzaci. Čtenář tedy reaguje na různé osobní

³ Griffiths, Jose-Marie; King, Donald W.; Tomer, Christinger; Lynch, Thomas; & Harrington, Julie, Taxpayer Return on Investment in Florida Public Libraries: Summary Report. [online]. [cit. 2009-09-14]. Dostupný z: <<http://dliis.dos.state.fl.us/bld/roi/pdfs/ROISummaryReport.pdf>> a rovněž z <<http://secure.netsolhost.com/ila.org/advocacy/pdf/Florida.pdf>>.

asociace a sociální souvislosti. Pokud respondent nějakou hodnotu vysloví, je obvykle vyšší než objektivně stanovená skutečnost.

Některé zahraniční i domácí výzkumy ukazují, že rozdíl mezi hodnotou při dotazu typu WTA a WTP je cca průměrně 3-5 násobný. V praxi se častěji používá přístup WTP.

Z toho vyplývá, že vypočtená míra efektivity (užitky zjišťovány přístupem WTP) bude představovat nejnižší hraniční hodnotu. Reálná a objektivně správná hodnota je určitě vyšší a k jejímu stanovení je třeba mnoho dalších výzkumných aktivit. Pokud tedy vypočteme míru efektivity například 1,8, pak je nutné ji interpretovat s ohledem na přirozenou podhodnocenost takového výsledku a uzpůsobit tomu i komentář.

Stejně tak míra efektivity při použití WTA přístupu bude představovat nejvyšší hraniční hodnotu. Reálná objektivně stanovená hodnota bude určitě nižší.

Nejjednodušší možný výpočet celkové hodnoty služeb knihovny byl popsán již v úvodu. Spočívá v tom, že celkovou hodnotu služeb vypočteme jako násobek celkového počtu fyzických návštěv a konstanty 742 Kč. Tato částka byla získána výzkumem, který proběhl online v létě 2012 a kterého se zúčastnilo 2 227 čtenářů MKP (z celkového počtu 11 397 oslovených). Mimo jiné odpovídali na dvě otázky:

Otázka č. 11: Když zvážíte výpůjčky či další informace, které jste získal/a při vaší poslední návštěvě, ušetřila vám knihovna peníze?

- Ano
- Ne
- Nerozumím otázce

Otázka č. 12: Kolik korun vám knihovna takto ušetřila?

Otázka č. 12 se v online otazníku zobrazila pouze tehdy, pokud odpověď na otázku č. 11 byla „Ano“. Pokud odpověď byla „Ne“, považovali jsme otázku 12 za bezpředmětnou a předpokládali jsme jako odpověď hodnotu 0.

Hodnoty se pohybovaly v rozpětí od nuly až po hodnotu zcela zjevně nesmyslnou, kterou představovalo číslo 10^{15} Kč. Dalšími hodnotami v pořadí byly: 5 001 500 Kč, 1 000 000 Kč, 200 000 Kč, 100 000 Kč, 60 000 Kč, 40 000 Kč, 20 000 Kč, 20 000 Kč, 18 000 Kč, 10 000 Kč, 10 000 Kč... Vidíme, že nejvyšší hodnotou, která se již opakuje, je hodnota 20 000. Je těžké stanovit, kterou hodnotu lze již považovat za věrohodnou. Jistě si lze představit scénář, při kterém jediná návštěva má hodnotu 60 000 Kč – například pokud by se díky návštěvě knihovny podařilo čtenáři odvrátit hrozbu ztráty zaměstnání. Jaká je pravděpodobnost takové situace mezi 2227 případy je ovšem těžko odhadnutelné. Proto jsme nakonec jako nejvyšší hodnotu akceptovali částku 10 000 Kč, která se mezi odpověďmi objevila osmnáctkrát (a posléze ještě osmkrát ve dvou dalších zkoumaných knihovnách). Po této úpravě základního vzorku vyšel ve výzkumu MKP již citovaný průměr 742 korun. Tato hodnota byla ověřována v Městské knihovně v Kutné Hoře (591 Kč, ale malý počet respondentů), Městské knihovně Tábor (830 Kč) a Knihovně Bedřicha Beneše Buchlovana v Uherském Hradišti (813

Kč). Průměr za tyto tři knihovny okresních měst je tedy 745 Kč⁴. Nadále tedy budeme pracovat s hodnotou 742 Kč.

Pokud tuto částku vynásobíme počtem návštěv všech čtenářů za jeden rok, dostaneme náš první odhad toho, jakou hodnotu mají roční služby knihovny. Počet návštěv je údaj běžně uváděný v řadě statistik, přesto je třeba jej pro důvěryhodnost výpočtu podrobit dalšímu zkoumání. Je to počet návštěv získaný automatickým počítadlem (turniketem) na vstupu? Jsou všechny vstupy opravdu vstupem čtenáře, který využívá služby knihovny? Nezapočítáváme náhodné návštěvníky, kteří žádné služby vůbec nekonzumují? Jistě, náhodný kolemjdoucí, který využije knihovnu jen k tomu, aby si odskočil na toaletu a je to jeho první i poslední zkušenost s naší knihovnou, také konzumoval jakousi veřejnou službu. Výzkumný dotazník se ale ptal registrovaných (!) čtenářů na služby, které využili při své poslední návštěvě knihovny. V metodice výpočtu použité v MKP jsme tedy za počet návštěv použili číslo, které vyjadřuje počet všech fyzických návštěv registrovaného čtenáře, při které mu byla poskytnuta adresná služba – kupříkladu výpůjčka. Toto číslo bylo získáno z archivů knihovního počítačového systému Koniáš a v roce 2012 představovalo v MKP 1 834 518 návštěv. Vědomě nezapočítáváme návštěvy, při kterých není třeba využít výhody členství, tedy kupříkladu návštěvy vzdělávacích a kulturních akcí či využití anonymního přístupu na internet (s nimi dohromady by to bylo 2 298 272 návštěv). Rovněž nijak nezohledňujeme služby, které MKP poskytuje online. Jestliže tedy získaná čísla vynásobíme, dostaneme

$$1\,834\,518 * 742 = 1\,361\,212\,356 \text{ Kč}$$

jako odhad celkového užitku, který MKP svým čtenářům v roce 2012 poskytla.

Nyní můžeme toto číslo vydělit celkovými náklady MKP ve stejném období. Ten získáme u samostatně hospodařící organizace z výkazu zisku a ztráty účetní jednotky. Odečteme ale náklady mimořádných účelových akcí, které nesouvisí s provozem knihovny (mohou to být jednorázové účelové akce, zvláštní projekty řešení podle zadání obce atd., které nesouvisí s provozem knihovny). V našem případě jsme v roce 2012 odečetli (účelově dotované) náklady na realizaci projektu „Metodika měření hodnoty služeb knihoven“ (tedy tento projekt). Celkové náklady v roce 2012 po očištění činily 251 513 389 Kč. Podílem užitků a nákladů tedy již dostaneme základní výpočet efektivity služeb MKP:

$$1\,361\,212\,356 / 251\,513\,389 = 5,412$$

Můžeme tedy říci, že míra efektivity stanovená jako poměr užitků (benefitů) a nákladů MKP byla v roce 2012 rovna zhruba 540 %. Případně můžeme výsledek interpretovat tak, že míra návratnosti investice (Return on Investment, ROI) byla 1 : 5,4, tedy konstatovat: „každá koruna peněz v rozpočtu MKP přinesla více než pět korun vnímaného užitku čtenáři.“

Na tomto místě je třeba upozornit na omezení ve vypovídací schopnosti výsledků výpočtů efektivity. Tato omezení vyplývají z metodologie (viz [Stejskal, J. et. al. 2013], kap. 3 a 4). Při každém výpočtu a interpretaci výsledků je nutné mít na zřeteli, jakým způsobem byly získány hodnoty užitků (benefitů). V našem případě má dotazování „kolik vám knihovna ušetřila“ spíše

⁴ Pokud by někdo považoval i tuto hodnotu za příliš spekulativní, může použít neparametrické statistiky, které ve všech čtyřech zkoumaných knihovnách (Kutná Hora, Praha, Tábor, Uherské Hradiště) vyšly stejně: 1. kvartil = 300 Kč, 2. kvartil (medián) = 500 Kč a 3. kvartil = 1000 Kč.

charakter otázky WTA, než otázky WTP. Hodnotu 742 tedy jistě nelze považovat za konzervativní spodní odhad. Oproti tomu naše zacházení s počtem návštěv jistě konzervativní je.

Hodnoty typu WTA je také zcela legitimní použít při politickém rozhodování o případném rušení existující služby. Jestliže je nějaká již existující služba rušena, je míra této ztráty vnímána právě obdobným způsobem, jakým jsou kladeny otázky typu WTA – tedy míra ztráty je poměřována tím, „kolik bych chtěl jako náhradu“.

Použití odpovědi WTP je vhodné zejména proto, že je lze považovat za jasný spodní odhad, tedy podklad velmi seriózního, konzervativního výpočtu. Problémem jejich získání je ovšem to, že respondenti mají přirozenou tendenci odpovědi silně podhodnocovat. Prostě otázka typu „kolik byste byl ochoten zaplatit za...“ vyvolává podvědomou „licitační“ snahu říct nižší částku, aby bylo kam ustoupit v dalším vyjednávání. Které ovšem v jednoduchém průzkumu nenastane.

Druhý problém, na který při zjišťování hodnot WTP narážíme, je zjevná neochota platit za veřejné statky. Nechceme se zde pouštět do složitých úvah po příčinách tohoto jevu, můžeme jen oba výše uvedené problémy demonstrovat na příkladu absenčních výpůjček.

V již zmíněném rozsáhlém výzkumu mezi čtenáři MKP byla mimo jiné položena i tato otázka:

Představte si, že by se zcela změnil systém financování MKP a MKP by byla financována pouze za to, jaké služby za rok čtenářům poskytne, a čtenáři by za tyto služby přímo platili nějaký poplatek. Kdybyste měl/a za každou ze služeb něco zaplatit, jakou částku byste byl/a ochotný/á zaplatit nejvýše za:

Následoval výčet služeb knihovny, jako první jsme se ptali na:

VÝPŮJČNÍ SLUŽBY - PŮJČOVÁNÍ DOMŮ

- Půjčení knihy, časopisu, CD vyhledaných bez pomoci knihovníka
- Půjčení knihy, časopisu, CD ze skladu, vyhledaných s pomocí knihovníka

Výsledky vypadají takto:

Položka/Statistika	Medián	Průměr	Směr. odchylka	Min	1. kvartil	Medián	3. kvartil	Max	Počet (N)
Primární absenční výpůjčka neasistovaná [Půjčení knihy, časopisu, CD vyhledaných bez pomoci knihovníka]:	10	13,4	33,44	0	5	10	20	1400	2037
Primární absenční výpůjčka asistovaná [Půjčení knihy, časopisu, CD ze skladu, vyhledaných s pomocí knihovníka]:	10	16,71	17,04	0	7	10	20	300	1832

Vidíme tedy, že průměrně oceňují čtenáři absenční výpůjčku částkou 16,71 Kč, pokud jim knihovník pomohl s jejím vyhledáním; jinak dokonce jen částkou 13,40 Kč.⁵ Pokud tyto hodnoty srovnáme

⁵ Pro úplnost dodejme, že i v dalších šetřených knihovnách (KH, TA, UH) byly odpovědi podobné, medián vychází ve všech čtyřech knihovnách shodně roven 10.

s výpočtem získaným metodou hledání nejbližšího tržního substitutu, kde nám rozdíl mezi 240 Kč (prodejní cena) a 80 Kč (výkupní cena) vychází 160 Kč, vidíme, že hodnota WTP je ani ne desetinná. Budeme-li hodnotu 160 Kč chápat jako reálnou hodnotu (což je v případě dobré tržní substituce možné), je jasné, že takto položená otázka dává nikoliv konzervativní, ale zcela nerealisticky nízké odhady.

Ukážeme si, jak se odhad WTP zvýší, jestliže série otázek vede čtenáře k promýšlení důsledků toho, jaký je jeho užitek z výpůjčky a jestliže navíc otázku přeneseme z prostředí veřejné služby do prostředí soukromoprávního, kde je placení za poskytnutou službu obvyklé.

Na jaře jsme provedli rozsáhlý průzkum výpůjček čtenářů MKP. Osloveno bylo 23 482 čtenářů náhodně vybraných absenčních výpůjček s žádostí o vyplnění online dotazníku týkajícího se té které konkrétní výpůjčky. Dotazník vyplnilo 8 244 čtenářů. Podrobněji je průzkum popsán v monografii [Stejskal, J. et. al. 2013].

V rámci průzkumu čtenáři mimo jiné odpovídali na baterii otázek (mírně zjednodušíme):

1. Jak přínosné pro vás bylo vypůjčení tohoto titulu?
2. Pokud byste neměl přístup do MKP (například protože by knihovna byla dlouhodobě uzavřena), snažil byste se tento nebo nějaký obdobný titul získat nějak jinak?
3. Jak byste při tom postupoval?
4. Kolik času byste byl ochoten tomu nejvýše věnovat?
5. Jaké náklady s tím spojené byste byl ochoten nejvýše zaplatit?
6. Pokud by se vám nepodařilo žádným způsobem titul sehnat, zkomplikovalo by vám to nějak život?
7. Pokuste se prosím důsledky této komplikace ocenit v penězích. Zkuste tedy stanovit subjektivní odhad škody způsobené tím, že by se Vám titul nepodařilo žádným způsobem získat.
8. Představte si, že tento titul není k dispozici v MKP ani v žádné jiné knihovně, nemá ji nikdo z Vašeho okolí a ani není nikde v prodeji. Našel jste pouze jeden jediný exemplář, který je k dispozici v jednom antikvariátu. Jakou maximální (nejvyšší) částku byste byl ochoten za titul zaplatit?
9. Představte si, že majitel antikvariátu není ochoten Vám tento jediný exemplář prodat, protože jej už slíbil jinému zájemci. Je ale ochoten Vám jej za úplatu na měsíc půjčit (pronajmout). Jakou maximální (nejvyšší) částku byste byl ochoten za vypůjčení zaplatit?

Klíčová je samozřejmě odpověď na otázku číslo 9. Ta představuje typickou otázku WTP s tím, že otázku přenáší do prostředí soukromoprávního, kde není respondentům zatěžko si představit, že za službu musí platit, a nevnímají to jako neférovou situaci. Odpověď na tuto otázku pak přinesla nám již známou částku 66,45 Kč. Je to tedy stále ještě hluboko pod hodnotou tržního substitutu (160 Kč), dostáváme se nicméně na částku čtyřikrát vyšší než v prvním výzkumu. Jedná se tedy o realističtější, stále však konzervativní spodní odhad získaný metodou kontingentního oceňování s přístupem WTP.

Obecně platí, že situace s nekonzistencí WTP a WTA je tím horší, oč těžší je pro respondenta zvážit celou situaci. V případě nejistoty se „jistí“ tím, že na otázky typu WTP odpovídá hodně nízkými částkami, protože cítí, že kupuje zajíce v pytli. Je tedy jednodušší promyslet si jednu konkrétní výpůjčku či konkrétní (poslední) návštěvu knihovny, než uvažovat o „průměrné výpůjčce“ či

celoročních službách knihovny. Proto je při výzkumech lepší klást otázky co nejkonkrétněji a průměry dělat až ze získaných výsledků.

Pro nás v tuto chvíli ale platí, že pokud vezmeme počet absenčních primárních výpůjček knihovny v daném roce a vynásobíme jej částkou 66,45 Kč, získáme spodní konzervativní odhad toho, jaký užitek měla dohromady absenční výpůjční činnost. V případě MKP to v roce 2012 vychází:

$$4\,781\,466 * 66,45 = 317\,727\,570$$

Tento odhad bychom měli porovnat s odpovídajícími náklady. V případě MKP to v roce 2012 představovalo částku 176 901 690 Kč. Tím se dostáváme k výpočtu efektivnosti absenčních výpůjček:

$$317\,727\,570 / 176\,901\,690 = 1,796$$

Můžeme tedy říci, že 180 % je konzervativní spodní odhad míry efektivnosti absenčních výpůjček uskutečněných v roce 2012 v MKP. Případně můžeme výsledek interpretovat tak, že míra návratnosti investice (Return on Investment, ROI) byla 1 : 1,8; tedy konstatovat: „každá koruna peněz v rozpočtu MKP investovaná do služby absenčního půjčování přinesla nejméně 1,79 korun vnímaného užitku čtenáři.“

Kde se ovšem vzalo magické číslo 176 901 690 Kč nákladů odpovídajících právě absenčním výpůjčkám? Trochu to naznačil již samotný úvod. Knihovna, která si bude chtít poměřit právě jen efektivitu své výpůjční činnosti a bude jí stačit poměrně hrubý (leč nestranný) odhad, může využít přepočtový koeficient získaný z dat MKP, podle kterého náklady na službu absenčních výpůjček představují celkem 70 % všech nákladů knihovny. V takovém případě může použít vzorec:

$$E = (L * 66,45) / (C * 0,7)$$

kde L je celkový počet absenčních primárních výpůjček ve sledovaném roce a C jsou celkové náklady knihovny ve stejném roce. Bude se jednat o konzervativní odhad efektivnosti absenčních výpůjček získaný metodikou kontingentního oceňování s přístupem WTP.

Co když ale má knihovna podezření, že její struktura nákladů je významně odlišná od té, která odpovídá MKP? To samozřejmě nelze vyloučit, zvláště když ke dni vydání této příručky ještě nejsou k dispozici žádné nákladové analýzy dalších českých knihoven. V té situaci nezbývá, než se pustit do pracného rozpočítávání nákladů konkrétní knihovny podle metodiky popsané v následujících kapitolách.

Je to pracný postup, na druhou stranu přináší – vedle přesnějšího výsledku analýzy nákladů a užitků – i další přidanou hodnotu. Tým, který se na takovém procesu podílí, získá podstatně hlubší vhled do ekonomiky knihovny, mnohem jasnější představu o tom, kolik co stojí a jak jsou které náklady účelné. Prošli jsme si tím také...

3. Typologie jednotlivých služeb knihovny

Zásadní pro analýzu užitku služeb knihovny je samotná definice služeb, respektive její taxonomie či typologie. Musíme prostě roztřídit všechno, co knihovna dělá, do několika „příhrádek“. Pro tento proces se v našem projektovém týmu vžil termín „čokoláda“, protože když si představíme všechno, co knihovna dělá, jako tabulku čokolády, musíme ji nalámat na nějaké smysluplné čtverečky. Tak abychom neměli velký počet malinkatých kousíčků, ale na druhou stranu nechceme ani veliké kusy, které dávají dohromady různé vzájemně nesouvisející a nesouměřitelné služby.

Typologie knihovnicko-informačních služeb tak, jak je většinou uváděna v literatuře⁶, resp. jak je stanovena a používána ve vzdělávání - v rámci oborového školství, uváděna v knihovním zákonu či definována v každoročním statistickém šetření NIPOS není pro specifické účely měření návratnosti investic dobře využitelná.

Služby knihovny jsou tedy sice pro účel zkoumání efektivity popsány jako soubor nabídky výpůjčních, bibliograficko-informačních, reprografických, technických, kulturních a vzdělávacích i pobytových služeb. Přesto je třeba se znovu zamyslet nad jejich popisem a podrobnějším členěním. Výsledkem tohoto procesu je chápání služeb na jedné straně jako výčtu jednotlivých činností završených nějakou konkrétní nabídkou pro uživatele, na druhé straně jako soupisu postupů a procesů, které musí knihovna zorganizovat, aby služby fungovaly.

Tento pohled není pro knihovnickou praxi úplně obvyklý, je však nezbytné jej použít. Při takové analýze se snažíme o to, aby na jedné straně stál výčet nabízených služeb a na druhé straně náklady, které jsou na zajištění těchto činností potřeba. Druhým krokem, kdy je nezbytné použít dobře připravený výčet služeb knihovny, je jeho uplatnění při zjišťování, jak mnoho si uživatelé cení té které služby knihovny.

Abychom mohli pracovat s dobrou škálou služeb knihovny, vytipujeme služby tak, aby pokrývaly celou nabídku knihovny. Toto **maximální pojetí služeb má 24 položek:**

VÝPŮJČNÍ SLUŽBY - PŮJČOVÁNÍ DOMŮ

- 24/1 Půjčení knihy, časopisu, CD... domů, - vyhledaných s pomocí knihovníka, tj. **primární absenční výpůjčka asistovaná**
- 24/2 Půjčení knihy, časopisu, CD ... domů - vyhledaných bez pomoci knihovníka, tj. **primární absenční výpůjčka neasistovaná**

VÝPŮJČNÍ SLUŽBY - V KNIHOVNĚ (prezenční)

- 24/3 Četba knih, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně - vyhledaných s pomocí knihovníka, tj. **prezenční výpůjčka asistovaná**
- 24/4 Četba knih, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně - vyhledaných bez pomoci knihovníka, tj. **prezenční výpůjčka neasistovaná**

KOPÍROVÁNÍ A TISK

- 24/5 Kopírování nebo tisk dokumentů (samoobslužný či s pomocí knihovníka)

⁶ VODIČKOVÁ, Hana. Nástin druhové klasifikace knihovnicko-informačních služeb. *Knihovna plus* [online]. 2009, č. 2 [cit. 2013-05-06]. Dostupný z WWW: <<http://knihovna.nkp.cz/knihovnaplus92/vodic.htm>>. ISSN 1801-5948. VAVŘÍKOVÁ, Lucie. *Světové informační služby*. Praha, 2009. Projekt. CZ.1.07/2.2.00/07.0284. Univerzita Karlova v Praze, Ústav informačních studií a knihovnictví. PILLEROVÁ, Vladana. Standardy veřejných knihovnických a informačních služeb (VKIS): nástroj pro jejich vyhodnocování. *Knihovna plus* [online]. 2007, č. 1-2 [cit. 2013-05-06]. Dostupný z WWW: <<http://knihovna.nkp.cz/knihovnaplus71/piller.htm>>. ISSN 1801-5948. Metodiky a koncepce. MK ČR. *Ministerstvo kultury ČR* [online]. Praha, 2011 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=445>

DIGITÁLNÍ SLUŽBY - v prostorách knihovny, prezenční

- 24/6 Vyhledávání v katalogu na počítačích v knihovně (vlastní katalog knihovny)
- 24/7 Využití odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO, Anopress, Newton) na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny (kromě použití vlastního knihovního katalogu)
- 24/8 Čtení e-knih a dalších elektronických dokumentů na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny
- 24/9 Využití počítačů v knihovně pro přístup na internet nebo pro kancelářské aplikace, úpravu multimediálních souborů apod. (nikoli pro práci s katalogy a databázemi)

DIGITÁLNÍ SLUŽBY mimo prostory knihovny, se vzdáleným přístupem

- 24/10 Vyhledávání v katalogu na webových stránkách knihovny (knihovnícký systém knihovny)
- 24/11 Stažení e-knih z webových stránek knihovny
- 24/12 Stažení nebo prohlížení článků a dalších elektronických dokumentů z odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO) přes webové stránky knihovny (kromě použití vlastního knihovního katalogu)

INFORMACE, REŠERŠE

- 24/13 Vyhledávání v lístkovém nebo papírovém katalogu v knihovně
- 24/14 Požádání knihovníka o pomoc s nalezením nějaké informace v knihovně či na internetu, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a fondu knihovny)
- 24/15 Požádání e-mailem či telefonicky o pomoc s nalezením nějaké informace, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a fondu knihovny)

KULTURNÍ A VZDĚLÁVACÍ AKCE

- 24/16 Účast na vzdělávacím či kulturním programu v knihovně nebo na programu pořádaném knihovnou mimo prostory knihovny (např. na Světu knihy, Bambiriádě, festivalu či veletrhu apod.)
- 24/17 Další aktivity knihovny určené veřejnosti, pokud nespádají do jiné kategorie služeb v této taxonomii uvedené

TECHNICKÉ SLUŽBY A DALŠÍ SLUŽBY

- 24/18 Využití elektrických zásuvek pro vlastní počítač, tablet či podobné zařízení
- 24/19 Použití wifi připojení v knihovně
- 24/20 Využití dalšího technického vybavení knihovny - přehrávače, digitální piano, herní konzole apod.
- 24/21 Služby knihovny týkající se života obce

POBYT V KNIHOVNĚ

- 24/22 Pobyt v knihovně pro osobní relaxaci a odpočinek, studium jiných dokumentů než materiálů knihovny nebo setkání a povídání se známými apod. (tedy čas strávený v knihovně navíc nad čas nezbytný pro vyřízení výpůjček a dalších výše zmíněných služeb knihovny)
- 24/23 Pobyt v knihovně pro studium jiných dokumentů než materiálů knihovny (např. studium vlastních donesených materiálů)
- 24/24 Setkání a povídání se známými apod. v knihovně

Po ověření připravené typologie 24 bylo konstatováno, že některé služby čtenáři vnímají jako (přibližně) stejné, resp. stejně hodnotné, protože mají podobnou podstatu. I nákladovou analýzou bylo ověřeno, že vybrané služby lze sloučit, neboť mají podobné produkční náklady.

Pro potřeby jednotlivých knihoven různé velikosti, resp. určení, je tedy možné použít výčet služeb slučovat tam, kde to prospěje přehlednosti výstupů⁷.

I tak může sledování výkonnosti jednotlivých částí služeb činit určité obtíže, zvláště s ohledem na stávající metodiku knihovnických statistik. Proto je vhodné před použitím metodiky ROI analyzovat konkrétní zkoumané prostředí a předem položky služeb agregovat, pokud je reálný předpoklad, že to prospěje průběhu práce a srozumitelnosti výsledku.

V zásadě doporučujeme pro analýzu efektivnosti jednotlivých služeb veřejné knihovny zjednodušené pojetí služeb, které má 12 položek:

- 12/1 Absenční výpůjčka s asistencí
- 12/2 Absenční výpůjčka bez asistence
- 12/3 Prezenční výpůjčka s asistencí
- 12/4 Prezenční výpůjčka bez asistence
- 12/5 Kopírování a tisk
- 12/6 Digitální služby prezenční
- 12/7 Digitální služby se vzdáleným přístupem
- 12/8 Informace a rešerše
- 12/9 Kulturní a vzdělávací akce
- 12/10 Technické a další služby
- 12/11 Využití knihovny pro služby týkající se života obce
- 12/12 Pobyť v knihovně

Praktické použití této varianty typologie služeb knihovny je nejpravděpodobnější, byla vyzkoušena v pilotním projektu v Městské knihovně v Praze a také s ní počítá připravený softwarový nástroj (pro ty knihovny, kterým v zásadě tato typologie služeb vyhovuje). Ukázky z tabulkových výstupů, zobrazené v příručce, se rovněž vztahují k této variantě.

Pro potřeby těch knihoven, v nichž je pro přehlednost možné a účelné služby agregovat ještě více (bez ohrožení interpretace dat zjišťovaných průzkumem a práci při pasportizaci či nákladové analýze), je připravena **varianta minimalizovaná, skládající se z 6 položek:**

- 6/1 Absenční výpůjčky
- 6/2 Prezenční výpůjčky
- 6/3 Kulturní a vzdělávací akce
- 6/4 Digitální služby
- 6/5 Pobyť v knihovně
- 6/6 Ostatní služby

Tato varianta je výhodná zvláště v těch případech, kdy potřebujeme poměrně stručně prezentovat výsledky podrobněji pojatého zkoumání efektivity knihovny nebo v těch případech, kdy je rozsah služeb poměrně velmi redukován v samotné knihovně a nezajímalo by nás dopodrobna, jak se jednotlivé služby v efektivitě liší (např. samoobslužné výpůjčky versus výpůjčky vyhledané a přinesené knihovníkem).

⁷Naopak tam, kde je nutné typologii služeb ještě podrobněji upřesnit, je to možné. Použití podrobnější typologie služeb je však jednak pracné, jednak nepříliš účelné: při dotazování veřejnosti na služby knihovny mějme na mysli, že uživatelé z pochopitelných důvodů neuzivají odbornou knihovnickou terminologii. I kdybychom touto cestou od respondentů získali ještě více údajů, bylo by poměrně velmi náročné získané údaje vyhodnotit a interpretovat. I proto byla pro potřeby našeho výzkumu typologie služeb postavena na zjednodušení na nejobvyklejší činnosti knihovny pro uživatele.

Na základě provedených výzkumů a dalších šetření se doporučuje využít minimálně tyto druhy činností knihovny a další agregaci již nepoužívat.

Pro vytvoření možnosti dosazovat do připraveného softwarového nástroje konkrétní hodnoty je vhodné využít kombinaci existujících exaktních metod (statistická data z výkazů, statistiky z automatizovaného knihovního systému - AKS), dílčích šetření na místě a odborného odhadu. Mějme přitom vždy na paměti, že náklady např. na upřesnění rámcových existujících dat o četnosti užívání nějaké služby by měly být přímo úměrné jejich významu pro uživatele knihovny a možnostem knihovny do šetření investovat další prostředky.

Pro názornost se podívejme na přehled služeb 24 a možné zdroje zjišťování jejich výstupů (jedná se o počet sledovaných jednotek za zvolené časové období, se stejným časovým obdobím je pak nutné počítat v celém procesu zjišťování efektivity; z praktických důvodů je vhodným časovým obdobím jeden rok).

VÝPŮJČNÍ SLUŽBY - PŮJČOVÁNÍ DOMŮ (absenční)

24/1 Sledovanou jednotkou je 1 výpůjčka bez prolongace, zdrojem dat statistika výpůjček

24/2 Sledovanou jednotkou je 1 výpůjčka bez prolongace, zdrojem dat statistika výpůjček

VÝPŮJČNÍ SLUŽBY - V KNIHOVNĚ (prezenční)

24/3 Sledovanou jednotkou je 1 výpůjčka, zdrojem dat šetření na místě či odborný odhad

24/4 Sledovanou jednotkou je 1 výpůjčka, zdrojem dat šetření na místě či odborný odhad

KOPÍROVÁNÍ A TISK

24/5 Sledovanou jednotkou je 1 strana, zdrojem dat počítadlo kopírky, tržby, sledování tisk. úloh

DIGITÁLNÍ SLUŽBY - v prostorách knihovny, prezenční

24/6 Sledovanou jednotkou je 1 vstup, zdrojem dat statistika AKS

24/7 Sledovanou jednotkou je 1 vstup, zdrojem dat jsou informace o počtu vstupů do databází v knihovně nebo v prostorách knihovny

24/8 Sledovanou jednotkou je 1 dokument, zdrojem dat šetření na místě nebo odborný odhad

24/9 Sledovanou jednotkou je 1 vstup, zdrojem dat - údaje o počtu uživatelů internetu, šetření na místě, odborný odhad – doporučuje se kombinace všech těchto metod

DIGITÁLNÍ SLUŽBY mimo prostory knihovny, se vzdáleným přístupem

24/10 Sledovanou jednotkou je 1 vstup, zdrojem dat statistika vstupů do katalogu knihovny z prostoru mimo knihovnu

24/11 Sledovanou jednotkou je 1 dokument, zdrojem dat statistika stahovaných dokumentů

24/12 Sledovanou jednotkou je 1 vstup, zdrojem dat knihovnou evidovaný počet zprostředkovaných vstupů do externích elektronických informačních zdrojů a databází uskutečněných z prostoru mimo knihovnu

INFORMACE, REŠERŠE

24/13 Sledovanou jednotkou je 1 vstup/informace, zdrojem dat šetření na místě či odborný odhad

24/14 Sledovanou jednotkou je 1 vstup/informace, zdrojem dat šetření na místě či odborný odhad

24/15 Sledovanou jednotkou je 1 vstup/informace, zdrojem dat šetření na místě a počet emailů zaslaných na adresu pracovníků knihovny týkajících se nalezení informace (nikoliv o výpůjčkách)

KULTURNÍ A VZDĚLÁVACÍ AKCE

24/16 Sledovanou jednotkou je 1 vstup, zdrojem dat je počet návštěvníků podle prodaných vstupenek, při akcích bez vstupného je třeba číslo dovodit podle kapacity sálu a jeho naplnění a počtu akcí

24/17 Sledovanou jednotkou je 1 vstup, zdrojem dat je počet návštěvníků podle počtu aktivit a jejich návštěvnosti

TECHNICKÉ SLUŽBY A DALŠÍ SLUŽBY

24/18 Sledovanou jednotkou je 1 uživatel, zdrojem dat šetření na místě nebo odborný odhad

24/19 Sledovanou jednotkou je 1 uživatel, zdrojem dat šetření na místě nebo odborný odhad

24/20 Sledovanou jednotkou je 1 uživatel, zdrojem dat - počet výpůjček, příp. šetření na místě nebo odborný odhad

24/21 Sledovanou jednotkou je 1 uživatel, zdrojem dat – počet žádostí, šetření na místě nebo odborný odhad

POBYT V KNIHOVNĚ

24/22 Sledovanou jednotkou je 1 uživatel, zdrojem dat šetření na místě nebo odborný odhad

24/23 Sledovanou jednotkou je 1 uživatel, zdrojem dat šetření na místě nebo odborný odhad

24/24 Sledovanou jednotkou je 1 uživatel, zdrojem dat šetření na místě nebo odborný odhad

Z výše uvedených specifikací je jasné, že řada údajů není doposud v knihovnách systematicky sledována. Proto je možné zvolit ze dvou způsobů, jak tento nedostatek odstranit:

- a) Využít výstupů z provedeného šetření v Městské knihovně v Praze (případně i v Městské knihovně v Kutné Hoře, v Městské knihovně v Táboře a v Knihovně Bedřicha Beneše Buchlovana v Uherském Hradišti) a použít obdobné postupy pro specifikaci dat;
- b) Použít maxima dostupných vlastních dat a mezery doplnit cíleným šetřením (odložit vlastní zkoumání efektivity).

4. Relativní hodnoty užítu jednotlivých služeb knihovny

V kapitole „Začínáme počítat“ je popsáno, jak obtížné je získat hodnověrné odhady WTP, které by nebyly příliš opatrné, tedy nepoužitelně nízké. Pro nejdůležitější službu veřejné knihovny – pro primární absenční výpůjčky – jsme shromáždili množství údajů získaných různými metodami. Jejich porovnáním pak můžeme hodnověrně odhadnout užitek této služby. Ten je dále využit pro stanovení její efektivity. Pro ostatní služby je nutné:

- provést další cílené průzkumy (podobně, jako jsme to udělali s absenčními výpůjčkami)
- najít vhodné tržní substituty nebo
- spokojit se zatím jen s relativním porovnáváním jednotlivých služeb, tedy jakýmsi „interním benchmarkingem“.

Co rozumíme pod poslední možností? Rozsáhlý výzkum v MKP, který jsme již zmiňovali, ocenil každý z 24 dílků „velké čokolády“. Na každý z nich jsme se zeptali již uvedenou otázkou WTP: *Představte si, že by se zcela změnil systém financování MKP a MKP by byla financována pouze za to, jaké služby za rok čtenářům poskytne, a čtenáři by za tyto služby přímo platili nějaký poplatek. Kdybyste měl/a za každou ze služeb něco zaplatit, jakou částku byste byl/a ochotný/á zaplatit nejvýše za ...* Odpovědi čtenářů jsou v následující tabulce:

	Druh služby	Kč za měrnou jednotku
24/1	Primární absenční výpůjčka asistovaná	16,71
24/2	Primární absenční výpůjčka neasistovaná	13,40
24/3	Primární prezenční výpůjčka asistovaná	8,44
24/4	Primární prezenční výpůjčka neasistovaná	5,51
24/5	Kopírování nebo tisk dokumentů (samoobslužný či s pomocí knihovníka)	3,05
24/6	Vyhledávání v katalogu na počítačích v knihovně (vlastní katalog knihovny)	1,94
24/7	Využití odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO, Anopress, Newton) na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny (kromě použití vlastního knihovního katalogu)	7,39
24/8	Čtení e-knih a dalších elektronických dokumentů na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny	6,01
24/9	Využití počítačů v knihovně pro přístup na internet, nebo pro kancelářské aplikace, úpravu multimediálních souborů apod. (nikoli pro práci s katalogy a databázemi)	17,36
24/10	Vyhledávání v katalogu na webových stránkách knihovny (knihovnický systém knihovny)	2,06
24/11	Stažení e-knih z webových stránek knihovny	18,47

24/12	Stažení nebo prohlížení článků a dalších elektronických dokumentů z odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO) přes webové stránky knihovny (kromě použití vlastního knihovního katalogu)	12,6
24/13	Vyhledávání v lístkovém nebo papírovém katalogu v knihovně:	3,95
24/14	Požádání knihovníka o pomoc s nalezením nějaké informace v knihovně či na internetu, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně)	8,09
24/15	Požádání e-mailem či telefonicky o pomoc s nalezením nějaké informace, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně)	8,78
24/16	Účast na vzdělávacím či kulturním programu v knihovně nebo na programu pořádaném knihovnou mimo prostory knihovny (např. na Světu knihy, Bambiriádě apod.)	53,02
24/17	Další aktivity knihovny určené veřejnosti, pokud nespádají do jiné kategorie služeb v této taxonomii uvedené	*
24/18	Využití elektrických zásuvek pro vlastní počítač, tablet či podobné zařízení	10,63
24/19	Použití wifi připojení v knihovně	10,45
24/20	Využití dalšího technického vybavení knihovny – přehrávače, digitální piano, herní konzole apod.	16,89
24/21	Služby knihovny týkající se života obce	82,38
24/22 24/23 24/24	Pobyt v knihovně pro osobní relaxaci a odpočinek, studium jiných dokumentů než materiálů knihovny nebo setkání a povídání se známými apod. (tedy čas strávený v knihovně navíc nad čas nezbytný pro vyřízení výpůjček a dalších výše zmíněných služeb knihovny)	5,83

* Nebylo zjišťováno

Už víme, že tyto odpovědi jsou nerealisticky nízké a víme i proč. Jsou ale vzájemně souměřitelné. Vznikly za stejných podmínek, stejní respondenti odpovídali na stejně formulovanou otázku. Ukažme si využití těchto hodnot na jednoduchém příkladu porovnání efektivnosti absenčních výpůjček asistovaných a neasistovaných. Do následující tabulky zaneseme hodnoty zjištěné průzkumem a analýzou hospodaření a činnosti MKP.

	Absenční primární výpůjčky					
	Asistované		Neasistované		Celkem	
Hodnota podle průzkumu (Kč)	V_A	16,71	V_N	13,40	V	14,05
Počet jednotek	N_A	941 049	N_N	3 840 417	N	4 781 466
Celkové náklady (Kč)	C_A	59 321 833	C_N	117 312 805	C	176 634 638
Celková hodnota (Kč)	T_A	15 724 934	T_N	51 461 584	T	67 186 518
Efektivnost	E_A	27%	E_N	44%	E	38%
Přepočtená hodnota	V_A⁺	79,02	V_N⁺	63,37	V⁺	66,45
Celková přepočtená hodnota (Kč)	T_A⁺	74 364 001	T_N⁺	243 364 415	T⁺	317 728 416
Přepočtená efektivnost	E_A⁺	125%	E_N⁺	207%	E⁺	180%

Hodnota asistovaných, respektive neasistovaných výpůjček 16,71, respektive 13,40 Kč je nám již známa a byla získána z průzkumu. Víme, že obě jsou silně podhodnoceny, ale předpokládáme, že jsou vzájemně souměřitelné. Celková hodnota 14,05 Kč je vypočtena jako vážený (!) aritmetický průměr mezi oběma hodnotami předchozími, váhou je přitom počet jednotek uvedený na následujícím řádku. Vzorec výpočtu je tedy tento:

$$V = (V_A * N_A + V_N * N_N) / (N_A + N_N)$$

kde:

- V_A je hodnota asistované výpůjčky zjištěná z výzkumu (16,71 Kč)
- N_A je počet asistovaných výpůjček zjištěný analýzou činnosti MKP (941 049)
- V_N je hodnota neasistované výpůjčky zjištěná z výzkumu (13,40 Kč)
- N_N je počet neasistovaných výpůjček zjištěný analýzou činnosti MKP (3 840 417)

Celkové náklady asistovaných, respektive neasistovaných výpůjček jsme zjistili rozborem nákladů MKP a postupy popsanými v následujících kapitolách. Jejich součet pak tvoří celkové náklady absenčních výpůjček (asistovaných či neasistovaných).

Celkovou hodnotu asistovaných respektive neasistovaných výpůjček vypočteme jako součin jejich jednotkové hodnoty a počtu. Analogicky vypočteme celkové náklady výpůjček celkem, číslo se musí zároveň rovnat součtu hodnot za asistované a neasistované výpůjčky (proto jsme pro výpočet průměru museli použít vážený průměr).

Nyní již můžeme vypočítat efektivnost obou služeb (a výpůjček celkem), která je ovšem vlivem podhodnocení jednotkové hodnoty velmi nízká – jak asistované, tak neasistované výpůjčky vycházejí jako neefektivní (s efektivností 27 %, respektive 45 %). My ovšem víme, že skutečná hodnota výpůjčky je určitě vyšší než 16,71 respektive 13,40 Kč. Vždyť její konzervativní spodní odhad získaný metodou kontingentního oceňování s přístupem WTP je 66,45 Kč. Tuto hodnotu (označenou v dalších vzorcích jako V^+) teď využijeme k výpočtu přepočtené hodnoty absenční výpůjčky asistované či neasistované jako přepočtení částky 66,45 poměrem odpovídajícím zjištěné hodnotě výzkumu proti hodnotě průměrné, vypočtené výše. Přepočtená hodnota absenční asistované, respektive neasistované výpůjčky pak byla vypočtena podle vzorců:

$$V_A^+ = V^+ * V_A / V = 66,45 * 16,71 / 14,05 = 79,02 \text{ Kč}$$

$$V_N^+ = V^+ * V_N / V = 66,45 * 13,40 / 14,05 = 63,37 \text{ Kč}$$

Z této přepočtené hodnoty pak můžeme již snadno vypočítat celkovou přepočtenou hodnotu vynásobením příslušným počtem výpůjček a rovněž i přepočtenou efektivitu jako podíl celkové přepočtené hodnoty a celkových příslušných nákladů. Po všech úpravách tedy dostáváme vzorce pro výpočet přepočtené efektivnosti asistovaných, respektive neasistovaných výpůjček:

$$E_A^+ = V^+ * V_A * (N_A + N_N) * N_A / ((V_A * N_A + V_N * N_N) * C_A) = 127\%$$

$$E_N^+ = V^+ * V_N * (N_A + N_N) * N_N / ((V_A * N_A + V_N * N_N) * C_N) = 211\%$$

Efektivnost absenčních výpůjček asistovaných je 125 %; absenčních výpůjček bez asistence knihovníka je 207 %. Případně můžeme výsledek interpretovat tak, že míra návratnosti investice (Return on Investment, ROI) byla zhruba: 1,3 pro asistované a 2,1 pro neasistované absenční výpůjčky; tedy konstatovat: „každá koruna peněz v rozpočtu MKP investovaná do služby asistovaného absenčního půjčování přinesla nejméně 1,3 korun vnímaného užitku čtenáři a každá koruna investovaná do služby neasistovaného absenčního půjčování přinesla nejméně 2,1 koruny.“⁸

⁸ Tímto postupem můžeme vzájemně porovnat efektivnost asistovaných a neasistovaných absenčních výpůjček – ta druhá z nich vychází v podmínkách MKP jako zřetelně vyšší. Do jaké míry je takto stanovená efektivnost využitelná i jinak, než jen ke vzájemnému porovnávání, zůstává otevřené.

5. Rozdělení nákladů veřejné knihovny na jednotlivé služby

Stejně jako u analýzy výstupů jsou k analýze nákladů potřeba datové podklady. Jsou to zejména:

- rozbor nákladů knihovny za uplynulý rok (v analytickém členění) vyplývající z výkazu zisku a ztráty účetní jednotky za poslední uzavřené účetní období;
- náklady v analytickém členění mimořádných účelových akcí, které nesouvisí s provozem knihovny (mohou to být jednorázové účelové akce, zvláštní projekty řešení podle zadání obce atd., které nesouvisí s provozem knihovny).

Pro správné rozdělení nákladů na jednotlivé služby (v požadovaném členění) je třeba vycházet z:

- rozdělení činností knihovny, tzv. čokolády.
- provedené pasportizace prostor;
- časových snímků pracovníků knihovny (přehled kalendářního fondu pracovní doby podle činností);

Postup rozdělení nákladů na dílky čokolády

Cílem následujícího postupu je rozdělit (přidělit) veškeré (explicitní) roční provozní náklady knihovny do skupin podle jednotlivých služeb – dílků čokolády.

Krok 1: vezměte upravený přehled nákladů v analytickém členění (náklady snížené o účelové akce, projekty, které nesouvisí s provozem knihovny), vložte jej do připraveného softwarového nástroje [Kalkulator]. Náklady jsou rozděleny na čtyři základní skupiny: **náklady na fond a kulturně vzdělávací činnost, náklady na prostor, náklady na pracovníky, režijní náklady.**

Pro zjednodušení uvádíme výčet jednotlivých analytických účtů s uvedeným druhem činnosti.

Účet	Druh činnosti	Náklady na fond a kulturně-vzdělávací činnost (popis)
5010310	1 Fond	Knihy, časopisy, hudebniny, artotéka, tiskoviny (bez databází)
	1 Fond	Databáze
5010380	1 Fond	Označující a ochranné prvky
5010420	1 Fond	Rozřaďovače
5010540	1 Fond	Materiál pro zpracování knižního fondu
5180370	1 Fond	Vazby a převazby knih
5010450	2 KVČ	Materiál a občerstvení na zajištění akcí kulturně-vzdělávací činnosti
5180312	2 KVČ	Půjčovné za filmy
5180400	2 KVČ	Umělecké honoráře, přednášky aj.
5380330	2 KVČ	Ostatní poplatky – poplatky za autorská práva (OSA aj.)
5380320	3 Výp	Soudní poplatky
5380350	3 Výp	Ostatní poplatky – poplatky za vymáhání pohledávek

Účet	Druh činnosti	Náklady na prostor (popis)
------	---------------	----------------------------

5010992	4 Prostor	DDHM-OTE
5020300	4 Prostor	Spotřeba energie PRE
5020310	4 Prostor	Spotřeba plynu
5020320	4 Prostor	Vodné – stočné
5020330	4 Prostor	Spotřeba tepla
5110430	4 Prostor	Opravy telefonních ústředen
5110450	4 Prostor	Opravy vzduchotechniky
5110470	4 Prostor	Opravy výtahů
5110490	4 Prostor	Revize
5110500	4 Prostor	Ostatní běžné opravy a údržba
5180310	4 Prostor	Nájemné
5180360	4 Prostor	Pohyblivé složky nájemného
5180430	4 Prostor	Úklid vč. praní záclon a čištění podlah
5180440	4 Prostor	Odvoz odpadků – likvidace odpadků
5180450	4 Prostor	Čistírna, praní prádla, deratizace, údržba zeleně aj.
5180460	4 Prostor	Ostraha objektů
5180470	4 Prostor	Provoz šatny – předsálí Ústřední knihovny
5180610	4 Prostor	Úklid WC
5490320	4 Prostor	Ostatní náklady z činnosti – pojistné majetku
5510300	4 Prostor	Odpisy dlouhodobého majetku

Účet	Druh činnosti	Náklady na pracovníky (popis)
5120330	5 Lidi	Cestovní náklady – tuzemské
5120331	5 Lidi	Cestovní náklady – zahraniční
5180300	5 Lidi	Vzdělávání
5180620	5 Lidi	Lékařské prohlídky
5210300	5 Lidi	Základní plat
5210301	5 Lidi	Příplatky z mezd
5210302	5 Lidi	Prémie a odměny
5210304	5 Lidi	Náhrady mezd
5210310	5 Lidi	Dohody o provedení práce – DPP
5210311	5 Lidi	Dohody o pracovní činnosti – DPČ
5210320	5 Lidi	Odstupné
5210340	5 Lidi	Náhrada platu za dočasnou pracovní neschopnost
5240300	5 Lidi	Povinné pojištění na sociální zabezpečení
5240310	5 Lidi	Povinné pojištění na zdravotní pojištění
5250310	5 Lidi	Jiné sociální pojištění – Kooperativa
5270300	5 Lidi	Zákonné sociální náklady – přiděl do fondů FKSP – hlavní č.
5270400	5 Lidi	Zákonné sociální náklady – závodní stravování
5280310	5 Lidi	Jiné sociální náklady – odškodnění pracovních úrazů
5280320	5 Lidi	Odkazová analytika
5380360	5 Lidi	Ostatní poplatky – vložné na konference

Veškeré náklady typu **5 Lidi** tvoří významnou položku nákladů každé knihovny. Jejich rozdělení však nebude jednoduché. Z tohoto důvodu je vhodné veškeré náklady práce sečíst a posléze rozdělit podle toho, jakou práci kdo vykonává. Pracovníky (úvazky) tak rozdělíme do několika souhrnných skupin. Nejčastěji to mohou být tyto:

- pracovníci ve službách (SLUŽBY),
- pracovníci nakupující, spravující a katalogizující knihovní fond (KATALOGIZACE),
- pracovníci digitalizující (DIGITALIZACE)
- zbytek pracovníků (REŽIE), kam patří kupříkladu pracovníci IT, ekonom, management apod.

Účet	Druh činnosti	Režijní náklady (popis)
***	5 Lidi	Náklady na pracovníky – režijní náklady
5010340	9 Režie	Ochranné pomůcky
5010350	9 Režie	Spotřeba pohonných hmot
5010360	9 Režie	Čtenářské průkazy
5010370	9 Režie	Hygienické potřeby
5010390	9 Režie	Materiál pro údržbu
5010400	9 Režie	Materiál pro výpočetní techniku
5010410	9 Režie	Náhradní díly
5010460	9 Režie	Kancelářské potřeby
5010470	9 Režie	Všeobecný materiál – ostatní
5010480	9 Režie	Propagační materiál – OKO
5010530	9 Režie	Materiál pro údržbu automobilů ve vlastnictví knihovny
5010550	9 Režie	Čisticí a úklidové prostředky
5010560	9 Režie	Tonery
5010570	9 Režie	Mobilní telefony – zvláštní poplatek
5110410	9 Režie	Opravy a údržba autoparku
5110420	9 Režie	Opravy a údržba kancelářské techniky
5110440	9 Režie	Opravy a údržba kopírek
5110460	9 Režie	Opravy a údržba kinotechniky a audiotechniky
5110480	9 Režie	Opravy a údržba výpočetní techniky
5130330	9 Režie	Náklady na reprezentaci – fond ředitele
5180320	9 Režie	Poplatky peněžním ústavům – HČ
5180330	9 Režie	Konzultační a poradenské služby
5180410	9 Režie	Práce výrobní povahy (razítka, klíče, žaluzie aj.)
5180420	9 Režie	Služby propagace – OKO
5180480	9 Režie	Služby zpracování dat - výpočetní technika
5180500	9 Režie	Poplatky internet
5180510	9 Režie	Přeprava, stěhování, nákladní doprava
5180520	9 Režie	Překlady, projektové práce, STK, emise aj.
5180530	9 Režie	Poštovné
5180540	9 Režie	Telefony
5180550	9 Režie	Poplatky za rozhlas a televizi

5180560	9 Režie	Zaokrouhlení – HČ
5180570	9 Režie	Poštovné a balné z dodavatelských faktur
5180580	9 Režie	Ostatní poplatky (parkování, poplatky za asist. služ., vstup., EZS)
5180600	9 Režie	Inzerce
5380310	9 Režie	Správní poplatky (parkovací karty MČ, aj.)
5380340	9 Režie	Ostatní poplatky – poplatky zájmovým sdruž. (Metlib, IFLA aj.)
5380370	9 Režie	Poplatky za užívání dálnic (dálniční kupony)
5420300	9 Režie	Jiné pokuty a penále
5490330	9 Režie	Ostatní náklady z činnosti – pojistné za platební kartu
5580300	9 Režie	DDNM (018)
5580500	9 Režie	DDHM – náklad
5630300	9 Režie	Kurzové ztráty

Krok 2: každý řádek v tabulkách obsahuje jeden analytický nákladový účet. Ten je třeba rozdělit na jednotlivé služby:

- u některých nákladů to půjde **přímo** – často zde již popis analytického účtu naznačuje, že sem se účtují náklady např. na kulturní a vzdělávací činnost. V takovém případě se přepíše částka nákladů do jedné buňky, ostatní zůstanou prázdné.
- Na většinu nákladových účtů se účtují náklady, které se vztahují k různým službám knihovny (typicky účet 501 – spotřeba materiálu: 0310 – nákup knih, časopisů; 5010540 – nákup materiálu na zpracování knihovního fondu atd.). Takové náklady je pak třeba **nepřímo** rozdělit pomocí rozpočítavacího kritéria.

Při použití softwarového nástroje [Kalkulator] se rozdělení provede automaticky. Rozpočítavací kritéria jsou dána nastaveným klíčem. Při ručním zpracování je třeba rozdělovat náklady takto:

- všechny náklady skupiny ROZPOČET PROSTOR se rozdělí podle výsledků pasportizace;
- skupina FOND se skládá jak z přímo přidělitelných nákladů (typicky náklady na databáze – 95 % nákladů na službu mimo prostory knihovny, 5 % v prostorech; na KVČ; na soudní poplatky a vymáhání nedoplatků), tak z nákladů, jež musí být rozděleny většinou služeb. Ty se rozdělí podle výsledků pasportizace, neboť tyto náklady jsou závislé na prostoru, přičemž se rozdělí jen mezi ty služby, pro které je využití knihovního fondu relevantní;
- náklady PERSONÁLNÍ se rozdělí takto⁹:
 - pracovníci ve službách (SLUŽBY) pomocí časových snímků,
 - pracovníci nakupující, spravující a katalogizující knihovní fond (KATALOGIZACE) stejným poměrem jako nákup knihovního fondu (protože se fakticky jedná o náklad na zpřístupnění knihovního fondu) s tím, že je ještě třeba zohlednit jejich podíl na poskytování digitálních on-line služeb (zejména on-line katalog),

⁹ Pokud by některé z nákladů práce nebylo možné přidělit uvedeným skupinám, je třeba vytvořit si vlastní kategorii a podle jejího charakteru rozhodnout o rozdělení podle výsledku časových snímků, resp. pasportizace prostor.

Občas se v nákladech práce objeví i položky, které mají jak přímý, tak nepřímý charakter. Typickým příkladem jsou náklady na vzdělávání zaměstnanců. Zde se doporučuje rozdělit tyto náklady v poměru 80 % přímých a 20 % režijních a podle toho je dále rozdělovat.

- pracovníci digitalizující (DIGITALIZACE) mezi digitální služby prezenční a on-line podle míry využití digitalizovaných dokumentů buď prezenčně (na terminálech v prostorách knihovny) nebo on-line (vzdáleným přístupem),
- zbytek pracovníků (REŽIE) se rozdělí stejně jako režie – viz následující bod.
- všechny náklady skupiny ROZPOČET REŽIE se rozdělí podle poměru přímých nákladů na jednotlivé služby. Sečtou se tedy všechny dříve rozdělené náklady na služby („čokoládu“), určí se procentní podíl a podle něj se pak rozdělí celkové režijní náklady.

Po tomto kroku by měly být rozpočteny všechny náklady v tabulce. Součty jednotlivých sloupců poskytnou informaci o nákladech jednotlivých služeb knihovny.

Po rozpočtení nákladů knihovny (výdaje v jednotlivých účetních položkách) na knihovní fond, na výpůjční, kulturní a vzdělávací činnost, na prostory knihovny, personálních a režijních získáme údaje o celkových nákladech rozpočtené na jednotlivé služby knihovny, tedy 12 finančních částek tvořících dohromady celkové roční výdaje knihovny. Pro názornou orientaci (a případné využití ve výpočtech) uvádíme jejich proporce zjištěné pro Městskou knihovnu v Praze:

- výpůjční služby absenční
 - s asistencí knihovníka při výběru knihy23,6 %,
 - bez asistence46,6 %,
- výpůjční služby prezenční
 - s asistencí knihovníka při výběru knihy5,9 %,
 - bez asistence8,2 %,
- kopírování a tisk (jak samoobslužně, tak s asistencí)0,6 %,
- digitální služby v prostorách knihovny 1,6 %, mimo prostory knihovny2,9 %,
- informační a rešeršní služby1,4 %,
- kulturní a vzdělávací akce4,5 %,
- technické a další služby1,1 %,
- služby týkající se života obce0,4 %
- pobytové služby v knihovně3,4 %.

Z uvedeného vyplývá, že výpůjční služby zabírají 84,3 % veškerých nákladů knihovny, druhou nejvýznamnější položkou jsou kulturní a vzdělávací akce s 4,5 % a třetí pobytové služby s 3,4 %.

6. Časové snímky knihovníků ve službách

Osobní náklady pohltí největší část rozpočtu každé knihovny. Abychom mohli stanovit jejich podíly vzhledem ke konkrétním službám, potřebujeme znát také podíly pracovního času knihovníků ve službách věnované jednotlivým činnostem. Vhodnou metodou k získání dat pro toto vyhodnocení je **šetření pomoci časových snímků**. Rozpočítání osobních nákladů knihovníků ve službách a ostatních zaměstnanců knihovny je popsáno v kapitole 5. Analýza nákladů.

Výběr respondentů

Knihovna může provádět jednorázové nebo opakované šetření u všech knihovníků ve službách a získat tak přesný obraz o struktuře činností v rámci jejich pracovní doby. Ve velkých knihovnách není nutné zkoumat práci všech knihovníků. Stačí jen jejich vzorek, dostatečně široký, aby zachytil všechny knihovnické činnosti v jejich odpovídajícím složení.

MKP zvolila druhou možnost a oslovila jednu čtvrtinu knihovníků ze služeb (náhodný výběr 70 knihovníků). Nezohledňovala se velikost jejich pracovních úvazků a počet pracovních směn v rámci týdne. Z oslovených knihovníků se jich zúčastnilo 62 (nemoci, dovolené), což považujeme za dostatečný počet pro zobecnění výsledků.

Obsahová příprava dotazníku

Sestavení tabulky služeb a činností

Prvním krokem je definování služeb knihovny, činností knihovníků a vytvoření tabulky, která bude vyjadřovat jejich vztahy. Do sloupců tabulky mohou být vloženy služby, do řádků činnosti knihovníků. **Seznam služeb** je v zásadě stejný nebo velmi podobný pro velké i malé knihovny, rozdíly mohou být spíše v jejich rozsahu. V jednotlivých knihovnách se seznam může jen nepatrně odlišovat podle konkrétních místních podmínek (např. podle zadání zřizovatele). **Seznam činností** čerpá z popisů pracovních míst knihovníků ve službách, interních knihovnických dokumentů a obecně ze znalosti praxe knihoven.

Činnosti knihovníků

- činnosti věnované **jedné službě** (např. kulturní a vzdělávací činnost);
- činnosti věnované **více službám** (např. práce s fondem) - rozdělení získaného času na časy jednotlivých služeb získáme např. jednorázovým průzkumem nebo expertním odhadem;
- činnosti režijní (např. administrativa, vzdělávání).

Seznam činností podrobně

- registrace čtenáře;
- knihovní fond (denní práce)
 - načítání knihovního fondu do určených lokací (v terminologii MKP „hrabání“ a „sápání“);
 - zakládání;
 - řazení;
- knihovní fond (ostatní práce)
 - nákupní komise;
 - lektoráty;
 - výstavky;

- všudevracení a tčkání (tj. v MKP činnosti spojené s možností vracet knihy v jiných pobočkách než byly půjčeny);
- dary do fondu knihovny a „Čtenáři čtenářům“;
- opravy;
- tvorba maloobrátkového fondu;
- nabídka nevyužívaného fondu prostřednictvím webu (podle knihovního zákona);
- vyřazování;
- odpisy;
- rezervace (všechny činnosti);
- absenční půjčování a vracení;
- pokladna;
- náhrady za ztracené a poškozené knihovní jednotky, storna, výjimky (řešení agend pouze v provozu, práce právního oddělení započtena do režie);
- vyhledávání, objednávání, výdej (volný výběr i sklady);
- obsluha technických zařízení (kopírka, přehrávač, internet, herní konzole, čtečky);
- odborná asistence při prezenčních digitálních službách (OPAC, internet, e-knihy, databáze);
- odborná asistence při využití digitálních služeb online
 - OTRS (=e-mailové odpovídání čtenářům na dotazy, podněty, stížnosti);
 - e-mailová korespondence ostatní;
 - instruktáže;
 - web;
- poskytování informací (kromě informací o knihovně);
 - informace;
 - řešerše;
- KVČ – kulturní a vzdělávací činnost (příprava, realizace, vyhodnocení akcí);
- využití knihovny pro služby týkající se života obce (v Praze Opencard, v jiných knihovnách další komunální služby, např. informační středisko města, prodej vstupenek na akce pořádané městem apod.);
- využití knihovny pro služby týkající se života obce (v Praze Opencard, v jiných knihovnách další komunální služby, např. informační středisko města, prodej vstupenek na akce pořádané městem apod.);
- příprava a úprava prostor, zajišťování pořádku.

Informace o knihovně a jejím fondu – Tato činnost byla původně zařazena a sledována v šetření. Při vyhodnocování časových snímků se zjistilo, že se nedá rozpočítat na služby jinak než jejich podílem, což se rovná režii. Proto byly získané časové hodnoty vyjmuty ze sledovaných činností a **připočítány k režii**. Knihovny při vlastním šetření nemusí tento údaj sledovat, pokud ovšem nebudou chtít využít získaná data i k jiným účelům.

Technická příprava dotazníku

MKP průběžně provádí průzkumy mezi čtenáři, proto má na jednom z webových serverů nainstalován vhodný program. Využívá dotazníkový server LimeSurvey, což je volně šiřitelný software pro kompletní správu online dotazníků. Stránky projektu jsou na adrese <http://limesurvey.org>. Jedná se o internetovou aplikaci, která je spuštěna na webserveru a klienti k ní přistupují pomocí svého internetového prohlížeče. Program samotný má českou lokalizaci, oficiální dokumentace a návod

k instalaci však v tuto chvíli k dispozici není - dokumentace a manuály viz <http://manual.limesurvey.org>.

Pro časový snímek byl vytvořen běžným způsobem nový průzkum. Přes administrační rozhraní se do průzkumu vložily požadované dotazy. Po otestování hotového dotazníku a jeho spuštění byla importována data vybraných respondentů (tj. jejich e-mailové adresy).

Na základě těchto informací byly pomocí LimeSurvey vygenerovány pozvánky k průzkumu a unikátní identifikační kód každého účastníka. Pozvánky a kódy byly rozeslány emailem (dávkově z administračního rozhraní LimeSurvey). Data získaná od respondentů byla po skončení ankety vyexportována ve formátu pro MS Excel.

Velká knihovna, která provádí častá dotazníková šetření, používá LimeSurvey a má pracovníky schopné ho běžně provozovat, může samozřejmě postupovat jako MKP, ale instalovat LimeSurvey do svého prostředí jen kvůli časovému snímku by bylo zbytečné. Složitou instalaci LimeSurvey a jeho obsluhu zvládne zkušený informatik, který má navíc administrátorská práva. Pro ilustraci o složitosti instalace svědčí např. odkaz na adrese <http://blog.bcvsolutions.eu/instalace-dotaznikoveho-serveru-limesurvey/>.

Stejně mohou posloužit i excelovské tabulky, do nichž budou respondenti každý den vyplňovat časové údaje. Znamená to sice více administrativní práce při stahování dat z jednotlivých tabulek, ale zvláště u menší knihovny to nebude neúnosná zátěž.

Časový snímek
Popisující text pokud je nějaký potřeba

Jméno a příjmení

Datum

Formát: dd.mm.yyyy

Pracovní doba

Do těchto polí může být zapsán pouze číselný údaj

Hodin
a minut

Registrace čtenáře

Do těchto polí může být zapsán pouze číselný údaj

Hodin
a minut

fond - denní (hrabání, sápaní, zakládání, řazení)

Do těchto polí může být zapsán pouze číselný údaj

Hodin
a minut

fond (výstavky, všudevracení, těkání, dary, Čtenáři čtenářům, MOF, opravy, odpisy, vyřazování, nákupní komise, lektoráty)

Do těchto polí může být zapsán pouze číselný údaj

Hodin
a minut

Vzor dotazníku MKP. Do něj knihovníci vyplňovali každý den v hodinách a minutách čas, který věnovali konkrétní činnosti.

Vlastní akce

- a) Všem osloveným byla e-mailem zaslána pozvánka k účasti na průzkumu
- b) Současně byla informace o dotazníkovém šetření – časových snímcích zveřejněna v článku „[Vyplatí se knihovna?](#)“ na intranetu MKP.
- c) Šetření probíhalo v týdnu 25. do 30. 3. 2013. Respondenti každý den odeslali elektronický dotazník. V něm vyplnili v hodinách a minutách čas věnovaný jednotlivým činnostem, dále jméno, datum a délku pracovní směny toho dne. Někteří respondenti si stěžovali, že nemohli vyplňovat dotazník v průběhu celého dne, vždy když nějakou činnost ukončili. Ale byla to jediná připomínka, práce s dotazníkem byla dostatečně jednoduchá. Celkem byla získána **data z 282 směn 62 respondentů.**

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci služeb - časové snímky

Vážené kolegyně, vážení kolegové.

Přišla chvíle, kdy máme data za celou knihovnu, kompletujeme data od čtenářů a chybí nám data od jednotlivých knihovníků ve službách. Jde o údaje, které upřesní všechny možné náklady vynaložené knihovnou na poskytování jednotlivých služeb. Dokážeme do projektu dosadit čísla za akvizici dokumentů, nájem knihoven, ostatní režii i platy, ale pro podrobnější představu o podílu nákladů na jednotlivé služby potřebujeme pomoc těch, kdo služby přímo poskytují.

Šetření proběhne formou „časového snímku“, tedy zjišťování, kolik svého pracovního času a které činnosti věnujete. Během týdne od 25. do 30. 3. 2013 budete na konci každého svého pracovního dne vyplňovat on-line dotazník. V dotazníku vyplníte datum příslušného dne, jméno, příjmení, pracovní dobu toho dne. K jednotlivým činnostem připišete v hodinách a minutách čas, který jste jim věnovali.

Skladba otázek se může zdát z hlediska knihovníků z provozu nelogická. Dotazník vychází ze služeb, které poskytujeme, a ne ze struktury a objemu činností, jimiž služby zajišťujeme. Proto některé otázky zahrnují celý blok činností, kterým věnujeme mnoho svého pracovního času. V jedné otázce je celá naše hlavní služba - půjčování dokumentů, i když je zajištěna skupinou různorodých činností od akvizice přes stavění fondu, pomoc knihovníka čtenáři při výběru, až po finální půjčení u pultu (související práce, jako např. vyřizování a zakládání formulářů, které neprobíhá za pultem, už službou nejsou). Jiné činnosti, které představují jen malou část naší práce (kopírování a tisk), mají samostatný bod také. Zbývající činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých služeb (např.: organizace provozu, vzdělávání, přesuny mezi pracovišti, vyřizování interní pošty, administrativa atd.), představují součást režijních nákladů. Tento dotazník se jimi nezabývá a budou do projektu rozpočítány centrálně. Proto součet všech časů, které vyplníte ve svém dotazníku, bude velmi pravděpodobně nižší než vaše pracovní doba.

Informace o časových snímcích pro knihovníky (z článku „Vyplatí se knihovna?“ na intranetu MKP)

Sumarizace dat získaných průzkumem

Oddělení informačních technologií provede sumarizaci dat. V MKP ještě opravilo zjevné **chyby** respondentů (např. údaj 10 hod. 75 min. opraven na 10 hod. 45 min. – délka pondělní směny je 10,75 hod.). Žádným jiným způsobem do sebraných dat nikdo nezasahoval. Pro usnadnění práce s daty získanými z dotazníkových šetření tohoto typu doporučujeme upozornit knihovníky předem na možnost této chyby.

Data získaná od jednotlivých respondentů vložíme do **výchozí excelovské tabulky**. V této tabulce má každý respondent 1 řádek na každou směnu a každá činnost 2 sloupce (hodiny a minuty). Dále můžeme postupovat dvěma cestami.

a) přímo k cíli

Ve výchozí tabulce sečteme všechna data, minuty převedeme na hodiny a získáme časové údaje pro každou činnost. Nezajímají nás časové snímky jednotlivců, ale jen sumarizovaná data všech respondentů.

b) s mezistupněm

Data získaná od 1 respondenta sloučíme do 1 řádku a vložíme do další tabulky. Získáme přehled o rozložení časů a činností jednotlivých knihovníků. Časy v hodinách a minutách pro každou činnost můžeme převést na 1 údaj v hodinách buď hned u každého respondenta, nebo až u sumarizovaných hodnot všech respondentů.

KNIHOVNIK	Počet směn	Pracovní doba	Činnosti (součet částí)				registrace čtenáře		fond — denní práce		fond — ostatní práce		rezervace (všechny činnosti)		absenční půjčení / vracení		vyhledávání, objednávání, výdej (volný výběr i sklady)		pokladna		náhrady, storna, výjimky		obsluha technických zařízení		digi asistence — prezentační		digi asistence — na dálku		poskytování informací (kromě informací o knihovně)		akce KVČ (příprava, realizace, vyhodnocení)		Opencard (agenda)		příprava a úprava prostor, zajišťování pořádku		informace o knihovně a jejím fondu	
			hod.	hod.	min.	hod.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.	hod.	min.
Antonín BEJVAL	5	40,00	26	580	35,67	4	70		85	13	80		30		15		30	6	110		20								2	30		35		60	1	15		
Jana EYROVÁ	5	40,00	25	310	30,17					16	70			3		15				20						30		50	2	20					4	105		
Old SHATTERHAND	6	40,00	28	465	35,75			6	105	1	45	1	30	3	75	7	120																15	10	75			
Anka ŠIBENICE	4	32,50	10	1009	26,82		10	2	75	1	137		82	7	65		80		175		25		10		45		10					90	0	155				
Jean VALJEAN	1	5,00	4	35	4,58			1	10					3														10				10	0	5				
celkem vzorek	21	157,50	93	2399	132,98	4	80	9	275	31	332	1	142	16	155	7	245	6	285	0	65	0	10	0	45	0	40	0	110	4	50	0	35	0	175	15	355	
57 ostatních HRDINŮ	261	1992,75	1087	35713	1682,22	22	1564	317	5289	119	3315	17	3517	343	3535	91	3727	28	3263	1	404	2	725	3	793		280	13	1282	31	802	2	464	12	2996	86	3757	
CELKEM	282	2150,25	1180	38112	1815,20	26	1644	326	5564	150	3647	18	3659	359	3690	98	3972	34	3548	1	469	2	735	3	838	0	320	13	1392	35	852	2	499	12	3171	101	4112	
				1815,20			53,40	418,73	210,78	78,98	420,50	164,20	93,13	8,82	14,25	16,97	5,33	36,20	49,20	10,32	64,85	169,53																

Časové snímky - data získaná od vzorku 5 respondentů a součet dat ostatních respondentů; sumarizace v hodinách a minutách; přepočítání na hodiny

Antonín Bejval a Jana Eyrová pracují na celý úvazek, ve sledovaném týdnu měli 5 pracovních směn, ale struktura jejich pracovních činností se částečně liší. I Old Shatterhand pracuje na celý úvazek, ale v tomto týdnu měl 6 směn (sobota). Anka Šibenice odpracovala 4 směny, pátý den měla dovolenou a poslední hrdina Jean Valjean má kratší úvazek a pracuje jen 1 den týdně (sobota).

Vyhodnocení dat získaných průzkumem

Než dosadíme časové údaje získané průzkumem do připravené tabulky služeb a činností, musíme stanovit, jakým poměrem časy rozdělíme mezi jednotlivé služby. Kde je možné přiřadit jednu činnost jedné službě, zapíšeme do buňky „100 %“. U dalších činností je třeba **rozdělit časy na podíly pro jednotlivé služby**. V MKP jsme zvolili kombinaci práce s exaktními statistickými výstupy a **expertními odhady** členů pracovního týmu (s využitím skupinového hledání podobného delfské metodě). Získali jsme tak údaj, jakým podílem činností (a tím i mzdových nákladů na jednotlivé činnosti) je každá služba zajištěna.

Činnosti \ Služby	Celkem (v hod.)	Absenční výpůjčka				Kopírování a tisk	Digitální služby prezenční	Digitální služby se vzdáleným přístupem	Informace a řešeře	Kulturní a vzdělávací akce	Technické a další služby	Využití knihovny pro služby týkající se života obce	Pobyt v knihovně
		s asistencí	bez asistence	s asistencí	bez asistence								
Registrace čtenáře	100,00%	19,15%	76,78%	4,07%									
Fond - denní práce	100,00%	16,33%	65,48%	3,47%	13,72%	1,00%							
Fond - ostatní práce	100,00%	16,33%	65,48%	3,47%	13,72%	1,00%							
Rezervace (všechny činnosti)	100,00%	99,00%		1,00%									
Absenční půjčení / vracení	100,00%	19,96%	80,04%										
Vyhledávání, objednávání, výdej (volný výběr i sklady)	100,00%	73,47%		26,53%									
Pokladna	100,00%	19,15%	75,78%	4,07%		1,00%							
Náhrady, storna, výjimky	100,00%	19,96%	80,04%										
Obsluha technických zařízení	100,00%					30,00%				70,00%			
Digi asistencce - prezenční	100,00%						100,00%						
Digi asistence - na dálku	100,00%							100,00%					
Poskytování informací (kromě infcí o knihovně)	100,00%							100,00%					
Akce KVČ (příprava, realizace, vyhodnocení)	100,00%								100,00%				
Opencard (agenda)	100,00%										100,00%		
Příprava a úprava prostor, zajišťování pořádku	100,00%											100,00%	

Podíly činností v rámci 1 služby v % (výpočty získány expertními odhady)

Protože známe čas věnovaný každé činnosti (výsledek sumarizace časových snímků) a podíly činností na jednotlivých službách, můžeme vypočítat i časy jednotlivých služeb a jejich poměrné zastoupení v celém komplexu služeb knihovny. Poslední sada čísel v tabulce představuje podíly, jimiž se rozpočítají mzdy knihovníků ze služeb.

Činnosti \ Služby	Služby												
	Celkem (v hod.)	Absenční výpůjčka s asistencí	Absenční výpůjčka bez asistence	Prezenční výpůjčka s asistencí	Prezenční výpůjčka bez asistence	Kopírování a tisk	Digitální služby prezenční	Digitální služby se vzdáleným přístupem	Informace a rešerše	Kulturní a vzdělávací akce	Technické a další služby	Využití knihovny pro služby týkající se života obce	Pobyt v knihovně
Služby celkem	1645,67	415,37	867,42	72,17	86,36	11,50	16,97	5,33	36,20	49,20	9,98	10,32	64,85
Podíl ze služeb celkem	100,00%	25,24%	52,71%	4,39%	5,25%	0,70%	1,03%	0,32%	2,20%	2,99%	0,61%	0,63%	3,94%
Registrace čtenáře	53,40	10,22	41,00	2,17									
Fond - denní práce	418,73	68,38	274,19	14,53	57,44	4,19							
Fond - ostatní práce	210,78	34,42	138,02	7,32	28,92	2,11							
Rezervace (všechny činnosti)	78,98	78,19		0,79									
Absenční půjčení / vracení	420,50	83,93	336,57										
Vyhledávání, objednávání, výdej (volný výběr i sklady)	164,20	120,63		43,57									
Pokladna	93,13	17,83	70,58	3,79		0,93							
Náhrady, storna, výjimky	8,82	1,76	7,06										
Obsluha technických zařízení	14,25					4,28					9,98		
Digi asistence - prezenční	16,97						16,97						
Digi asistence - na dálku	5,33							5,33					
Poskytování informací (kromě infcí o knihovně)	36,20								36,20				
Akce KVČ (příprava, realizace, vyhodnocení)	49,20									49,20			
Opencard (agenda)	10,32											10,32	
Příprava a úprava prostor, zajišťování pořádku	64,85												64,85
Informace o knihovně a jejím fondu (režie)	169,53												
Ostatní režie	335,05												
Režie celkem	504,58												

Výsledky získané vyhodnocením časových snímků v hod. // Podíly služeb v %

Jako příklad modelujeme, jak se tyto podíly uplatní při rozpočítání 10 milionů mzdového fondu knihovníků ve službách na výpočet nákladů jednotlivých služeb.

Mzdový fond knihovníků ve službách	Absenční výpůjčka s asistencí	Absenční výpůjčka bez asistence	Prezenční výpůjčka s asistencí	Prezenční výpůjčka bez asistence	Kopírování a tisk	Digitální služby prezenční	Digitální služby se vzdáleným přístupem	Informace a rešerše	Kulturní a vzdělávací akce	Technické a další služby	Využití knihovny pro služby týkající se života obce	Pobyt v knihovně
10 000 000												
Podíly	2 524 025	5 270 947	438 557	524 766	69 890	103 099	32 408	219 972	298 967	60 614	62 690	394 065
Náklady	25,24%	52,71%	4,39%	5,25%	0,70%	1,03%	0,32%	2,20%	2,99%	0,61%	0,63%	3,94%

Příklad rozpočítání mzdových nákladů knihovníků na jednotlivé služby

7. Pasportizace prostor

Náklady na prostory, tedy náklady na jejich pronájem a zabezpečení, na jejich provoz, vytápění, úklid, ostrahu apod. jsou významnou nákladovou položkou každé veřejné knihovny, po nákladech osobních pravděpodobně položkou nejvyšší. **Nákladová analýza vyžaduje, aby veškeré náklady, vynaložené na prostory, byly rozpočítány na jednotlivé služby, které jsou v těchto prostorách realizovány.** K tomu je nezbytné specifikovat, jakou funkci mají které prostory, tj. jaký typ služby je v tom kterém prostoru určující.

To je úkolem **pasportizace prostor knihovny**, tedy vytvoření kompletního přehledu všech prostor, jejich výměru a informací o způsobu jejich využití (přiřazení jednotlivých prostor k poskytovaným službám). Osou pasportizace je vytvoření **funkční klasifikace prostor veřejné knihovny**. Vycházíme z toho, že všechny prostory (objekty) využívané knihovnou, či spíše jejich vymezitelné části (místnosti), lze rozdělit podle převládající funkce. Sestava funkčních klasifikací je věcí volby a jejich počet může být upraven podle charakteru té které knihovny. **Vzorová funkční klasifikace prostor knihovny** použitá k ověření metodiky v pilotní knihovně (MKP) měla těchto 36 položek:

- S1 volný výběr knihovního fondu
- S2 registrace výpůjček, vracení, zápis, informace, pokladna
- S3 vázaný výběr knihovního fondu
- S4 veřejný internet, OPAC, jiné PC pro uživatele
- S5 prezenční čtení (celoroční)
- S6 prezenční čtení sezónní (v letním období)
- S7 studium (v klidové zóně)
- S8 prostor pro kolektivní akce
- S9 herní prostor pro děti
- S10 výstavní funkce
- S11 agendy doplňkových neknihovních služeb pro veřejnost – agendy tzv. „navíc“ (často provozované ve spolupráci se zřizovatelem knihovny)¹⁰
- S12 další speciální veřejná funkce (např. speciální služby pro zrakově handicapované apod.)
- S13 skladištní funkce (knihovní fond v knihovně a v pobočkách)
- S14 sociální zázemí pro návštěvníky (šatna, WC, umývárna)
- X komunikační funkce pro veřejnost (i personál)
- L1 pracovní zázemí knihovníka služeb
- L2 jiná skladištní funkce (nábytek, materiál)
- L3 sociální zázemí pro personál (šatna, WC, umývárna)
- L4 úklidová funkce
- L5 technické, provozní a archivní zázemí
- L6 administrativní agendy (viz jejich výčet)
- L7 nákup knihovního fondu
- L8 evidence a správa knihovního fondu
- L9 katalogizace knihovního fondu
- L10 technické zpracování fondu
- L11 knihařské zpracování fondu
- L12 expedice a redistribuce fondu
- L13 digitalizační pracoviště
- L14 restaurátorská dílna
- L15 operativní sklad knihovního fondu (před a při zpracování)
- L16 speciální depozitář (sklad oddělení vzácných tisků)
- L17 ICT - vývoj software; správa datové sítě
- L18 ICT - technologické zařízení (servery, ap.)
- L19 výtvarná, aranžérská a reprografická činnost
- L20 komunikační funkce pouze pro personál
- L21 údržba (dílna)

(kde klasifikace označené jako „S“ se týkají převážně přímých služeb pro veřejnost, zatímco klasifikace „L“ se vztahují k částem objektů určeným pro logistické a provozní zázemí)

¹⁰ V případě Městské knihovny v Praze to je agenda „Opencard“ (žádosti ořízení karty pro MHD a její výdej). Karta zároveň umožňuje použití jako čtenářský průkaz MKP.

Tato vzorová sestava byla použita pro velkoměstskou veřejnou knihovnu s velkým počtem poboček a s řadou samostatně prováděných činností (respektive činností prováděných v samostatných prostorách). Pro menší knihovnu může být výčet funkčních klasifikací jednodušší a může obsahovat menší počet položek. Cestou k tomu je pak slučování několika položek do jedné. Naopak u specializovaných odborných knihoven jistě bude třeba definovat funkční klasifikace další, vyjadřující specializované funkce těchto institucí (případně modifikovat popis funkcí akceptovaných). Před zahájením pasportizace svých prostor **se rozhodneme, zda použijeme „vzorovou“ funkční klasifikaci MKP, nebo si vytvoříme svůj „na míru“ postavený soubor klasifikací.**

Při pasportizaci u každé místnosti určíme její funkční klasifikace z připravené škály a zaneseme ji (výměrou v m²) **do připravené tabulky.** Často budeme muset výměru jednotlivé místnosti rozdělit pro dvě či více funkčních klasifikací, protože různé části prostor téže místnosti mají z hlediska služeb rozdílnou funkci.

Příklad: Část pasportizační tabulky s dílčími výměrami (m²) vztahujícími se k funkčním klasifikacím

kód funkčních klasifikací	funkční klasifikace prostor knihovny (verbální popis)	verbální identifikace prostoru (místnosti, objektu)													plošná výměra (m ²) pro jednotlivé funkční klasifikace			
		zadveří knihovny	vstupní hala	počítačová učebna	sklad doplňkov. nábytku	kuchyňka pro personál	občerstvení (automaty)	šatna pro návštěvníky	studovna	WC muži	WC ženy	strojovna vzduchotechn.	vypůjč.pult - příjem knih	vypůjč.pult - půjčování		půjčovna - knihovní fond	dětské oddělení	výdej ze skladu
S1	volný výběr knihovního fondu							56,89						387,00	87,00		530,89	
S2	registrace vypůjček, vrácení, zápis, informace, pokladna							8,00					20,00	16,53	6,00	3,27	53,80	
S3	vázaný výběr knihovního fondu														1,00		1,00	
S4	veřejný internet, OPAC, jiné PC pro uživatele							8,00						9,00	5,00		22,00	
S5	prezenční čtení (celoroční)													20,00	6,00		26,00	
S6	prezenční čtení																	
S7	studium (v klidové zóně)							18,00									18,00	
S8	prostor pro kolektivní akce			77,53											10,00		87,53	
S9	herní prostor pro děti														25,00		25,00	
S10	výstavní funkce	1,00	11,62											2,00	3,00		17,62	
S11	agendy doplňkových neknihovních služeb											2,00					2,00	
S12	další speciální veřejná funkce	1,20						1,00						6,00			8,20	
S13	skladištní funkce (knihovní fond)															20,58	20,58	
S14	sociální zázemí pro návštěvníky (šatna, WC, umývárna)		6,00				11,93	14,74	7,30	4,89							44,86	
X	komunikační funkce pro veřejnost (i personál)	9,00	98,00					20,00						52,00			179,00	
L1	pracovní zázemí knihovníka služeb											3,00	2,00				5,00	
L2	jiná skladištní funkce (nábytek, materiál)				10,43						10,00	1,00			1,00		22,43	
L3	sociální zázemí pro personál (šatna, WC, umývárna)					7,96											7,96	
L4	úklidová funkce																	
L5	technické, provozní a archivní zázemí										2,92	0,89	1,00				4,81	
	celková výměra jednotlivých místností v m ²	11,20	115,62	77,53	10,43	7,96	11,93	14,74	111,89	7,30	4,89	12,92	6,00	22,89	493,53	144,00	23,85	1 076,68

Zdroj: Pasportizace jedné z poboček Městské knihovny v Praze

Praktické rady: V případě, že existuje relativně přesná výkresová dokumentace prostor (stavební plány, plány s mobiliářem apod.), nemusíme vyměřovat jednotlivé části místnosti v reálném prostředí. Stačí vyznačit do existujícího plánu objektu zóny zachycující příslušnost k jednotlivým funkčním kategoriím (např. barevnou

šrafurou). Poté plochy stejné funkční příslušnosti libovolným způsobem proporčně kvantifikujeme – např. pomocí průsvitky (fólie) s dostatečně jemnou čtvercovou sítí dokážeme snadno a rychle spočítat počet čtverců příslušných k jednotlivým funkčním kategoriím a použít je jako vstupní proporční údaje. Z nich získáme přepočtem údaje procentuální, jimiž rozdělíme celkové plošné výměry místností na části (v m²) příslušné pro jednotlivé funkční klasifikace (viz tabulka výše).

Výsledná čísla (výměry v m²) vztahující se k předdefinovaným funkčním klasifikacím můžeme užít k mnoha účelům, podle potřeby je slučovat do větších celků, vzájemně jimi poměřovat různé objekty, promítnout do nich další hlediska včetně ekonomických, apod. Nákladová analýza je jen jednou z mnoha možností využití těchto dat, byť pravděpodobně nejdůležitější.

V každém pasportizačním záznamu je proto vhodné uvést ještě **doplňkové údaje**, charakterizující jednotlivé objekty i jednotlivé místnosti. Jde například o tyto informace: *majitel objektu, roční výše nájmu; charakteristika nájemní smlouvy (např. termín); podlaží; výška místností, druh podlahové krytiny, denní světlo (okna); žaluzie, rolety; orientace oken ke světovým stranám; způsob větrání; bezbariérovost z hlediska osob pohybově handicapovaných; plošina pro handicapované; osobní výtah; nákladní výtah; způsob vytápění; měření spotřeby u dodavatelského topení; regulace topení termohlavicemi; elektrická zabezpečovací signalizace; elektrická požární signalizace; připojení na pult centrální ochrany; hydrant; osazení vodoměry; elektroměr vlastní; elektroměr podružné měření; společné vstupní prostory s jiným subjektem atd.*

Doporučeným doplňkovým výstupem z provedené pasportizace je i **grafický výstup** – příloha se zákresem jednotlivých funkčních klasifikací do plánu knihovny. Jeho podoba může být různá, nemusí jít vždy o přesný plán, může to být i schematické zobrazení, na kterém jsou barevně vyznačeny plochy přisouzené v pasportizaci té které funkci. Příklady takového zpracování najdeme na stránkách <http://roi.mlp.cz>.

Výsledným **výstupem pasportizace prostor knihovny** potřebným **pro následnou nákladovou analýzu** je **tabulka obsahující výčet všech použitých funkčních klasifikací, jim odpovídající výměry (v m² i v %) a dle nich rozpočtené celkové náklady na prostory (v Kč)**. Přičemž do těchto nákladů započteme tyto položky z účtového rozvrhu: DDHM - OTE; spotřeba elektrické energie; spotřeba plynu; vodné a stočné; spotřeba tepla; servis telefonních ústředěn; servis vzduchotechniky; servis výtahů; revize; ostatní běžné opravy a údržba; nájemné; pohyblivé složky nájemného; úklid vč. praní záclon a čištění podlah; odvoz odpadků - likvidace odpadků; čistírna, praní prádla, deratizace, údržba zeleně aj.; ostraha objektů; provoz šatny; úklid WC; ostatní náklady z činnosti - pojistné majetku; odpisy dlouhodobého majetku.

Ukázka výsledku funkční klasifikace prostor je uvedena v následující tabulce, z níž jsou jasně patrné poměry ploch, které se v knihovně využívají k jednotlivým činnostem.

Příklad: Výsledná tabulka pasportizace MKP s dílčími výměrami (m² a v %) pro jednotlivé funkční klasifikace a dle nich rozpočítanými dílčími náklady na prostory knihovny

kód FK	funkční klasifikace prostoru (sestava vytvořená a použita v MKP)	výměra v m ² zjištěná pasportizací	podíl (v %) jednotlivých klasifikací	rozpočtené náklady na prostory v Kč
S1	volný výběr knihovního fondu	7 619,10	28,04%	16 245 652 Kč
S2	registrace výpůjček, vracení, zápis, informace, pokladna	1 065,57	3,92%	2 272 036 Kč
S3	vázaný výběr knihovního fondu	271,76	1,00%	579 451 Kč
S4	veřejný internet, OPAC, jiné PC pro uživatele	666,31	2,45%	1 420 724 Kč
S5	prezenční čtení (celoroční)	1 266,47	4,66%	2 700 404 Kč
S6	prezenční čtení sezónní (v letním období)	522,12	1,92%	1 113 279 Kč
S7	studium (v klidové zóně)	382,33	1,41%	815 215 Kč
S8	prostor pro kolektivní akce	1 155,34	4,25%	2 463 458 Kč
S9	herní prostor pro děti	216,35	0,80%	461 316 Kč
S10	výstavní funkce	134,42	0,49%	286 618 Kč

S11	agendy doplňkových neknihovních služeb pro veřejnost	18,00	0,07%	38 380 Kč
S12	další speciální veřejná funkce	129,20	0,48%	275 485 Kč
S13	skladištní funkce (kn. fond v knihovně a v pobočkách)	2 635,20	9,70%	5 618 845 Kč
S14	sociální zázemí pro návštěvníky (šatna, WC, umývárna)	957,87	3,52%	2 042 390 Kč
X	komunikační funkce pro veřejnost (i personál)	4 057,12	14,93%	8 650 707 Kč
L1	pracovní zázemí knihovníka služeb	1 001,80	3,69%	2 136 068 Kč
L2	jiná skladištní funkce (nábytek, materiál)	821,85	3,02%	1 752 377 Kč
L3	sociální zázemí pro personál (šatna, WC, umývárna)	1 187,31	4,37%	2 531 616 Kč
L4	úklidová funkce	141,57	0,52%	301 860 Kč
L5	technické, provozní a archivní zázemí	608,00	2,24%	1 296 403 Kč
L6	administrativní agendy (viz jejich výčet)	736,62	2,71%	1 570 642 Kč
L7	nákup knihovního fondu	127,76	0,47%	272 413 Kč
L8	evidence a správa knihovního fondu	36,71	0,14%	78 274 Kč
L9	katalogizace knihovního fondu	173,69	0,64%	370 347 Kč
L10	technické zpracování fondu	12,89	0,05%	27 484 Kč
L11	knihafské zpracování fondu	141,95	0,52%	302 670 Kč
L12	expedice a redistribuce fondu	89,89	0,33%	191 666 Kč
L13	digitalizační pracoviště	100,72	0,37%	214 758 Kč
L14	restaurátorská dílna	40,41	0,15%	86 163 Kč
L15	operativní sklad knihovního fondu (před a při zpracování)	83,10	0,31%	177 188 Kč
L16	speciální depozitář (sklad oddělení vzácných tisků)	62,43	0,23%	133 115 Kč
L17	ICT - vývoj software; správa datové sítě	77,18	0,28%	164 565 Kč
L18	ICT - technologické zařízení (servery, ap.)	25,91	0,10%	55 246 Kč
L19	výtvarná, aranžérská a reprografická činnost	61,41	0,23%	130 940 Kč
L20	komunikační funkce pouze pro personál	458,74	1,69%	978 141 Kč
L21	údržba (dílna)	89,95	0,33%	191 794 Kč
celkem (výměra v m ² ; součet podílů; celkové náklady na prostory)		27 177,06	100%	57 947 690 Kč

Zdroj: Kompletní pasportizace Městské knihovny v Praze

Rozpočtení nákladů na prostory na jednotlivé poskytované služby

V této chvíli je vlastní pasportizace prostor knihovny dokončena a pro účely následné nákladové analýzy máme dílčí výměry pro jednotlivé funkční klasifikace vyjádřeny i odpovídající nákladovou částkou (v Kč i procentuálně). Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že podíly ve výměrách mezi funkčními klasifikacemi jsou procentuálně stejné jako podíly odpovídajících nákladových částek. Nyní musíme prostory jednotlivých funkčních klasifikací rozřadit do jednotlivých služeb podle jejich zhodnoceného rozsahu, tj. musíme určit, na kolika procentech z každého jejich prostoru je vykonávána ta která služba. Přitom samozřejmě platí, že z jednoho prostoru je obvykle poskytováno i více druhů služeb. Rozdělení prostor provádíme na základě analýzy statistických výstupů z jednotlivých služeb, případně doplněné expertním posouzením. Prostory, které slouží jako obslužné či režijní, rozdělujeme podle poměru přímo určeného prostoru na jednotlivou službu k celkovému prostoru, který byl na služby přímo rozdělen.

Celá tato operace je dosti složitá a náročná a její verbální popis by byl nepřehledný. Je však zřejmá z připraveného softwarového nástroje, jímž je excelovský soubor, tvořící elektronickou přílohu této příručky, který najdeme na stránkách <http://roi.mlp.cz>.

Při využití tohoto souboru pro rozpočtení nákladů na prostory pro jednotlivé poskytované služby máme dvě možnosti - použít nastavené proporce zjištěné a ověřené v MKP (viz tabulka níže) nebo nahradit příslušné podílové koeficienty v souboru vlastními expertně stanovenými daty.

Rozdělení pasportizovaného prostoru dle funkčních klasifikací pro jednotlivé služby knihovny (proporce podle analýzy v MKP)

Jednotlivé poskytované služby >>>		Absenční výpůjční služby		Prezenční výpůjční služby		Kopírování tisk	Digitální služby		Informační služby	Akce	Technické a další služby		Pobytové služby
	funkční klasifikace prostoru (S=služby; L=logistika)	Absenční výpůjčka s asistencí	Absenční výpůjčka bez asistence	Prezenční výpůjčka s asistencí	Prezenční výpůjčka bez asistence	Kopírování nebo tisk dokumentů	Digitální služby prezenční	Digitální služby on-line	Informace a rešerše	Kulturní a vzdělávací akce	Technické služby	Služby týkající se života obce	Pobyt v knihovně
kód	funkční klasifikace prostoru	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
S1	volný výběr knihovního fondu	12,35%	69,61%	1,98%	15,59%	0,20%				0,27%			
S2	registrace výpůjček, vracení, zápis, informace, pokladna	29,40%	61,39%	5,11%		0,81%			2,56%			0,73%	
S3	vázaný výběr knihovního fondu	59,46%		39,64%		0,20%			0,40%	0,30%			
S4	veřejný internet, OPAC, jiné PC pro uživatele	4,66%	26,26%	0,75%	5,88%	6,31%	55,52%		0,32%	0,32%			
S5	prezenční čtení (celoroční)			9,54%	40,46%					10,00%	20,00%		20,00%
S6	prezenční čtení sezónní (v letním období)			8,48%	35,96%					4,44%	11,11%		40,00%
S7	studium (v klidové zóně)			8,63%	36,61%				0,45%	10,86%	33,67%		9,77%
S8	prostor pro kolektivní akce								0,99%	94,06%			4,95%
S9	herní prostor pro děti									42,50%			57,50%
S10	výstavní funkce									17,50%			82,50%
S11	agendy doplňkových neknihovních služeb pro veřejnost											100,00%	
S12	další speciální veřejná funkce	20,00%		20,00%						20,00%	20,00%		20,00%
S13	skladištní funkce (kn. fond)	69,31%		25,03%		0,94%	0,94%	0,94%	1,89%	0,94%			
S14	sociální zázemí pro návštěvníky (šatna, WC, umývárna)	20,51%	38,13%	7,47%	12,85%	0,57%	2,45%	0,15%	0,58%	9,13%	2,90%	0,16%	5,09%
X	komunikační funkce pro veřejnost (i personál)	20,51%	38,13%	7,47%	12,85%	0,57%	2,45%	0,15%	0,58%	9,13%	2,90%	0,16%	5,09%

L1	pracovní zázemí knihovníka služeb	20,51%	38,13%	7,47%	12,85%	0,57%	2,45%	0,15%	0,58%	9,13%	2,90%	0,16%	5,09%
L2	jiná skladištní funkce (nábytek, materiál)	20,51%	38,13%	7,47%	12,85%	0,57%	2,45%	0,15%	0,58%	9,13%	2,90%	0,16%	5,09%
L3	sociální zázemí pro personál (šatna, WC, umývárna)	20,51%	38,13%	7,47%	12,85%	0,57%	2,45%	0,15%	0,58%	9,13%	2,90%	0,16%	5,09%
L4	úklidová funkce	20,51%	38,13%	7,47%	12,85%	0,57%	2,45%	0,15%	0,58%	9,13%	2,90%	0,16%	5,09%
L5	technické, provozní a archivní zázemí	20,51%	38,13%	7,47%	12,85%	0,57%	2,45%	0,15%	0,58%	9,13%	2,90%	0,16%	5,09%
L6	administrativní agendy (viz jejich výčet)	20,50%	38,08%	7,45%	12,70%	0,56%	2,50%	0,94%	0,57%	8,83%	2,80%	0,15%	4,91%
L7	nákup knihovního fondu	27,83%	50,39%	8,72%	11,29%	0,39%	0,24%	0,24%	0,48%	0,44%			
L8	evidence a správa knihovního fondu	27,83%	50,39%	8,72%	11,29%	0,39%	0,24%	0,24%	0,48%	0,44%			
L9	katalogizace knihovního fondu	22,31%	40,40%	6,99%	9,05%	0,31%	0,19%	20,00%	0,39%	0,35%			
L10	technické zpracování fondu	27,83%	50,39%	8,72%	11,29%	0,39%	0,24%	0,24%	0,48%	0,44%			
L11	knihářské zpracování fondu	27,83%	50,39%	8,72%	11,29%	0,39%	0,24%	0,24%	0,48%	0,44%			
L12	expedice a redistribuce fondu	27,83%	50,39%	8,72%	11,29%	0,39%	0,24%	0,24%	0,48%	0,44%			
L13	digitalizační pracoviště						10,00%	90,00%					
L14	restaurátorská dílna			5,26%			21,05%	73,68%					
L15	operativní sklad knihovního fondu (před a při zpracování)	27,83%	50,39%	8,72%	11,29%	0,39%	0,24%	0,24%	0,48%	0,44%			
L16	speciální depozitář (sklad oddělení vzácných tisků)			5,26%			21,05%	73,68%					
L17	ICT - vývoj software; správa datové sítě	20,50%	38,08%	7,45%	12,70%	0,56%	2,50%	0,94%	0,57%	8,83%	2,80%	0,15%	4,91%
L18	ICT - technologické zařízení (servery, ap.)	20,50%	38,08%	7,45%	12,70%	0,56%	2,50%	0,94%	0,57%	8,83%	2,80%	0,15%	4,91%
L19	výtvarná, aranžérská a reprografická činnost	20,50%	38,08%	7,45%	12,70%	0,56%	2,50%	0,94%	0,57%	8,83%	2,80%	0,15%	4,91%
L20	komunikační funkce pouze pro personál	20,50%	38,08%	7,45%	12,70%	0,56%	2,50%	0,94%	0,57%	8,83%	2,80%	0,15%	4,91%
L21	údržba (dílna)	20,50%	38,08%	7,45%	12,70%	0,56%	2,50%	0,94%	0,57%	8,83%	2,80%	0,15%	4,91%

Tyto proporce rozčlení náklady přisouzené jednotlivým funkčním klasifikacím prostoru pro poskytované služby (v tomto případě je jich 12). Součty v těchto dvanácti sloupcích pak představují prostorové náklady na jednotlivé služby v KČ. Pro názornou orientaci uvádíme jejich proporce zjištěné pro Městskou knihovnu v Praze:

- **výpůjční služby absenční** s asistencí knihovníka při výběru knihy 20,5 %, bez asistence 38,1 %,
- **výpůjční služby prezenční** s asistencí knihovníka při výběru knihy 7,5 %, bez asistence 12,7 %,
- kopírování a tisk (jak samoobslužně, tak s asistencí) 0,6 %,
- **digitální služby** v prostorách knihovny 2,5 %, mimo prostory knihovny 0,9 %,
- informační a rešeršní služby 0,6 %,
- **kulturní a vzdělávací akce** 8,8 %,
- technické a další služby 2,8 %,
- služby týkající se života obce 0,2 %
- **pobytové služby v knihovně** 4,9 %.

Z uvedeného vyplývá, že výpůjční služby zabírají 78,7 % veškerých nákladů na prostor, druhou nejvýznamnější položkou jsou kulturní a vzdělávací akce s 8,8 %. Tyto služby tvoří 87,6 % celkových nákladů na prostory, což může posloužit těm, kteří nechtějí analyzovat všechny služby knihovny, ale zaměří se pouze na služby výpůjční nebo kulturní povahy.

Pracovní poznámka závěrem:

Při nákladové analýze vycházíme z předpokládaného dělení na 12 předdefinovaných služeb (použitá sestava #12). Pokud se nám jeví účelné rozdělit služby naší knihovny podrobněji nebo stručněji, lze užít sestavy #24 a #6 uvedené v kapitole č. 3 příručky nebo si vytvořit sestavy plně individuální a odrážející specifika naší knihovny.

Stejně tak můžeme při pasportizaci prostor použít jinou sestavu funkčních klasifikací než je předdefinovaná sestava MKP „36“.

8. Knihovnická statistika a další zdroje dat

Pro nákladovou analýzu služeb knihovny musíme nejprve dobře tyto služby kvantifikovat – tedy určit jejich objemy. Už víme, že pokud chceme spočítat hodnotu absenčních výpůjček, budeme pracovat se vzorcem:

$$E = (V * N) / C$$

kde V je hodnota jedné výpůjčky (např. tedy 66,45 Kč, jak bylo určeno výzkumem výpůjček v MKP), N je počet výpůjček za rok a C jsou celkové náklady vynaložené na výpůjční činnost v daném roce. Je tedy zjevné, že pro naše výpočty musíme znát hodnotu N. Pokud budeme počítat asistované a neasistované absenční výpůjčky dohromady, stačí nám vědět, kolik knihovna za rok uskutečnila absenčních primárních výpůjček. To bude pravděpodobně snadné, neboť se jedná o jeden ze základních údajů, které knihovny sledují a vykazují a snad všechny knihovnické systémy jej dokáží poskytnout. Horší už je situace, pokud chceme počítat zvlášť asistované a neasistované výpůjčky, tedy pokud chceme pracovat se vzorcem:

$$E_A = (V_A * N_A) / C_A$$

$$E_N = (V_N * N_N) / C_N$$

Pak potřebujeme vědět, jaká je hodnota asistované a neasistované výpůjčky a stejně tak musíme náklady a samozřejmě i počet. Přičemž platí:

$$N = N_A + N_N$$

$$C = C_A + C_N$$

Musíme tedy počet absenčních primárních výpůjček rozdělit na dvě čísla: jedno udává počet asistovaných výpůjček, druhé pak počet neasistovaných. A to už bude o dost těžší.

Celkem pracujeme ve svých výpočtech s daty, která mají různou míru spolehlivosti. Nejlepší jsou takzvaně „tvrdá“ data, tedy taková, která mají míru spolehlivosti vysokou. Sem patří zejména data z účetnictví a data, která jsou poskytována výpůjčním systémem – třeba počty výpůjček či zaregistrovaných čtenářů. Většina knihoven hodnověrně sleduje i další údaje, například počet fyzických návštěv, přístupů do katalogů apod.

Dále máme data, která získáme z dotazníků a jiných výzkumných nástrojů, kterými zjišťujeme informace od našich čtenářů – zpravidla na nějakém náhodném vzorku. O tom pojednává následující kapitola.

Obdobnou míru hodnověrnosti můžeme přisoudit i datům, která jsou výsledkem již v předchozích kapitolách popsaných metod: tedy pasportizace prostor a časových snímků pracovníků knihovny.

Bohužel potřebujeme pro výzkum efektivity ještě další údaje, právě takové, jakými je třeba poměr asistovaných a neasistovaných výpůjček, což je údaj, který málokterá knihovna soustavně sleduje. Pak nám nezbude nic jiného, než pracovat s **odhady**, ať již vlastními, nebo převzatými z výzkumu v MKP.

Podívejme se nejprve na zdroje „tvrdých“ dat. Jedním z hlavních jsou statistiky výpůjční a dalších činností knihovny a také statistiky ekonomické. Formalizovaným pravidelným výstupem všech statistik je „Roční výkaz o knihovně Kult (MK) 12-01“. Výkaz je součástí „Programu statistických

zjišťování na jednotlivé roky“ a je tudíž plně v souladu s ustanoveními zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě. Údaje se zjišťují pro potřebu Ministerstva kultury ČR, které odpovídá za jejich ochranu. Centrální zpracování údajů z výkazů zajišťuje pro ministerstvo NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. Zpravodajská jednotka, tedy veřejná knihovna, je povinna poskytnout všechny požadované údaje, výkaz vyplnit a odeslat. Z několika desítek číselných údajů, které obsahuje roční výkaz, se jich zde ale uplatní jen několik. Jsou to údaje na řádcích:

- č. 0205 - návštěvníci půjčoven a studoven
- č. 0206 - návštěvníci využívající internet v knihovně
- č. 0207 - návštěvníci kulturních akcí
- č. 0208 - návštěvníci vzdělávacích akcí
- č. 0301 - výpůjčky celkem (tj. všechny protokolované výpůjčky absenční i prezenční a také prolongace absenčních výpůjček)
- č. 0316 - prezenční výpůjčky evidované (z ř. 0301)
- č. 0317 - prolongace (z ř. 0301)
- č. 0505 - počet vstupů do elektronického katalogu z prostoru mimo knihovnu
- č. 0510 - počet vstupů do elektronických informačních zdrojů a databází celkem z prostoru knihovny
- č. 0511 - počet vstupů do elektronických informačních zdrojů a databází celkem z prostoru mimo knihovnu
- č. 0512 - počet zobrazených (stažených) digitálních dokumentů

Musíme proto tato základní statistická data doplnit údaji dalšími. Významně nám pomůže, pokud nám další data poskytne náš knihovnický systém. V MKP jsme byli v tomto směru v netypickém postavení, protože používáme Koniáše...

MKP vyvinula systém Koniáš v letech 1997 až 1998, resp. v jeho vývoji pokračuje dodnes. V jistém ohledu má nejhorší statistické výstupy ze všech knihovnických systémů - protože např. ještě 10 let po spuštění systému neexistovalo pro statistické výstupy žádné uživatelské rozhraní.

V jiném ohledu má ovšem statistické výstupy ze všech nejlepší. Databáze Koniáše je totiž, co se týče logování provozu v ní, od počátku projektována spíše po vzoru bankovních než knihovnických systémů. Díky tomu mohou programátoři dohledat jakoukoli změnu každého jednoho záznamu, která se v systému udála od jeho spuštění v roce 1998. Ať už se jedná o změnu popisu titulu, nebo o změnu lokace či stavu svazku. Ve vztahu ke statistikám je důsledkem to, že – sice bez uživatelského rozhraní, ale z databázové konzole – prakticky neexistuje statistický dotaz, který by nebylo možné zodpovědět.

Této vlastnosti systému jsme během prací na projektu ROI, zejména ve fázích tvorby odborných odhadů, rutinně využívali. Ve chvíli, kdy jsme potřebovali určit nějaký údaj, který z principu nejde přesně spočítat (například počet prezenčních výpůjček z volného výběru bez asistence knihovníka - rozuměj kolik knih si čtenáři sami vytáhli z regálů, chvíli je používali a pak je vrátili zpět), bylo třeba spočítat některé ostatní údaje, na základě kterých by bylo možné chybějící hodnotu kvalifikovaně odhadnout.

V tomto případě tedy například mohly pomoci:

- počty prezenčních výpůjček ze skladů za nějaký časový úsek

- poměr rozložení počtu svazků ve skladech versus na volném výběru v tomtéž časovém období
- údaje o využitelnosti fondu ve skladech a na volném výběru, tedy průměrný počet výpůjček na svazek z fondu umístěného ve skladu a na volném výběru, opět vztaheno k průměrnému období

A tím se dostáváme k odborným odhadům. Podle našich zkušeností je celá řada údajů docela dobře získatelná některou z metod expertních odhadů. V následujících řádcích popíšeme metodiku, kterou jsme používali v MKP.

Vycházeli jsme při tom ze známé delfské metody, která byla vyvinuta v padesátých letech v USA původně pro potřeby prognózování, ale která se později začala uplatňovat v celé řadě dalších oblastí, mimo jiné právě jako metoda expertních odhadů.

Klasická delfská metoda probíhá přibližně takto:

- 1) Je zformulována otázka, na kterou je třeba znát odpověď. Budeme předpokládat, že na otázku lze odpovědět **kvantitativně**, tedy číslem.
- 2) Je sestaven **panel** (skupina) odborníků, u kterých je dobrý předpoklad, že budou schopni na položené otázky kvalifikovaně odpovědět. Velikost tohoto panelu se liší podle situace, velké panely mohou zahrnovat až několik desítek odborníků.
- 3) Panelu je položena otázka a to každému ze zúčastněných expertů zvlášť. Experti o sobě vzájemně nevědí a odpovídají individuálně moderátorovi. Jedná se tedy o metodu **moderovanou**.
- 4) Každý ze zúčastněných expertů odpoví, a to tak, že číslo, které představuje jeho odpověď, i **zdůvodní**.
- 5) Moderátor odpovědi zpracuje, a to tak, že hodnoty shrne do společného přehledu a z poskytnutých vysvětlení udělá souhrn. Významné jsou především argumenty k hodnotám vysokým a nízkým. Výsledný souhrnný materiál je anonymní, neposkytuje žádnou informaci o tom, jak kdo odpověděl a čím to zdůvodnil. Jedná se tedy o metodu **anonymní**.
- 6) Anonymizovaný materiál pošle moderátor zpět panelistům a požádá je o nový odhad ve světle informace, kterou dostávají od ostatních expertů. Panelisté mohou svůj názor volně změnit (nechat se ovlivnit ostatními) nebo mohou trvat na svém původním odhadu – to je zcela na nich. Svůj nový odhad pošlou zpět moderátorovi i s případnými novými argumenty. Jedná se tedy o metodu **cyklickou**, opakující se.
- 7) Jednotlivá kola probíhají tak dlouho, až se výsledky ustálí. Existuje několik variant, co lze považovat za „ustálenou“ hodnotu, například se pokračuje tak dlouho, až již nikdo nechce názor změnit. Za výsledný odhad se požaduje **medián** (tedy prostřední hodnota) poskytnutých odhadů.

O delfské metodě existuje dostatek literatury a lze ji považovat za věrohodnou a ověřenou metodu expertních odhadů. Dnes již existuje i software, který zpracování zjednodušuje. Přesto se ale pořád jedná o metodu časově náročnou a pro naše účely, kdy je třeba získat odhadů několik desítek, příliš drahou.

Proto jsme se rozhodli využít metody, která by mohla být chápána jako kvazi-delfská, protože rezignuje na jeden ze základních principů klasické delfské metody, na **anonymnost**. V našem případě jsme tedy postupovali takto:

- 1) Byl sestaven **panel** pracovníků, u kterých je dobrý předpoklad, že dobře znají provoz knihovny (v našem případě jak v ústřední knihovně, tak na pobočkách), případně že jsou schopni na zjišťované skutečnosti nahlížet nějakým jiným, přínosným způsobem. V našem panelu bylo osm pracovníků. Panelisté se sešli společně v jedné místnosti, jeden pracovník panel moderoval.
- 2) Byla zformulována otázka, na kterou lze odpovědět **kvantitativně**, tedy číslem. Například: „Jaký podíl absenčních výpůjček představují jednotky, které si čtenáři bez jakékoliv asistence sami vyberou ve volném výběru?“
- 3) Proběhla krátká diskuse nikoliv o možném výsledku, ale o tom, jaké jsou **relevantní vstupní informace**, které mohou pomoci kvalifikovanějšímu odhadu a přesnější odpovědi. Potřebná data jsme se pokusili obratem zajistit, na místě byl přítomen pracovník IT, který prostřednictvím terminálu zadával dotazy do databáze Koniáše.
- 4) Poté, co byly všechny vyžádané informace panelistům poskytnuty, **zapsal** každý z nich číselnou odpověď na položenou otázku.
- 5) Když měli všichni panelisté zapsané své odpovědi, postupně ji každý přečetl, moderátor výsledky zapsal do tabulky. Pak byl otevřen prostor pro **diskusi**, do které byli nejprve vyzváni ti dva, kteří poskytli **nejvyšší** odpovědi stejně tak, jako ti dva, kteří poskytli **nejnižší**. Poté byla otevřena rozprava i pro další panelisty.
- 6) Poté proběhlo **druhé kolo** – panelisté zapsali své odhady, poté je přečetli a argumentovali.
- 7) Často bylo druhé kolo postačující – medián zůstával nezměněn, nové argumenty nepadly, hodnoty se měnily jen minimálně. V některých případech se pokračovalo **dalším kolem**.
- 8) Za výslednou hodnotu byl použit **medián**, který není ovlivněn případnými extrémními názory. To je pro panelisty důležité – nemusí se přizpůsobovat názoru ostatních, není třeba hledat shodu, každý odpovídá podle svého nejlepšího svědomí co nejlépe.

Přestože tato metoda je na rozdíl od klasické delfské metody náchylná vůči případnému ovlivňování názorem „autorit“, poskytuje podle našeho názoru dobře použitelné výsledky v čase a nákladech řádově nižších. Postupně jsme takto zjišťovali odpověď na zhruba tři desítky otázek, metoda nám umožňovala najít až několik odpovědí za hodinu.

Důležité je, aby se odhady neznámých údajů co nejvíce opíraly o data známá; všude, kde je možné použít „tvrdých“ dat, musíme tak učinit. Odhady mohou sloužit například k interpolaci nebo stanovení poměrů či rozdělení známých (důvěryhodně stanovených) hodnot. V našem příkladu tak tedy například hledáme poměr mezi počtem asistovaných a neasistovaných výpůjček, přičemž víme, že jejich součet, tedy celkový počet výpůjček je hodnověrně stanoven. Případná chyba odhadu tedy nemůže zkreslit celkovou ekonomickou efektivnost knihovny, může vést jen k nesprávnému určení jejich vzájemné, relativní efektivnosti.

Postupujeme tedy tak, že z údajů přesně a dlouhodobě statisticky zjišťovaných a doplněných daty z cílených jednorázových průzkumů odvozujeme pomocí expertních odhadů další potřebná čísla.

Následuje je **výčet statistických ukazatelů, které jsme museli odvodit** (nebo jsme jimi procházeli jako mezistupněm). Jsou vzájemně propojeny a odvozeny jeden od druhého, takže tvoří kompaktní celek, který jsme museli vytvořit, byť nakonec pro vlastní nákladovou analýzu jsme z nich použili jenom některá data.

Knihovna, která bude chtít stanovit vlastní poměrné ukazatele a nebude chtít využívat našich výsledků, bude muset projít stejnou podobnou cestu:

- veškeré výpůjčky vč. prolongací
- počet prolongací absenčních výpůjček
- primární protokolované výpůjčky (absenční i prezenční)
- primární prezenční protokolované výpůjčky
- primární absenční protokolované výpůjčky
- primární protokolované výpůjčky asistované
- primární protokolované výpůjčky neasistované
- absenční výpůjčky ze skladu
- prezenční protokolované výpůjčky ze skladu (tj. asistované prezenční)
- protokolované výpůjčky ze skladu
- asistované absenční výpůjčky z volného výběru
- neasistované absenční výpůjčky z volného výběru
- absenční výpůjčky z volného výběru
- prezenční výpůjčky z volného výběru (asistované i neasistované)
- výpůjčky z volného výběru (absenční i prezenční)
- prezenční protokolované výpůjčky ze skladu = asistované prezenční
- asistované prezenční výpůjčky z volného výběru
- asistované prezenční výpůjčky z volného výběru a ze skladu
- neasistované prezenční výpůjčky (tj. prezenční výpůjčky z volného výběru)
- prezenční výpůjčky z volného výběru (asistované i neasistované)
- veškeré prezenční výpůjčky (protokolované i neprotokolované)
- asistované prezenční výpůjčky z volného výběru a ze skladu
- neasistované prezenční výpůjčky (tj. prezenční výpůjčky z volného výběru)
- asistované absenční primární výpůjčky
- neasistované absenční primární výpůjčky
- všechny primární výpůjčky (protokolované i neprotokolované)
- návštěvy zalogovaných uživatelů knihovny (bez uživatelů internetu)
- návštěvy ostatních (nezalogovaných) uživatelů knihovny statisticky vykazovaných
- návštěvy půjčoven a studoven statisticky sledované a vykazované
- návštěvy uživatelů veřejného internetu v knihovně (registrovaných čtenářů i neregistrovaných návštěvníků)
- návštěvníci kulturních akcí
- návštěvníci vzdělávacích akcí
- fyzické návštěvy související s knihovnickými službami a s kulturními a vzdělávacími akcemi
- počet nezalogovaných návštěv knihovny (vč. těch, kteří pouze vraceli)
- počet „skutečných“ nezalogovaných návštěv (spojených s čerpáním nějaké služby)
- počet zalogovaných a v knihovně cíleně pobývajících návštěvníků (jiný důvod než výpůjčka)
- počet „pobytových“ návštěv (s jiným cílem než výpůjčka) – zalogovaní i nezalogovaní
- počet zalogovaných návštěv „take away“ (trávili zde jen čas obsluhy)
- počet návštěv v knihovně s cílem využití její technické služby
- počet návštěv v knihovně s cílem využití prezenční digitální služby (kromě internetu)
- počet návštěv v knihovně s cílem využít veřejný internet (také prezenční digitální služba)
- počet návštěv v knihovně s cílem uskutečnit prezenční výpůjčku (neprotokolovanou)
- čistý prezenční pobyt (návštěvník nevyužil žádné další služby knihovny)

K dostatečně podrobnému popsání a kvantifikování služeb knihovny potřebujeme ještě jiná další data, než jsou ta o výpůjčkách a o návštěvách v knihovně. Jde např. o kopírování a o tisk na přání uživatele (čtenáře, návštěvníka), o čtení e-knih a dalších elektronických dokumentů na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny; o počet stažení e-knih z webových stránek knihovny, o vyhledávání v lístkovém katalogu v knihovně, o počet požadovaných faktografických informací (při zadání ústním či na požádání e-mailem či telefonicky), o využití knihovny pro nějakou službu týkající se života obce, nebo také o průměrnou cenu při komerčních „ekvivalentech“ kulturních a vzdělávacích akcí pořádaných knihovnou, apod.

Výsledkem práce s primárními i odvozenými statistickými daty a s doplňkovými číselnými údaji je tabulka, obsahující množství údajů potřebné pro kvantifikaci 20 služeb MKP, na jejichž vnímanou hodnotu byli paralelně v uživatelském průzkumu tázáni čtenáři knihovny.

Služby veřejné knihovny, jejichž vnímané hodnoty byly předmětem zjišťování v uživatelských průzkumech i ve statistických analýzách (vstupní data)

druh služby knihovny	měrná jednotka	množství	zdroj dat // vysvětlivky
Půjčení knihy, časopisu, CD mimo knihovnu vyhledaných bez pomoci knihovníka	vypůjčka (tj. vypůjčení 1 knih. jednotky)	3 840 417	celkový počet absenčních primárních výpůjček podle statistiky po odečtení těch, které byly uskutečněny za pomoci knihovníka (viz následující řádek)
Půjčení knihy, časopisu, CD mimo knihovnu vyhledaných s pomocí knihovníka	vypůjčka (tj. vypůjčení 1 knih. jednotky)	941 049	část z celkového počtu absenčních primárních výpůjček určená odborným odhadem
Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně - vyhledaných samostatně	vypůjčka (tj. vypůjčení 1 knih. jednotky)	860 217	stanoveno odborným odhadem
Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně - vyhledaných s pomocí knihovníka	vypůjčka (tj. vypůjčení 1 knih. jednotky)	202 853	počet výdejí ze skladu, které se nestaly posléze absenční výpůjčkou (odhad na podkladě statistik), a dále odborným odhadem stanovený počet prezenčních výp. z volného výběru s asistencí knihovníka
Kopírování nebo tisk dokumentů (samoobslužný či s pomocí knihovníka)	počet stran	157 392	zodpovězeno dle přesných statistických údajů - evidence tržeb (jde o placenou službu s cenou za tisk jedné strany formátu A4)
Vyhledávání v katalogu na počítačích v knihovně	počet vstupů *)	596 406	zodpovězeno dle přesných statistických údajů - výkaz Kult (MK) 12-01 (kolonka 0504 = informace o počtu vstupů do elektronického katalogu)
Využití odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO, Anopress, Newton) na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny (kromě použití OPACu)	počet vstupů *)	801	zodpovězeno dle přesných statistických údajů - výkaz Kult (MK) 12-01 (kolonka 0510 = informace o počtu vstupů do externích elektronických informačních zdrojů v knihovně)
Čtení e-knih a dalších elektronických dokumentů na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny	počet vstupů *)	514	odborný odhad (údaje obližně zjistitelné, tato činnost je "skryta" v užívání veřejného internetu v knihovně, v počtu wifi připojení vlastního zařízení či v použití čtečky e-knih v prostorách knihovny)
Využití počítačů v knihovně pro přístup na internet, nebo pro kancelářské aplikace, úpravu multimediálních souborů apod. (nikoli pro práci s katalogy a databázemi)	počet vstupů *)	190 565	zodpovězeno dle přesných statistických údajů - výkaz Kult (MK) 12-01 (kolonka 0205 = návštěvníci využívající internet v knihovně);
Vyhledávání v knihovním katalogu na webových stránkách knihovny	počet vstupů *)	9 196 925	zodpovězeno dle přesných statistických údajů - výkaz Kult (MK) 12-01 (kolonka 0505 = počet vstupů do katalogu knihovny z prostoru mimo knihovnu)
Stažení e-knih z webových stránek knihovny	počet stažení e-knih	521 388	zodpovězeno dle přesných statistických údajů - výkaz Kult (MK) 12-01 (kolonka 0512 = počet stažených e-knih z webové stránky knihovny)
Stažení nebo prohlížení článků a dalších elektronických dokumentů z odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO) přes webové stránky MKP (kromě použití OPACu)	počet vstupů *)	15 990	zodpovězeno dle přesných statistických údajů - výkaz Kult (MK) 12-01 (kolonka 0511 = počet knihovnou zprostředkovaných vstupů do externích elektronických informačních zdrojů a

			databázi uskutečněných z prostoru mimo knihovnu)
Vyhledávání v lístkovém nebo papírovém katalogu v knihovně	počet vstupů *)	1 674	statistiky se nesleduje; kvalifikovaný odhad (s malou mírou přesnosti); v MKP jde dnes již o marginální službu
Požádání knihovníka o pomoc s nalezením nějaké informace v knihovně či na internetu, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně)	počet zodpovězených dotazů	50 011	na základě průzkumu, který se odehrál ve 2 týdnech r. 2010 ve všech pobočkách sítě)
Požádání e-mailem či telefonicky o pomoc s nalezením nějaké informace, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně)	počet zodpovězených dotazů	2 322	kvalifikovaný odhad podílu tohoto typu dotazů na všech e-mailech a telefonátech uživatelů a veřejnosti
Účast na vzdělávacím či kulturním programu v knihovně nebo na programu pořádaném knihovnou mimo prostory knihovny (např. na Světu knihy, Bambiriádě apod.)	počet návštěv	128 442	zodpovězeno dle přesných statistických údajů - výkaz Kult 1201 (kolonky 0206 = návštěvníci kulturních akcí; a 0207 = návštěvníci vzdělávacích akcí)
Pobyt v knihovně s využitím wifi připojení a elektrických zásuvek	počet návštěv s využitím zásuvek	228 560	stanoveno odborným odhadem jako počet návštěv s využitím technických služeb, tj. elektrických zásuvek a/nebo wifi a/nebo dalšího technického vybavení knihovny
Využití dalšího technického vybavení knihovny - přehrávače, digitální piano, herní konzole apod.	---	18 285	viz předchozí položka
Využití MKP pro služby týkající se Opencard	počet obslužných operací	16 712	zodpovězeno dle přesných statistických údajů - počet přijatých žádostí a počet vydaných karet Opencard
Pobyt v knihovně pro osobní relaxaci a odpočinek, studium jiných dokumentů než materiálů knihovny nebo setkání a povídání se známými apod. (tedy čas strávený v knihovně navíc nad čas nezbytný pro vyřízení výpůjček a dalších výše zmíněných služeb knihovny)	počet návštěv	188 112	stanoveno odborným odhadem

*) vstupem se rozumí jeden cyklus uživatelských aktivit, který začíná připojením uživatele k databázi a končí ukončením aktivit v databázi

Při následné nákladové analýze byly poměřované služby knihovny seskupeny do 12 celků (viz již popsaná sestava základních služeb „Čokoláda“ #12) vyjádřena jedním údajem (např. „půjčení knihy, časopisu, CD mimo knihovnu vyhledaných bez pomoci knihovníka“ nám kvantifikuje službu „absenční výpůjčka bez asistence“), jiná služba může být kumulací (váženým průměrem) dvou souvisejících (digitální služby prezenční jsou tvořeny přístupem k veřejnému internetu v knihovně a z využití dalšího technického vybavení knihovny) či tří (digitální služby on-line obsahují vyhledávání v knihovním katalogu na webových stránkách knihovny, stahování e-knih z nich a stahování nebo prohlížení z odborných elektronických databází. Některé výstupy z výše uvedené tabulky se ukázaly množstevně zcela marginální a do vlastní nákladové analýzy nevstupují (vyhledávání v lístkovém nebo papírovém katalogu v knihovně).

9. Získání dat pomocí dotazníkového šetření

Pokud nechceme pro zjištění hodnoty služeb knihovny použít doporučených hodnot, můžeme provést vlastní dotazníkové šetření. V této kapitole ukážeme, jak postupovat. Dotazníkové šetření můžeme v tomto případě zjednodušit do těchto kroků:

- zadání výzkumu
- vytvoření online dotazníku
- oslovení čtenářů a sběr dat
- vyhodnocení dat

Zjištění vnímané hodnoty služeb pomocí dotazníkového šetření

Zadání výzkumu

Zadání výzkumu zajistí, že si všechno srovnáme a promyslíme dříve, než věnujeme úsilí samotnému dotazování. Ačkoli je lákavé tento krok přeskočit, stejně zodpovězení těchto bodů neunikneme. Pro toto konkrétní šetření, ve kterém máme cíle i obsah dotazování daný, vystačíme s velmi zjednodušenou podobou zadání výzkumu:

- Cílová skupina, základní soubor
- Časový harmonogram
- Zdroje (lidské, finanční i nefinanční)
- Požadované výstupy z výzkumu
- Formát výzkumu, typ výzkumu, technika dotazování
- Způsob výběru respondentů
- Distribuce dotazníků, propagace výzkumu (způsob oslovení respondentů)

Většinou knihoven by mělo vyhovovat toto zadání:

- Cílová skupina, základní soubor: čtenáři ve věku 15+ s e-mailovou adresou
- Časový harmonogram:
 - vytvořit zadání výzkumu do...
 - vytvořit online dotazník do ...
 - vytvořit seznam e-mailových adres čtenářů ve věku 15+ do ...
 - rozeslat e-mailové pozvánky čtenářům do ...
 - rozeslat e-mailové upomínky čtenářům ...
 - uzavřít sběr dat do ...
 - vyčistit data a vyhodnotit výsledky do ...
 - vytvořit závěrečnou zprávu do ...
- Zdroje (lidské, finanční i nefinanční)
- Požadované výstupy z výzkumu: data pro MS Excel a závěrečná zpráva
- Formát výzkumu, typ výzkumu, technika dotazování: online dotazování
- Způsob výběru respondentů: vyčerpávající šetření, tedy budeme se ptát všech čtenářů ve věku 15+ s e-mailovou adresou
- Distribuce dotazníků, propagace výzkumu (způsob oslovení respondentů): rozešleme e-mailové pozvánky, zveřejníme odkaz na webové stránce knihovny, dáme stojánky s prosbou k počítačům v knihovně, budeme žádat čtenáře o vyplnění při kontaktu s nimi a předáme jim na lístečku napsanou adresu online dotazníku.

Předpokládáme, že většina veřejných knihoven bude provádět vyčerpávající šetření mezi všemi čtenáři. Jen u největších knihoven můžeme zvážit dotazování pouze náhodného vzorku čtenářů.

Texty dotazníků

Z prostorových důvodů neotiskujeme v této příručce úplné znění dotazníků, ale naleznete je v elektronické podobě na <http://roi.mlp.cz>. Klíčové otázky pro ocenění služeb knihovny jsou tyto:

Otázka 1A. Když zvážíte výpůjčky či další informace, které jste získal/a při vaší poslední návštěvě, ušetřila vám knihovna peníze?

- Ano
- Ne
- Nerozumím otázce

Otázka 1B. Kolik korun vám knihovna takto ušetřila?

- ... Kč

(Pozn. Otázka se v online otazníku zobrazuje pouze tehdy, pokud respondent odpoví na Otázku 1A „Ano“.)

Otázka 2. Představte si, že by se zcela změnil systém financování MKP a MKP by byla financována pouze za to, jaké služby za rok čtenářům poskytne, a čtenáři by za tyto služby přímo platili nějaký poplatek. Kdybyste měl/a za každou ze služeb něco zaplatit, jakou částku byste byl/a ochotný/á zaplatit nejvýše za:

- následující položky jednotlivých služeb knihovny ve zvoleném členění dle kapitoly Typologie jednotlivých služeb knihovny.

Sběr dat pomocí online dotazníku

Nejvhodnější metodou pro zjištění údajů v prostředí veřejných knihoven je online dotazování. Je nejefektivnější z pohledu nákladů a využívá skutečnosti, že většina veřejných knihoven dokáže oslovit své čtenáře prostřednictvím e-mailové komunikace.

Doporučujeme využít již ověřený text dotazníku s vyladěnými formulacemi otázek, který naleznete na stránkách <http://roi.mlp.cz>. Pro vytvoření online dotazníku můžete využít např. těchto možností:

- Dotazník pomocí Google Dokumenty – vhodné pro jednoduchý a krátký dotazník.
- Dotazník v online aplikacích pro dotazníková šetření – pokročilé možnosti nabízejí dotazovací online služby či aplikace, jako je např. Survio.cz, VyplnTo.cz, i-Dotaznik.cz. Pro knihovny je finančně velmi zajímavá nabídka služby [Survio](http://Survio.cz), podrobnosti naleznete na <http://vyzkumy.knihovna.cz/dotazniky>.
- Dotazník v redakčním systému webových stránek (CMS) – některé redakční systémy pro správu webových stránek (CMS) obsahují doplněk pro vytvoření dotazníku či formuláře.
- Další možností je instalace aplikace pro dotazování na server knihovny, ale to většinou přesahuje možnosti i potřeby knihovny.

Konkrétní postup převedení dotazníku z textové do online podoby se liší podle zvolené možnosti, ale s využitím nápověd nejde o nijak náročnou úlohu. Velmi důležitou funkcionalitou je rozeslání e-mailových pozvánek čtenářům knihovny. Pokročilejší aplikace umožní rozeslat čtenářům také připomínky. Pokud např. do týdne čtenář dotazník nevyplní, zašleme připomínku s prosbou o vyplnění. Tím si zajistíme dobrou návratnost a vyšší počet odpovědí, než pokud bychom např. jen zveřejnili prosbu na webové stránce knihovny. Po ukončení průzkumu data vyexportujeme obvykle do MS Excel pro další zpracování. Případně si přímo v online aplikaci vytvoříme z dat tabulky a grafy.

Sběr dat pomocí papírového dotazníku

Data můžeme také sbírat formou papírového dotazníku. Tuto možnost využijeme zejména tehdy, pokud máme malý podíl čtenářů s emailovou adresou. Opět použijeme dotazník ze stránek <http://roi.mlp.cz>, který upravíme pro tisk do požadovaného formátu. Dotazník předávají knihovníci čtenářům osobně např. při vracení výpůjček a poprosí je o vyplnění. Pro zachování anonymity odpovědí musíme vhodně zajistit odevzdávání vyplněného dotazníku, tedy nikoli knihovníkovi do ruky, ale do označené krabice. Vyplněné dotazníky přepisujeme do tabulky v MS Excel.

Kombinovaný sběr dat

Můžeme také oba přístupy zkombinovat pro získání co největšího počtu odpovědí. Snažíme se však co nejvíce čtenářů povzbudit k vyplnění online dotazníku, protože tím ušetříme časové náklady na přepis papírových dotazníků i finanční náklady na tisk papírových dotazníků. Doporučujeme online dotazování zahájit nejméně o 2 týdny dříve, aby co nejvíce čtenářů vyplnilo právě online dotazník. A až poté zahájit sběr pomocí papírových dotazníků. Pro přepis papírových dotazníků pak využijeme online systém a sjednotíme tak data do jedné platformy.

Vyhodnocení dat

Sebraná data si prohlédneme a vyčistíme, tedy podle zvážení odstraníme neúplné dotazníky a opravíme zjevně nesmyslné údaje. Vytvoříme souhrnné tabulky a grafy a spočítáme pro požadované proměnné průměr a medián, případně další statistiky.

Kontrola reprezentativity

Jestliže chceme zjistit, zda sebrané odpovědi odpovídají struktuře našich čtenářů, porovnáme charakteristiky jako pohlaví, věková kategorie ze sebraných dotazníků s údaji o našich čtenářích. Tak zjistíme, které kategorie jsou zastoupeny více a které naopak méně. Pokud bychom chtěli zjistit, zda jsou tyto odlišnosti „statisticky významné“, budeme muset obvykle požádat o pomoc statistika.

Zjištění vnímané hodnoty výpůjček pomocí dotazníkového šetření

Z výše uvedeného šetření získáme ocenění služeb podle metody WTP na obecné úrovni. Zjistili jsme však, že pokud se ptáme čtenářů na jednu jejich konkrétní výpůjčku (a nikoli obecně na jakoukoli výpůjčku), je ocenění hodnoty výpůjček násobně vyšší. Pokud chceme zjistit tuto hodnotu pro svou knihovnu, provedeme šetření založené na záznamech o výpůjčkách. Podstatnou odlišností je, že naším úkolem je zjistit průměrnou vnímanou hodnotu výpůjčky a tedy základním souborem pro nás jsou nikoli čtenáři, ale právě výpůjčky za dané období. Další kroky jsou obdobné jako u výzkumu čtenářů. V tomto případě je již nezbytné použít online dotazník, který umožní na základě dynamického proměnného pole v textu dotazníku zobrazit každému čtenáři právě jeho výpůjčku, které se celý dotazník týká.

10. Softwarový nástroj a práce s ním

Úvodní popis

Softwarový nástroj - Jde o excelovský soubor [kalkulator], který nalezneme na webové stránce <http://roi.mlp.cz>. Do něho knihovna provádějící nákladovou analýzu vloží na určená místa statistické údaje o své činnosti a nákladové položky ze svého účtového rozvrhu (přehled nákladů v analytickém členění).¹¹ Jednotlivé listy souboru obsahují rozsáhlý aparát přepočítávající vstupní data a jsou opatřeny četnými prolinky (přenosem dat a někde i textu).

Koeficienty - Přepočtové algoritmy pracují také s řadou koeficientů (zejména podílových), které vznikly při realizaci pilotního projektu v Městské knihovně v Praze a které lze pravděpodobně s dostatečnou věrohodností zobecnit a použít pro jiné české veřejné knihovny. Nicméně každá knihovna, která tento soubor jako svůj softwarový nástroj využije, má možnost nahradit některé předdefinované koeficienty svými, odvozenými ze svých interních statistických dat či určenými vlastními expertními odhady.

Vnímané hodnoty - Závěrečný výpočet ROI-koeficientu, tedy vyjádření efektivity vynaložených prostředků, vzniká za použití finančních částek, které vyjadřují vnímané hodnoty služeb knihovny ze strany čtenářů a veřejnosti. Tyto údaje vzešly z čtenářských a uživatelských průzkumů, které v r. 2012 a 2013 proběhly v Městské knihovně v Praze a v několika dalších českých knihovnách (podrobněji viz kapitola 9). Zjištěné vnímané hodnoty můžeme zobecnit pro většinu českých veřejných knihoven a použít i ve své analýze. Ale samozřejmě je lze nahradit i výstupy z vlastních šetření a průzkumů, pokud je provedeme.

Struktura služeb - Podobnou možnost náhrady máme, i pokud jde o nastavení struktury služeb, pro něž provádíme nákladovou analýzu. Popisovaný soubor pracuje se základním rozčleněním na 12 poskytovaných služeb (sestava #12 = Absenční výpůjčka s asistencí; Absenční výpůjčka bez asistence; Prezenční výpůjčka s asistencí; Prezenční výpůjčka bez asistence; Kopírování nebo tisk dokumentů; Digitální služby prezenční; Digitální služby on-line; Informace a rešerše; Kulturní a vzdělávací akce; Technické služby; Služby knihovny týkající se života obce; Pobyť v knihovně). Poskytované služby naší knihovny lze ale definovat i jinak, tj. seskupit jednotlivé dílčí služby např. do méně celků (viz již zmíněná sestava #6 = Absenční výpůjčky; Prezenční výpůjčky; Kulturní a vzdělávací akce; Digitální služby; Pobyť v knihovně; Ostatní služby). Pro tu je připraven alternativní softwarový nástroj.

Použité funkční klasifikace prostoru - Při provádění pasportizace prostor knihovny (jedné z úvodních součástí analýzy) můžeme použít vlastní sestavu funkčních klasifikací prostoru místo předdefinované sestavy 36 klasifikací Městské knihovny v Praze. Pasportizace sama je popsána podrobně v kapitole 7.

Struktura softwarového nástroje a orientace v něm

list „data“	Služby veřejné knihovny, jejichž vnímané hodnoty byly předmětem zjišťování v uživatelských průzkumech i ve statistických analýzách (vstupní data) - obsahuje tyto údaje: druh služby; měrná jednotka; množství; zdroj dat; vnímané hodnoty služeb jednotkově i celkově
list „ROI“	VÝSTUP ANALÝZY - Skutečné náklady rozpočtené na jednotlivé služby knihovny, náklady vnímané a výsledný koeficient ROI (Return on Investment)
list „asist-neasist“	VÝSTUP ANALÝZY - Výpočet efektivnosti asistovaných a neasistovaných výpůjček a přepočtená efektivnost

¹¹ náklady snížené o účelové akce, projekty, které nesouvisí s provozem knihovny

list „činnost“	Náklady na činnost a knihovní fond rozpočtené na jednotlivé služby knihovny
list „prostory“	Náklady na prostory knihovny rozpočtené podle pasportizačních proporcí na jednotlivé služby knihovny
list „person“	Personální náklady knihovny rozpočtené na jednotlivé služby knihovny
list „režie“	Režijní náklady knihovny rozpočtené na jednotlivé služby knihovny
list „časosnímky-vstup“	Časosběrný formulář pro časové snímky, výsledná data (časové dotace pro jednotlivé činnosti v hodinách), jsou přenášena do listu „časosnímky-výstup“, do jeho sloupce „O“
list „časosnímky-výstup“	Časové snímky knihovníků ve službách, přepočet a výstupní data pro list "person" (proporce pro rozpočítání personálních nákladů na pracovníky ve službách)
list „pasport“	Přehled použitých funkčních klasifikací jako vstup; jako výstup jim přisouzené celkové plochy (v m ² i v procentech); celkové náklady na prostory rozpočtené dle funkčních klasifikací; celkové náklady na prostory rozpočtené dle jednotlivých služeb knihovny
list „výměry“	Seznam místností (poboček, objektů) knihovny a jejich plošných výměr; jako vstupní data vložit do tabulky plochy v m ² vztahující se k jednotlivým funkčním klasifikacím
list „podíly“	Náklady knihovny na prostory se rozpočtou pro jednotlivé funkční klasifikace podle proporcí vztažených k jednotlivým službám. Proporční model byl definován v Městské knihovně v Praze a knihovna provádějící pasportizační analýzu si ho podle svého uvážení může upravit a změnit
list "pomocný"	Pomocné texty, seznamy (např. příklady verbální identifikace prostoru; varianty výčtu obvyklých služeb knihovny); apod.

Výpočet efektivity knihovny

Rychlý výpočet

Podrobný výpočet

Rychlý výpočet využívá hodnoty a koeficienty zjištěné a vypočtené při analýze Městské knihovny v Praze a ověřené v několika dalších knihovnách.

Realistický odhad

- Hodnota služeb knihovny za 1 rok = 742 Kč x Počet fyzických návštěv knihovny za 1 rok

Vypočtenou hodnotu dosadíme níže pro výpočet efektivity:



- Efektivita knihovny = Hodnota služeb knihovny za 1 rok / Celkové náklady knihovny za 1 rok

Podrobnosti naleznete v kapitole Začínáme počítat.

Konzervativní odhad

- Hodnota absenčních výpůjček za 1 rok = 66,45 Kč x Počet absenčních (primárních?) výpůjček za 1 rok
- Náklady na službu absenčních výpůjček za 1 rok = Celkové náklady knihovny za 1 rok x 0,7

Vypočtené hodnoty dosadíme níže pro výpočet efektivity:



- Efektivita knihovny = Hodnota absenčních výpůjček za 1 rok / Náklady na službu absenčních výpůjček za 1 rok

Podrobnosti naleznete v kapitole Začínáme počítat.

Pokud tušíte, že hodnoty a koeficienty vaší knihovny budou odlišné a chcete mít výpočet co nejpřesnější, můžete za pomoci jednotlivých kapitol tyto hodnoty vypočítat či zjistit.

- S analýzou nákladů pomohou kapitoly: Výpočet nákladů a rozdělení na jednotlivé služby knihovny, Časové snímky knihovníků ve službách a Pasportizace prostor.
- Jak využít různé zdroje dat představuje kapitola Knihovnická statistika a další zdroje dat.
- V kapitole Získání dat pomocí dotazníkového šetření naleznete postup, jak vaši čtenáři subjektivně oceňují služby knihovny.
- Pro usnadnění výpočtů využijte Kalkulátor na roi.mlp.cz, o kterém píšeme v závěrečné kapitole.