Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Ústav informačních studií a knihovnictví

Studijní program: Informační studia a knihovnictví

Studijní obor: Informační věda

Disertační práce

RNDr. Tomáš Řehák

(kombinované studium, zahájení studia v r. 2014)

Neocenitelné služby knihoven

Příspěvek k metodologii

měření hodnoty a efektivnosti služeb českých veřejných knihoven

Invaluable Library Services

Contribution to Methodology of

Measuring the Value and Efficiency of Czech Public Library Services

Školitel: Ing. Martin Souček, Ph.D.

2022

Poděkování

V první řadě chci poděkovat svému školiteli, dr. Martinu Součkovi za dlouhodobou trpělivou podporu a směřování. Když se mě před mnoha lety ujal, tak určitě netušil, jak dlouhý to bude závazek. Cenné metodické rady mi dali i prof. Jan Stejskal a dr. Hana Landová.

Můj text by nemohl vzniknout bez spolupráce celého našeho týmu: prof. Jana Stejskala, Mgr. Pavla Černého, prof. Petra Hájka, Mgr. Jaroslavy Štěrbové, dr. Heleny Novákové, Ing. Libuše Matyášové, dr. Jana Vávry, Vojtěcha Vojtíška, Ondřeje Černého, Mgr. Ireny Šormové, dr. Zuzany Kopencové, Mgr. Ivana Sázavského. V různých okamžicích se náš výzkum ale opíral i o práci řady dalších kolegů především z Městské knihovny v Praze. Na výstupy společné týmové práce jsem stavěl své závěry a formuloval myšlenky obsažené v této dizertaci. Díky vám všem!

Poděkování za prvotní inspiraci patří Patricku Losinskému, řediteli metropolitní knihovny v Columbusu, Ohio. Jeho referát před 14 lety mě k celé problematice přivedl. A celou etapu práce na dizertaci symbolicky završilo nedávné setkání s prof. Svanhild Aabø, jejíž více než dvě dekády staré práce dodnes představují solidní metodický fundament v této oblasti zkoumání.

Konečně patří velký dík mé rodině: Maru, Štěpánovi a Danovi. Díky vám za podporu, trpělivost a toleranci. Ano, vím, bylo to dlouhé.

Prohlášení autora o původnosti práce

Prohlašuji, že jsem disertační práci napsal samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

Výzkumy i analýzy, o které se práce především opírá, jsou většinově kolektivním dílem. Šíře, hloubka a multidisciplinarita problematiky ani jiný přístup neumožňuje. Prohlašuji ale, že ve všech případech jsem na podobu celého desetiletého zkoumání měl zásadní vliv. A to nejen řídící – manažerský, ale především koncepční a autorský. Kromě toho, že jsem byl iniciátorem celého výzkumu, jsem zodpovědný za celé jeho směřování. Byl jsem spoluautorem všech výzkumných dotazníků (zpravidla vznikaly v autorské trojici Černý-Řehák-Stejskal, později čtveřici Černý-Řehák-Stejskal-Vojtíšek), byl jsem konceptorem celé analýzy nákladů jednotlivých služeb i dalších klíčových částí naší práce. Byl jsem hlavním autorem a vedoucím autorského kolektivu vzniklé příručky (Řehák, 2013) i konceptorem seminářů a workshopů. Oblast, ve které jsem neměl významný podíl, byla zkoumání v oblasti teoretické ekonomie. K nim nemám potřebnou odbornost, tam jsem jen přebíral poznatky kolegů z výzkumného týmu, především pak prof. Ing. Jana Stejskala. V designu výzkumů jsme se hodně opírali o sociologickou odbornost Mgr. Pavla Černého z agentury Sociores a významně do výzkumu přispívali hlavně svými praktickými zkušenostmi další kolegyně a kolegové z Městské knihovny v Praze. Podrobněji je podíl jednotlivých členů týmu uveden v kapitole 6.

Zpracování disertační práce jako takové je pak mojí samostatnou prací.

V Praze dne 18. 09. 2022

RNDr. Tomáš Řehák, v. r.

Abstrakt

Práce se zabývá problematikou oceňování a určení efektivnosti služeb veřejných knihoven. V úvodu vysvětluje motivaci k provedenému výzkumu. První (teoretická) kapitola zasazuje celou problematiku do obecného ekonomického a legislativního rámce, především vztahuje knihovny k pojmu veřejného statku a popisuje různé přístupy k určování jeho hodnoty. Vysvětluje pojmy efektivnosti a návratnosti investice (ROI). Popisuje specifické přístupy k měření efektivnosti knihoven jako celku, zvláštní pozornost pak věnuje metodě kontingentního oceňování a jejímu vývoji. Zevrubně popisuje několik studií, které autor práce považuje za metodicky obzvláště přínosné. Závěr kapitoly pak přináší informaci a popis dvou klíčových ISO norem, které s problematikou bezprostředně souvisejí.

Druhá kapitola popisuje výzkum efektivnosti knihovny jako celku (označovaný jako ROI 1.0) provedený v roce 2012 na půdě Městské knihovny v Praze (MKP) a verifikovaný v dalších třech městech.

Třetí kapitola zachycuje snahu určit efektivnost jedné vybrané služby (ROI 2.0), konkrétně absenční výpůjčky. Popisuje zvolenou taxonomii jednotlivých služeb knihovny a základní principy rozpočítávání nákladů podle této taxonomie. Práce popisuje analýzu uskutečněnou v roce 2012 v MKP a její výstupy. Zvláštní pozornost je věnována otázce personálních nákladů a nákladů na prostory knihovny.

Ve čtvrté kapitole je porovnávána efektivnost výpůjční služby s efektivností zpřístupňování e-knih vydaných knihovnou, která je zkoumána obdobnými metodami jako efektivnost absenčních výpůjček.

Pátá kapitola diskutuje odpovědi na výzkumné otázky a shrnuje výsledky celé práce.

E-knihy - Efektivnost knihovny - Hodnota veřejných služeb - ISO 11620 - ISO 16439 - Kontingentní oceňování – ROI - Veřejné knihovny

Abstract

The paper deals with the issue of valuation and calculation of efficiency of public library services. In the introduction the paper explains the motivation for the research undertaken. The first (theoretical) chapter places the whole issue in the general economic and legislative framework, in particular relating libraries to the concept of public goods and describing different approaches to determining their value. It explains the concepts of efficiency and return on investment (ROI). It describes specific approaches to measuring the efficiency of libraries as a whole, with particular attention to the contingent valuation method and its development. It describes in detail several studies that the author considers to be of particular methodological value. The chapter concludes with information and descriptions of two key ISO standards that are directly related to the issue.

Chapter 2 describes research on the efficiency of the library as a whole (referred to as ROI 1.0) conducted in 2012 at the Municipal Library in Prague (MKP) and verified in three other cities.

Chapter 3 captures the effort to determine the effectiveness of one selected service (ROI 2.0), namely lending services (i.e. circulations of library items). It describes the chosen taxonomy of individual library services and the basic principles of cost budgeting according to this taxonomy. The paper describes the analysis carried out in 2012 at the MKP and its outputs. Particular attention is paid to the issue of staff costs and library premises costs.

Chapter 4 compares the efficiency of lending services with the efficiency of making e-books published by the library available, which are examined using similar methods.

Chapter 5 discusses the answers to the research questions and summarises the whole thesis.

E-books - Library efficiency - Value of public services - ISO 11620 - ISO 16439 - Contingent valuation - ROI - Public libraries

Obsah

Poděkování I

Prohlášení autora o původnosti práce II

Abstrakt III

Abstract IV

Obsah V

Seznam tabulek X

Seznam obrázků XII

Cíl a metodologie práce, výzkumné otázky XIII

Úvod 1

1 Teoretická východiska 13

1.1 Knihovna jako veřejná služba 14

1.1.1 Povaha veřejných statků 14

1.1.2 Knihovní zákon 16

1.1.3 Koncepce rozvoje knihoven 22

1.1.4 Manifest IFLA/UNESCO 26

1.1.5 Výstupy, výsledky a dopady 27

1.1.6 Efektivnost jako podmínka podpory knihoven 31

1.1.7 Shrnutí 33

1.2 Hodnota veřejné služby a její měření 34

1.2.1 Obecná východiska, hodnota kulturních statků 34

1.2.2 Některé metody oceňování služeb veřejných statků 39

1.3 Metody pro měření efektivnosti knihovny jako celku (ROI 1.0) 43

1.3.1 Teoretický základ 43

1.3.2 První vlna – studie analyzující účinnost knihovny 44

1.3.3 Benchmarking 45

1.3.4 Druhá vlna – užitečnost pro zřizovatele 48

1.3.5 Třetí vlna ... 50
1.3.6 Balanced Scorecard ... 51
1.4 Kontingentní oceňování ... 55
1.4.1 Základní principy kontingentního oceňování ... 55
1.4.2 Historický rámec kontingentního oceňování ... 57
1.4.3 Využití kontingentního oceňování v případu Exxon Valdez ... 57
1.4.4 Panel NOAA ... 60
1.4.5 Další vývoj kontingentního oceňování ... 64
1.5 Některé zahraniční studie oceňování služeb knihoven ... 70
1.5.1 Norsko 2000 ... 70
1.5.2 Florida 2004 ... 74
1.5.3 MLA 2004 a Ohio 2006 ... 77
1.5.4 Další studie ... 86
1.6 Normy ISO 11620 a ISO 16439 ... 88
1.6.1 ISO 11620 ... 88
1.6.2 ISO 16439 ... 91
1.7 Shrnutí teoretické části ... 94
2 Výzkum efektivnosti knihovny jako celku (ROI 1.0) ... 98
2.1 Úvod a pilotní šetření ... 99
2.1.1 Úvod ... 99
2.1.2 Formulace otázek WTA ... 101
2.1.3 Formulace otázek WTP pro knihovnu jako celek ... 103
2.1.4 Formulace otázek WTP pro jednotlivé služby ... 107
2.1.5 Otázka úspory uživatelských nákladů ... 109
2.1.6 Ostatní otázky v pilotu ... 110
2.2 Velký výzkum hodnoty služeb 2012 ... 111
2.2.1 Základní parametry výzkumu ... 111
2.2.2 Ocenění WTA ... 112

2.2.3 Ocenění WTP 113
2.2.4 Využívání knihovny 118
2.2.5 Úspora uživatelských nákladů 120
2.2.6 Využité služby a jejich hodnota 126
2.3 Výzkumy v dalších městech 131
2.3.1 Úvod 131
2.3.2 Ocenění WTA 135
2.3.3 Ocenění WTP 135
2.3.4 Úspora uživatelských nákladů 137
2.4 Výpočet efektivnosti knihovny jako celku (ROI 1.0) 138
2.4.1 Základní úvaha 138
2.4.2 Relevantní náklady 139
2.5 Transfer znalostí 142
2.5.1 Monografie a příručka 142
2.5.2 Semináře a workshopy 143
2.6 Trendy 149
2.6.1 Rok 2015 149
2.6.2 Trend 2012 - 2021 151
2.6.3 Trend ROI 1.0 153
3 Výzkum efektivnosti absenční výpůjčky 157
3.1 Stanovení hodnoty absenční výpůjčky 158
3.1.1 Úvodní úvahy 158
3.1.2 Výzkum WTP hodnoty výpůjčky 2013 159
3.1.3 Výzkum WTP hodnoty výpůjčky 2015 163
3.1.4 Trendy 165
3.1.5 Hodnota výpůjčky metodou substituce 166
3.2 Náklady absenčního půjčování 168
3.2.1 Taxonomie služeb knihovny 168

3.2.2 Základní principy rozpočítávání nákladů 171
3.2.3 Personální náklady 172
3.2.4 Náklady na prostory knihovny 173
3.2.5 Ostatní náklady 175
3.2.6 Náklady na absenční výpůjčky 175
3.3 ROI absenčních výpůjček 178
4 Výzkum efektivnosti poskytování e-knih 180
4.1 E-knihy v českém prostředí 181
4.2 Benefit poskytnutých e-knih 185
4.2.1 Benefit odhadnutý metodou WTP 185
4.2.2 Benefit odhadnutý substituční metodou 186
4.3 Náklady na poskytování e-knih v MKP 2019 188
4.4 ROI poskytování e-knih v MKP 2019 190
4.5 Porovnání ROI absenčních výpůjček a vydaných a zpřístupněných e-knih v MKP v roce 2019 191
5 Shrnutí výzkumné části práce 193
5.1 RQ1: Jak je možné v podmínkách českých veřejných knihoven zhodnotit efektivnost knihovny jakožto veřejné služby (ROI 1.0)? 193
5.2 RQ2: Je efektivnost knihoven konstantní, nebo podléhá systematickému trendu? 195
5.3 RQ3: Jaké jsou nejdůležitější vstupní parametry pro výpočet efektivnosti konkrétní služby a jakým způsobem je zjistit? 196
5.4 RQ4: Jak vychází porovnání efektivnosti absenční výpůjčky jako typického představitele tradičních služeb knihovny s možnou substitucí ve formě poskytování e-knih (ROI 2.0) 196
6 PODÍL HLAVNÍCH ČLENŮ TÝMU NA POPISOVANÉM VÝZKUMNÉM PROJEKTU V LETECH 2011 - 2022 198
6.1 RNDr. Tomáš Řehák 198
6.2 Prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. 198
6.3 Mgr. Pavel Černý 199
6.4 Prof. Ing. Petr Hájek, Ph.D. 199
6.5 Mgr. Jaroslava Štěrbová 199

6.6 PhDr. Helena Nováková 199
6.7 Ing. Libuše Matyášová 199
6.8 PhDr. Jan Vávra 200
6.9 Bc. Vojtěch Vojtíšek 200
6.10 Ondřej Černý 200
6.11 Mgr. Irena Šormová 200
6.12 PhDr. Zuzana Kopencová 200
6.13 Mgr. Ivan Sázavský 200
6.14 Další 201
7 OSOBNÍ ZÁVĚR 202
8 POUŽITÁ LITERATURA 204
9 DALŠÍ LITERATURA 218
Seznam použitých zkratek 222
10 Příloha – popularizační text 226
Tomáš Řehák: Rentabilní knihovna? 226

Seznam tabulek

Tab. 1 – Přínosy knihoven (podle Barron, et al., 2005) 29
Tab. 2 – Přínosy knihoven (převzato z J. L. Management Services Pty. Ltd., 2008) 30
Tab. 3 – Charakteristiky veřejného sektoru (převzato z Ochrana, 2010) 31
Tab. 4 – Ekonomický a politický trh (převzato z Mikušová Meričková, 2013) 38
Tab. 5 – Oblasti pro hodnocení činnosti odborné knihovny (podle Broadbent a Lofgren, 1993) ... 49
Tab. 6 – Výkon a priorita (vlastní zpracování podle Broadbent a Lofgren, 1993) 49
Tab. 7 – Verze dotazování v případu Exxon Valdez (podle Carson, et al., 1992) 59
Tab. 8 – Ocenění jednotlivých služeb (převzato z Massachusetts Library Association, 2004) 79
Tab. 9 – Hodnota služeb knihoven v Ohiu (převzato z Levin, Driscoll & Fleeter, 2006) 85
Tab. 10 – Výsledky dalších studií, poměr přímých přínosů a nákladů (převzato a upraveno z Arns, et al., 2013) 86
Tab. 11 – Výsledky dalších studií, poměr přínosů a nákladů (převzato a upraveno z Arns, et al., 2013) 87
Tab. 12 – Roční WTP knihovny jako celku 115
Tab. 13 – WTP asignace volná 116
Tab. 14 – WTP asignace kotvená částkou 10 000 Kč 117
Tab. 15 – Hodnoty odpovědí na otázku P6 (extrémní hodnoty) 123
Tab. 16 – Hodnota deklarované úspory z návštěvy knihovny 125
Tab. 17 – Důležitost služeb MKP 2012 (vlastní zpracování podle Sociores závěrečné zprávy z průzkumu) 126
Tab. 18 – WTP služeb MKP v roce 2012 (převzato ze Sociores závěrečné zprávy z průzkumu, upraveno) 128
Tab. 19 – Využití služeb MKP během 12 měsíců (převzato ze Sociores závěrečné zprávy z průzkumu, upraveno) 130
Tab. 20 – Frekvence návštěv čtenářů MKP v roce 2015 133
Tab. 21 – Základní parametry srovnávacích průzkumů 135
Tab. 22 – Medián WTA ve srovnávacích průzkumech 135
Tab. 23 – Ochota platit 1400 Kč (srovnávací průzkumy) 136
Tab. 24 – WTP (srovnávací průzkumy) 136
Tab. 25 – WTP, daňová asignace 10 000 Kč (srovnávací průzkumy) 137
Tab. 26 – Úspora uživatelských nákladů Praha, Kutná Hora, Tábor, Uherské Hradiště 137
Tab. 27 – Uživatelská úspora v roce 2015, Praha a Tábor 151
Tab. 28 – Uživatelská úspora v MKP v letech 2012 až 2021 151

Tab. 29 – vývoj nákladů, benefitu a ROI 1.0 v MKP v letech 2012 až 2021 153
Tab. 30 – Počet fyzických výpůjček a počet stažených e-knih v MKP v letech 2012 až 2021 155
Tab. 31 – Důvod výpůjčky, MKP 2013 (převzato ze Sociores závěrečná zpráva, zjednodušeno) .. 160
Tab. 32 – WTP absenční výpůjčky, MKP 2013 163
Tab. 33 – WTP absenční výpůjčky 2015 164
Tab. 34 – Důvod výpůjčky, MKP 2015 (převzato ze Sociores závěrečná zpráva, zjednodušeno, doplněno) 165
Tab. 35 – WTP výpůjčky (v antikvariátu), MKP 2013 až 2020 165
Tab. 36 – Benefit výpůjček v MKP 2012 až 2021 stanovený metodou tržního substitutu 166
Tab. 37 – Taxonomie služeb knihoven („Čokoláda 24“, převzato z Řehák, et al., 2013, upraveno) 169
Tab. 38 – Taxonomie služeb knihoven („Čokoláda 12“, převzato z Řehák, et al., 2013, upraveno) 170
Tab. 39 – Taxonomie služeb knihoven („Čokoláda 6“, převzato z Řehák, et al., 2013, upraveno) 171
Tab. 40 – Podíl nákladů MKP na jednotlivé služby (podle taxonomie „Čokoláda 12“) 175
Tab. 41 – Struktura nákladů absenčních výpůjček v MKP 2012 176
Tab. 42 – Počet využitých knih čtenáři MKP v letech 2019 až 2021 182
Tab. 43 – Využívání e-knih (ano/ne) čtenáři MKP v letech 2019 až 2021 183
Tab. 44 – Využívání e-knih (počet) čtenáři MKP v letech 2019 až 2021 184
Tab. 45 – Důvody nevyužívání e-knih 185
Tab. 46 – WTP hodnota stažené e-knihy 186
Tab. 47 – Náklady na vydávání a zpřístupnění e-knih v MKP v roce 2019 189
Tab. 48 – Porovnání ROI e-knih a primárních absenčních výpůjček v roce 2019 191

Pokud není uvedeno jinak, jsou tabulky vlastním zpracováním.

Seznam obrázků

Obr. 1 – Hodnota služby v závislosti na důvodu jejího užití (přetištěno z Griffiths, et al., 2004a) .. 76
Obr. 2 – Tabulkový kalkulátor hodnoty knihovny (převzato z Massachusetts Library Association, 2004) 78
Obr. 3 – Histogram hodnot v odpovědi na otázku P6, bez extrémních hodnot přesahujících 10 000 Kč..... 122
Obr. 4 – Obálka monografie (Stejskal, et al., 2013, převzato z Obalkyknih.cz) 142
Obr. 5 – Obálka příručky (Řehák, et al., 2013, převzato z Obalkyknih.cz) 143
Obr. 6 – Graf hodnoty uživatelských úspor v Kč z návštěvy MKP v letech 2012 až 2021 152
Obr. 7 – Graf spotřebitelské úspory v Kč z návštěvy MKP v letech 2015 – 2021 přepočtené na ceny roku 2015 153
Obr. 8 – ROI 1.0 MKP v letech 2012 až 2023..... 154
Obr. 9 – Srovnání fyzických výpůjček a stažených e-knih v MKP v letech 2012 až 2021 155
Obr. 10 – Graf benefitu výpůjček v MKP 2012 - 2021..... 167

Pokud není uvedeno jinak, jsou obrázky vlastním zpracováním.

Cíl a metodologie práce, výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumné práce bylo vytvoření postupů, které by umožnily v českém prostředí vyhodnocovat efektivnost činnosti veřejných knihoven[1]. Text disertace shrnuje a interpretuje výsledky desetiletí trvajícího výzkumu a hledá odpovědi na následující výzkumné otázky:

- **RQ1: Jak je možné v podmínkách českých veřejných knihoven zhodnotit efektivnost knihovny jakožto veřejné služby (ROI 1.0)?**
- **RQ2: Je efektivnost knihoven konstantní, nebo podléhá systematickému trendu?**
- **RQ3: Jaké jsou nejdůležitější vstupní parametry pro výpočet efektivnosti konkrétní služby a jakým způsobem je zjistit?**
- **RQ4: Jak vychází porovnání efektivnosti absenční výpůjčky jako typického představitele tradičních služeb knihovny s možnou substitucí ve formě poskytování e-knih (ROI 2.0)**

Na počátku vlastního výzkumu byla problematika podrobena zevrubné rešerši, která především odhalila absenci publikovaného výzkumu na tomto poli v českém prostředí, a tak potvrdila potřebu nové výzkumné práce za předpokladu (během výzkumu potvrzeného), že zahraniční metody nelze mechanicky do českého prostředí přenést.

Rešerše také odhalila několik klíčových výzkumů, které představovaly hlavní metodologický impulz, text disertace tyto práce a výzkumy podrobně rozebírá (viz kapitoly 1.5 a 2.1).

Vlastní výzkum se potom opíral o masivní dotazníková šetření primárně konaná na vzorku čtenářů Městské knihovny v Praze s tím, že výsledky těchto šetření byly následně ověřovány na vzorcích čtenářů v dalších městech v Čechách a na Moravě. V rámci těchto šetření byly respondentům (mimo jiné) kladeny otázky typické pro kontingentní oceňování (WTA a WTP) a otázky příbuzné (zjišťování úspory uživatelských nákladů).

[1] Podrobněji k vymezení pojmu „veřejná knihovna“ dále v kapitole 1.1.2 práce.

Pro statistické vyhodnocení významný metodický problém představovaly extrémní hodnoty responsí. Jejich interpretaci a vyhodnocení zevrubněji popisuje kapitola 2.2.5.

Pro praktické aplikace a přenos know-how byly použity aritmetické průměry responsí očištěných od extrémních hodnot. V případě ROI 1.0 to byly hodnoty uživatelské úspory nákladů; pro ROI 2.0 absenčních výpůjček to byla hodnota modifikované WTP (transformované do komerčního rámce) dále verifikovaná výpočtem spotřebitelského přebytku stanoveného metodou nalezení optimální tržní substituce.

Pro výpočet efektivnosti byly rovněž určeny náklady knihovny jako celku, respektive v případě ROI 2.0 náklady na konkrétní výsek služeb knihovny. Tyto náklady byly určovány především analýzou účetních dat; v případě ROI 2.0 pak byly dále rozpočítávány na základě časových snímků a pasportizace prostor. V případě absence věrohodných dat byly použity metody expertních odhadů, konkrétně kvazi-delfská metoda[2].

Veličiny získané výše uvedenými metodami pak byly použity i pro sledování trendů v čase, kdy příslušná šetření byla opakována i v následujících letech.

Obdobným způsobem pak byly porovnávány hodnoty efektivnosti klasické absenční výpůjčky fyzického dokumentu a možné substituce této služby formou on-line zpřístupnění e-knihy, konkrétně pak na souboru e-knih publikovaných Městskou knihovnou v Praze.

[2] Viz Řehák, et al. (2013)

Úvod

Autor si dovoluje požádat případného čtenáře, pro kterého je problematika měření hodnoty a ekonomické efektivnosti knihoven nová, aby si nejprve přečetl přílohu, tedy povýtce beletristicky pojatý text, který byl sepsán právě jako přístupný úvod do této komplikované problematiky.

„Knihovny poskytují neocenitelné služby…" Tak začíná obvyklé laudatio, kterým chce mluvčí zdůraznit, jak velmi mnoho si knihoven a jejich služeb cení. Ale slovo „neocenitelný" nemusí znamenat nutně „ceněný nade vše", i když se tak většinou užívá. Může znamenat jen prostou skutečnost, že cenu něčeho neumíme změřit. A tady se dostáváme k jádru problému. Jestliže považujeme služby knihovny za neocenitelné, může se snadno stát, že v konkurenci dalších neocenitelných hodnot (životní prostředí, bezpečí, zdravotní péče atd.) podlehne. Že její neocenitelnost je shledána jaksi příliš malou a že se tudíž kdosi rozhodne uvolnit na její realizaci menší nebo dokonce žádné prostředky. Neboli sestoupí z kategorie „neocenitelný" přímo do kategorie „bezcenný". A jen v nemnoha dalších oborech činnosti lze vypozorovat tak velkou závislost na – často nepředvídatelném – rozhodnutí několika politiků či úředníků, kteří rozhodují vpravdě o bytí či nebytí veřejné instituce.

Než rozebereme, proč tomu tak je, dohodněme se, že knihovnou v celém textu – není-li výslovně uvedeno jinak, či neplyne-li opak přímo z kontextu – myslíme knihovnu zřízenou podle Knihovního zákona[3], a to pouze knihovnu tzv. veřejnou, tedy knihovnu poskytující knihovnické služby široké veřejnosti. Podrobněji je tento pojem vymezen v kapitole 1.1.2.

Knihovny u nás (a ve většině zemí je to stejné) nemají svoji existenci zaručenu zákonem – to, zda knihovna bude či nebude existovat, je ryzí politické rozhodnutí. V tom se jejich situace liší kupříkladu od veřejných základních škol. Obec je povinna zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí tím, že zřizuje základní školu, nebo zajišťuje

[3] Zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon) (2001)

plnění povinné školní docházky v základní škole zřizované jinou obcí nebo svazkem obcí[4]. Žádnou takovou povinnost obec nemá v případě knihovny. Co se týká krajských knihoven, tam lze vyložit Knihovní zákon tak, že existence krajské knihovny je mandatorní[5], nikoliv ovšem její „veřejná" funkce, tedy funkce základní knihovny v místě svého sídla.

Lze namítnout, že ani jiné veřejné instituce nemají svoji existenci zaručenu zákonem. To je samozřejmě pravda, ale ve většině případů je míra jejich závislosti na veřejných zdrojích podstatně menší, než v případě knihoven. Řada takových institucí – jmenujme například divadla – je schopna významnou část svých nákladů, a v některých případech i výraznou většinu svých nákladů, pokrýt z příjmů z vlastní činnosti. Tedy z prostředků inkasovaných za poskytované služby – typicky třeba z prodeje vstupenek.

Knihovny jsou – u nás stejně jako ve světě – službou, která si není schopna na svou činnost vydělat. Důvody pro to jsou nejen ekonomické (jak bylo prokázáno našimi výzkumy), ale i legislativní. V České republice knihovny své základní služby musí poskytovat bezúplatně, tuto povinnost jim ukládá zákon[6]. Z našich šetření je zřejmé, že tyto služby tvoří výraznou většinu nákladů veřejné knihovny. Za některé další služby může knihovna přijímat platby, ale zákon stanoví[7], že tyto náklady mohou být pouze (částečnou či celou) úhradou skutečně vynaložených nákladů. Je tedy zřejmé, že naprostou většinu svých nákladů knihovna nemůže pokrýt vlastními příjmy za poskytnuté služby. Budeme-li uvažovat veřejnou knihovnu, která je samostatnou právnickou osobou, bude se v ČR v naprosté většině případů[8] jednat o příspěvkovou organizaci územní samosprávy obce či kraje. Část svých nákladů by mohla taková knihovna pokrýt podnikatelskou komerční činností – kupříkladu pronájmem prostor. To jí zákon, kterým se řídí hospodaření příspěvkových organizací, umožňuje ve formě tzv. doplňkové činnosti. Zákon ovšem rozsah takové podnikatelské činnosti omezuje[9] na využití disponibilních zdrojů (kupříkladu prostor), které knihovna nemůže využít

[4] § 178, odst. 1. *Zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)* (2004)
[5] § 3, odst. 1., pís. b) a §11 *Knihovního zákona*
[6] § 4, odst. 2. *Knihovního zákona*
[7] § 4, odst. 4. *Knihovního zákona*
[8] Viz *EVIDENCE KNIHOVEN, adresář knihoven evidovaných Ministerstvem kultury a související informace*, dostupné on-line z: https://www.mkcr.cz/evidence-knihoven-adresar-knihoven-evidovanych-ministerstvem-kultury-a-souvisejici-informace-341.html
[9] § 27 odst. 2., pís. g Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (2000)

pro hlavní činnost – tedy provozování knihovních služeb. Vzhledem k tomu, že příspěvková organizace nemá mít svěřeno více majetku, než kolik potřebuje k naplňování svého účelu (v případě knihovny tedy k poskytování knihovnických služeb), nemůže zisk z takové podnikatelské činnosti nikdy pokrýt náklady na hlavní činnost knihovny.

Jestliže tedy výše uvedené úvahy shrneme, je zřejmé, že knihovny jsou zcela závislé na veřejných rozpočtech. V případě knihoven, které jsou příspěvkovými organizacemi, se jedná především o příspěvek zřizovatele[10]; u knihoven, které jsou organizační součástí obce, je celý jejich rozpočet součástí rozpočtu obce. V obou případech se množství peněz, které má knihovna k dispozici, odvíjí od politického rozhodnutí samosprávy. Veřejná knihovna je ovšem jen jednou z veřejných služeb. Podobně jako škola, nemocnice, hasičský sbor a mnoho dalších.

Každá ekonomická krize – u nás naposledy globální ekonomická krize na přelomu první a druhé dekády jedenadvacátého století – nastoluje naléhavou výzvu: 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“ a odbornou kalkulací, jejíž metoda je verifikovatelná. Jak říká Paula Kaufman (2008): „Pro knihovníky ve veřejných službách není těžké najít svědectví o hodnotě své práce. Uživatelé všech typů knihoven se obvykle pochvalně vyjadřují o hodnotě služeb, kterých se jim dostává. Slova chvály však nejsou smysluplně kvantifikovatelná. Přestože údaje z průzkumů poskytují další důkazy o hodnotě [služeb], nejsou dostatečně přesvědčivé nebo rigorózní […] ani proto, aby ukázaly kvantifikovatelnou návratnost investic, ani aby předvídaly výnosy, jaké by mohly přinést další investice.“

Autor tohoto textu si to uvědomil 9. října roku 2008 dopoledne v Kodani na konferenci *The Smart City and its Libraries*[11]. A to při prezentaci Patricka Losinského, ředitele Columbuské metropolitní knihovny, Ohio, USA, která se jmenovala *The Economic Value of Libraries*. Losinski referoval o studii *Value For Money* (Levin, Driscoll & Fleeter,

[10] § 28 Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
[11] Viz webové stránky konference: https://www.yumpu.com/en/document/read/28368805/copenhagen-libraries-kirjastotfi

2006) a jejím využití v advokacii rozpočtu. Ukazoval jeden z konkrétních přístupů k měření hodnoty knihovny, poukázal na další možné a vysvětloval, proč se jejich knihovna rozhodla takový – nikoliv nenáročný – proces podstoupit a proč to považuje za nevyhnutelné.

Tento okamžik lze považovat za iniciaci dlouholetého a stále pokračujícího projektu měření ekonomické hodnoty služeb českých veřejných knihoven. Ukázalo se, že pro takový projekt existuje objektivní potřeba, vyjádřená mimo jiné v tom, že otázka měření ekonomické efektivnosti kultury byla explicitní součástí *Státní kulturní politiky na léta 2009 – 2014*, konkrétně Cíl 1, Opatření 1. 3. – *Program vyhodnocování přínosů kultury pro jiné obory včetně evaluace ekonomické* (viz *Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014*, 2009*)*. I díky tomu se součástí *Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015* stala i Priorita 17: *Zpracovat metodiku ekonomických výzkumů návratnosti investic v knihovnách* (viz *Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015*).

To se stalo bezprostředním impulzem k dohodě mezi Městskou knihovnou v Praze a Fakultou ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, na jejímž základě vznikl interdisciplinární tým pod společným vedením Jana Stejskala z FES UP a autora textu. Podali jsme projekt na Ministerstvo kultury ČR, čímž se podařilo zajistit 70 % z potřebných prostředků na plánovaný výzkum, který pak skutečně proběhl v letech 2011 až 2013 a skončil publikováním výsledků.

V rámci projektu byl získán mimořádně mohutný datový soubor odpovědí čtenářů ve dvou průzkumech. První z nich se týkal obecně využívání služeb knihoven a vnímání jejich hodnoty, proběhl metodou on-line dotazníku (CAWI[12]). Osloveno bylo 11 397 náhodně vybraných čtenářů Městské knihovny v Praze (MKP), odpovědělo jich 2227 (což představuje poměrně vysokou návratnost 20 %). Na základě sociodemografických veličin byla provedena kontrola, zda není získaný vzorek proti celkovému souboru čtenářů systematicky vychýlen, tato obava (pramenící např. z použité technologie) se nenaplnila. Soubor otázek, na který respondenti odpovídali, byl poměrně rozsáhlý (obsahoval 55 otázek, ne všechny se ale zobrazovaly všem, některé z nich byly zařazeny jako podmíněné). Struktura dotazníku byla inspirována dále zmíněnou floridskou studií (Griffiths, 2004a, 2004b) a dále pak studií Britské knihovny (Pung, et

[12] Computer Assisted Web Interviewing – viz např. http://vyzkumy.cz/slovnik-pojmu

al., 2004). Série pilotních testovacích výzkumů na vzorcích po cca 50 respondentech však potvrdily předpoklad, že dotazování se v českém případě bude muset do značné míry odchýlit od amerického či britského výzkumu a představa o možné komparaci výsledků tím vzala za své. Ukázalo se, že některé typy otázek, které zřejmě u amerických či britských respondentů nepředstavovaly žádný problém, narážejí v našem případě na významnou bariéru kulturní. Proto je konečná baterie otázek[13] původním autorským dílem, které vzniklo především v autorské trojici, kterou mimo již zmíněných hlavních řešitelů doplnil sociolog a specialista na výzkumy v knihovnách Pavel Černý z agentury Sociores. Ještě je třeba dodat, že pro kontrolu byly hlavní výsledky tohoto průzkumu verifikovány obdobnými (mírně zjednodušenými) průzkumy mezi čtenáři tří dalších knihoven: Tábor (odpovědělo 387 respondentů), Kutná Hora (78) a Uherské Hradiště (894). Tyto dodatečné průzkumy potvrdily konzistenci a reprezentativnost hlavního získaného vzorku dat.

Výsledky prvního průzkumu odhalily řadu nových výzev v interpretaci získaných dat a vedly k rozhodnutí uskutečnit další rozsáhlý průzkum, tentokráte úzce zaměřený jen na absenční výpůjčky. V něm bylo osloveno 23 482 vypůjčitelů z řad čtenářů MKP s dotazníkem (opět CAWI) na jednu konkrétní výpůjčku. Z oslovených odpovědělo 8 244 respondentů, baterie otázek měla 22 položek (některé podmíněné).

Výsledky z průzkumů byly rozebrány ve dvou publikacích. První je monografie (Stejskal, et al., 2013), která je především výsledkem práce ekonomů, která poskytla našemu výzkumu fundament, o který jsme se mohli lege artis opřít. Monografie zkoumá ekonomická teoretická východiska, popisuje možné metody řešení, obhajuje zvolený postup a shrnuje a interpretuje výsledky výzkumu. Ve světle poznatků současné ekonomické vědy přesvědčivě obhajuje jak možnost použití kontingentního oceňování, tak některých dalších postupů (kupř. hledání tržního substitutu).

Výstupy z průzkumů společně s ekonomickou teorií se pak staly východiskem pro metodickou příručku (Řehák, et al., 2013). Ta měla poskytnout knihovnám praktický návod, jakým způsobem si efektivnost spočítat. Dokonce jsme vytvořili excelovský

[13] Dostupná on-line na adrese http://roi.mlp.cz

kalkulátor, který měl tento výpočet částečně zautomatizovat. Ten se nicméně v praxi neujal, o jeho reálném použití mimo MKP víme jen v jednom případě.

Příručka byla odbornou veřejností přijata s vřelým zájmem, ukázalo se ale, že problematika je natolik složitá, že pro většinu knihoven bylo samostatné zpracování analýzy efektivnosti příliš náročné. Proto jsme v letech 2015 až 2017 navázali sérií výukových seminářů, kde jsme problematiku zájemcům zevrubně vysvětlovali a návaznou sérií workshopů, kde si zúčastněné knihovny pod naším vedením svoji ROI vypočítali. Dnes již má základní analýzu efektivnosti (kterou jsme začali označovat jako ROI 1.0) hotovou několik desítek knihoven.

Workshopy byly pro naše zkoumání užitečné i jako zpětná vazba a zdroj poznatků. Na jejich základě jsme původní metodiku doplnili o problematiku regionálních funkcí knihoven[14], která byla v původní metodice opomenuta – především proto, že pro MKP jako původně zkoumanou knihovnu nebyla nijak významná a z hlediska výsledků by bylo bývalo její zohlednění marginální. Nicméně v rámci workshopů se ukázalo, že její opomenutí by v případě krajských a některých tzv. pověřených knihoven výsledky výrazně zkreslilo.

Nejen z těchto důvodů padlo jasné rozhodnutí v započaté práci pokračovat i po odevzdání obou knih do tisku. Motivaci pro pokračování výzkumů jsme spatřovali zejména v těchto bodech:

- zahrnout další získané poznatky do hodnověrné metodiky výpočtu efektivnosti veřejné knihovny jako celku,
- zahrnout do této metodiky nově se objevující nebo na významu narůstající služby, které původní metodika opomíjela (především rychle rostoucí sektor služeb digitálních),
- zachytit trendy ve vývoji hodnot a efektivnosti služeb v časových řadách a
- vytvořit metodiku pro porovnávání jednotlivých služeb mezi sebou v rámci jedné knihovny.

Otázku trendů v efektivnosti služeb blíže rozebereme v kapitole 2.6, již v tuto chvíli je však možné prozradit, že sledovaná data statisticky významný posun v čase potvrzují.

[14] § 11 Knihovního zákona

Zároveň jsme se pokusili ověřit, zda lze dotazníky průzkumů významně zestručnit a zjednodušit, aniž by to mělo podstatný dopad na sledované veličiny. Pro sledování trendů je totiž důležité, aby výzkumy bylo možné provádět s co nejnižšími náklady – včetně skrytých PR nákladů spočívajících v „čerpání dobré vůle“ respondentů – uživatelů knihoven.

Ke sledování klasických služeb jsme v roce 2019 přidali otázku digitálních služeb a do jádra řešitelského týmu přibyl Vojtěch Vojtíšek z MKP, který se významně podílel na designu všech výzkumů týkajících se těchto služeb a zároveň se stal koordinátorem výzkumných aktivit na tomto poli.

Zahrnutím digitálních služeb do výzkumných záměrů jsme významně pokročili jednak v otázce inovace původní metodiky výpočtu efektivnosti knihovny jako celku, protože ta je nijak nezahrnovala. Především se ale otevřela možnost poměřovat hodnotu a tím i efektivnost dvou potenciálně zaměnitelných služeb – klasické výpůjčky papírové knihy a zpřístupnění stejného titulu ve formě e-knihy.

Tato komparace představuje jeden z nejdůležitějších příkladů toho, co jsme si ve výzkumném týmu zvykli nazývat ROI 2.0. Tato část původně interního pracovního žargonu postupně pronikla – zejména prostřednictvím našich seminářů – i do odborné veřejnosti, budeme se jí tedy držet i v tomto textu následujícím způsobem:

Zkratkou ROI 1.0 označujeme měření efektivnosti respektive návratnosti investovaných veřejných zdrojů (return on investment) do knihovny jako celku a to v původní metodice založené na hodnocení užitečnosti jedné návštěvy veřejnosti (podrobněji zejména v kapitole 2). Případně stejně označíme i výslednou hodnotu v případě té které knihovny.

Zkratkou ROI 1.1 označujeme plánovanou inovaci tohoto měření, zahrnující nové skutečnosti – tedy kupříkladu nové služby realizované mimo fyzickou návštěvu knihovny, které metodika ROI 1.0 nezahrnuje.

Zkratkou ROI 1.X označujeme měření efektivnosti knihovny jako celku bez rozlišení konkrétní metodiky.

Oproti tomu zkratkou ROI 2.0 označujeme měření efektivnosti jednotlivé skužby nebo skupiny služeb. Primárně u jedné konkrétní knihovny, v budoucnu na základě dostatečně reprezentativních dat i u určitého typu knihoven obecně.

Problematice ROI 2.0 se podrobněji věnujeme v kapitole 3, nicméně už v této chvíli je třeba říci, že se jedná o úlohu nejen značně komplikovanou, ale i velmi pracnou. V první řadě je třeba jasně vymezit, co všechno do zkoumané služby zahrnout, a co ne.

Banálním příkladem je přístup do katalogu (ať už elektronického, nebo klasického, lístkového). Je poskytnutí tohoto přístupu samostatnou službou „per se", nebo je nedílnou součástí výpůjčních služeb? Pro druhou možnost hovoří to, že tradičně vstupují do katalogu především čtenáři, kteří zde hledají podklady k uskutečnění výpůjčky; zjišťují, jaké tituly knihovna nabízí v nice jejich zájmu, zda ten či onen titul má knihovna k dispozici, zjišťují jeho lokaci a údaje pro objednání/vypůjčení.

Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že moderní elektronické katalogy knihoven jsou zpravidla v ČR vystaveny a zpřístupněny v síti internetu. Dochází tak k tomu, že řada čtenářů začíná své hledání v některém z „velkých" katalogů – např. Souborném katalogu[15] Národní knihovny ČR (NK ČR), portálu knihoven Knihovny.cz[16] nebo v katalogu některé velké knihovny, na který jsou zvyklí a ve kterém se jim dobře hledá. Teprve poté už s jasnou informací o požadovaném titulu jej vyhledávají v pro ně nejdostupnější knihovně či jinde. V tu chvíli se tento katalog stává samostatnou službou nesouvisející s procesem výpůjčky, neboť ta je realizována jinde.

To, jak podobné otázky zodpovíme, má podstatný vliv na výsledky zkoumání efektivnosti té které služby. Pokud totiž započteme náklady na katalogizaci a provozování elektronického katalogu v internetu do nákladů výpůjční služby, dostáváme nižší efektivnost této služby, než kdybychom katalog chápali jako službu samostatnou. Zdůrazněme ještě jednou, že v případě ROI 1.X tento problém odpadá, neboť posuzujeme knihovnu jako celek, nikoliv její dílčí služby.

Pokud knihovna potřebuje výpočet návratnosti vložených veřejných prostředků pouze k advokacii své existence či svého rozpočtu, pak jí postačí výpočet ROI 1.X. Ten je

[15] https://aleph.nkp.cz/F/?func=file&file_name=find-b&local_base=skc
[16] https://www.knihovny.cz

podstatně jednodušší a podle našich zkušeností ze seminářů představuje zhruba den práce za předpokladu, že knihovna má dobře fungující statistickou službu alespoň na úrovni výkazů *NIPOS Kult (MK) 12-01*[17] a řádně vedené účetnictví.

Oproti tomu výpočet ROI 2.0 podle našich zkušeností představuje řádově více práce a uspokojivé a věrohodné metody zatím známe pouze pro některé služby. Přesto je autor tohoto textu hluboce přesvědčen, že hledání a rutinní využívání metod pro měření efektivnosti jednotlivých služeb nebo skupin služeb je zásadní podmínkou efektivnosti činnosti knihoven a je odpovědností jejich managementu. Úkolem ředitele knihovny nemůže primárně být získání co největšího podílu veřejných zdrojů pro činnost knihovny. Odpovědnost za stanovení celkové alokace veřejných zdrojů pro činnost knihovny je totiž odpovědností nikoliv managementu knihovny, ale jejího zřizovatele, typicky tedy politického vedení příslušné úrovně samosprávy. To samozřejmě nezpochybňuje roli managementu, který má zřizovateli poskytnout věrohodné a spolehlivé informace k rozhodování – což je typická rovina advokačního využití ROI 1.X.

Oproti tomu lze říci, že primární odpovědností managementu knihovny je právě co nejefektivnější využití přidělených zdrojů. Zde je totiž kvalifikované rozhodování managementu naprosto nezastupitelné – naštěstí nezaznamenáváme často případy, kdy politické vedení vstupuje přímo do rozhodování o podobě služeb knihovny a odpovědnost tedy plně leží na jejím managementu.

Bohužel je ovšem třeba připustit, že toto rozhodování má jen velmi zřídka podobu evidence-based decission, tedy rozhodování založeného na věrohodných datech (Booth a Brice, 2004). Většinou management knihoven rozhoduje na základě intuitivního vyhodnocování dosavadních zkušeností. To samozřejmě nemusí být problém v situaci, kdy lze dosavadní zkušenost považovat za plně relevantní pro současný vývoj. Problém však nastává v dobách turbulentních a v dobách radikálních změn. Otázku, jak velký podíl prostředků věnovat na akvizici a půjčování klasických materiálů a jak velký podíl investovat do akvizice a zpřístupnění digitálních dokumentů online, lze jen stěží dobře zodpovědět na základě dlouhodobé zkušenosti.

[17] https://ipk.nkp.cz/statistika-pruzkumy-dokumenty/statistiky/stat_faq.htm

Veřejná knihovna je institucí zasahující do mnoha oblastí lidského počínání. Současná Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021-2027 s výhledem do roku 2030 (2020) definuje tři základní role knihoven:

I. Knihovny jako pilíře občanské společnosti a přirozená centra komunit
II. Knihovny jako vzdělávací a vzdělanost podporující instituce
III. Knihovny jako správci kulturního a znalostního bohatství

Je třeba říci, že tyto role jsou tradiční a mají pevné kořeny v minulosti. Jak uvádí Vládou ČR schválená *Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030* (2020): „Od samého počátku existence moderní veřejné knihovny spočívá její klíčový úkol v humanizaci společnosti. Jeden z pilířů, na němž T. G. Masaryk a zakladatelé moderní české společnosti ukotvili demokracii, je její etické pojetí. Byla-li pro ně demokracie názorem na život, založeným na důvěře v lidi a lidskost, byla pro ně knihovna nástrojem prosazení tohoto etického principu. Tato funkce knihoven se nezměnila.“ Tamtéž ale také čteme: „Nástup a konkurence digitálních médií, technologický rozvoj, změny ve společnosti a další faktory ovlivňují činnost knihoven. Mění se očekávání a požadavky jejich uživatelů. Informace přestává být závislá na fyzickém nosiči, stoupají požadavky na získávání a zpřístupňování informací v digitální podobě.“ (viz *Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021-2027 s výhledem do roku 2030*, 2020)

Jinými slovy – jakkoliv se poslání knihoven nemění, cesty, jak toto poslání naplňovat, ano. A zatímco donedávna byly tyto změny (jak reflektuje výše uvedený text) neseny především, ne-li výhradně, technologickým rozvojem a jím vyvolanými sociálními změnami, vstupuje na přelomu druhého a třetího desetiletí 21. století na scénu pandemie Covid-19, válečný konflikt na Ukrajině a následné otřesy společenské, politické ale především zřejmě ekonomické. Přitom tempo technologických změn se nezpomalilo, spíše naopak.

Lze tedy říct, že knihovny budou muset projít zásadní změnou, není ale jasné, jakou. To klade mimořádné nároky na schopnost knihoven adaptovat se na měnící se situaci a „umět se měnit“. Tedy na jakousi metaschopnost změny, či jinak řečeno na „inteligenci organizace“.

Zde situaci vážně komplikuje nedostatek objektivních výkonových kritérií. Nemáme východiska pro – často potřebný – reengineering[18] služeb. Pro mnohé knihovny (možná pro všechny bez výjimky) nepůjde o otázku dílčího přenastavení procesů a jejich řízení – tedy o otázku **jak** to dělat. V mnoha případech půjde o rozhodnutí, **co dělat** a **co nedělat**.

Měřítko efektivnosti je při tom často jediným uchopitelným parametrem. Je ale třeba nechápat jej primitivně. Jde o skutečně hlubokou analýzu společenského blaha, kterou ta která služba přináší a společenských nákladů na její poskytování. Přičemž je třeba proplout mezi Skyllou a Charybdou. První z nich symbolizuje častou neochotu pouštět se do „počítání nepočitatelného", tedy rezignace na seriózní pokus o kvantifikaci společenského benefitu. Druhá z nich pak představuje nebezpečí přílišného uhranutí výpočetními metodami. Tedy nebezpečí, že výzkumníci sami sebe přesvědčí, že u čeho nedokázali spočítat hodnotu, ipso facto žádnou nemá. Zde musí být důležitým pomocníkem analytických metod zdravý rozum. Jestliže všeobecný názor považuje za důležitou službu, která vychází z analýzy jako neefektivní, je třeba znovu zvažovat, zda vyhodnocení benefitu bylo provedeno správně.

Odborná knihovnická veřejnost si je těchto problémů vědoma. Proto také otázka měření efektivnosti služeb knihoven zůstává součástí klíčových dokumentů českého knihovnictví. Kromě již zmíněné *Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015* pokračuje otázka měření efektivnosti knihoven i v nástupnických dokumentech:

Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2017–2020 uváděla tuto problematiku v rámci priority 6. *Systém hodnocení a marketing veřejných knihovnických a informačních služeb*, konkrétně pak v těchto opatřeních:

6.2 Podporovat tvorby metodik měření ekonomické efektivnosti služeb knihoven a jejich uplatňování v praxi

6.3 Pokračovat v benchmarkingu knihoven

Konečně nejnovější dokument *Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030* (2020) uvádí jako opatření č. 21: „Podporovat

[18] Viz např. Hammer, et al., (2000)

tvorbu metodik měření ekonomické efektivnosti služeb knihoven a jejich uplatňování v praxi, pokračovat v benchmarkingu knihoven.“ Dále se pak odkazuje na výsledky výše zmíněných již provedených výzkumů.

Lze tedy říci, že zaměření této disertační práce nachází oporu v reálné a autoritativně deklarované veřejné potřebě.

Zároveň je třeba říct, že se v ždáném případě nejedná o práci vyčerpávající dané téma. Právě naopak, její ambicí je – mimo jiné – být podporou pro další výzkum. Ten je, jak ukazují i odpovědi na výzkumné otázky nanejvýše nutný. Vypracovaná metodika měření efektivnosti knihovny jako celku zformulovaná před deseti lety (ROI 1.0) již zastarala a je třeba ji inovovat a reflektovat mohutné technologické, ekonomické a společenské změny od jejího vzniku. Metodika měření efektivnosti jednotlivých služeb (ROI 2.0) by měla být vypracována i pro další služby, než které popisuje tato práce. A nepochybně se otevírá celá řada dalších souvisejících témat. Autor bude šťasten, pokud jejich zpracování jeho práce napomůže.

1 Teoretická východiska

První (teoretická) kapitola zasazuje celou problematiku do obecného ekonomického a legislativního rámce, především vztahuje knihovny k pojmu veřejného statku a popisuje různé přístupy k určování jeho hodnoty.

V části **1.1 Knihovna jako veřejná služba** *text vysvětluje pojem veřejného statku a jeho definiční znaky. Na rozboru normativních textů – legislativních, koncepčních a dalších formativních – dokládá, v čem a proč veřejné knihovny naplňují znaky veřejného statku a tím obhajuje, proč je možné na jejich činnost aplikovat metody ekonomie veřejných statků.*

Část **1.2 Hodnota veřejné služby a její měření** *je návazně na předchozí text věnována stručnému objasnění metod měření hodnoty veřejných statků. Zvláštní pozornost je přitom věnována metodám, které nacházejí uplatnění u kulturních statků*

Část **1.3 Metody pro měření efektivnosti knihovny jako celku (ROI 1.0)** *přináší přehled historického vývoje měření hodnoty knihoven.*

Část **1.4 Kontingentní oceňování** *přináší podrobnější vhled do problematiky této metody, která se pro otázky oceňování služeb knihoven jeví jako podstatná. Přináší stručný pohled na vývoj metody, přičemž zvláštní pozornost je věnována přelomovému použití při stanovení výše škody způsobené havárií tankeru Exxon Valdez a následným závěrům panelu NOAA. Hlavní doporučení panelu jsou v textu citována v autorském překladu.*

Část **1.5 Některé zahraniční studie oceňování služeb knihoven** *se podrobně věnuje několika studiím, které měly významný metodologický dopad nejen na výzkum zachycený touto disertací, ale i na řadu výzkumů zahraničních.*

Konečně část **1.6 Normy ISO 11620 a ISO 16439** *upozorňuje na dvě klíčové normy ISO, které se k problematice hodnoty knihoven vztahují.*

1.1 Knihovna jako veřejná služba

1.1.1 Povaha veřejných statků

Skotský osvícenec Adam Smith, který bývá považován za zakladatele moderní ekonomie, uvádí ve svém stěžejním díle *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, poprvé vydaném v roce 1776 v části věnované výdajům panovníka či státu (kniha pátá), že mezi tyto výdaje patří „povinnost vybudovat a udržovat takové veřejné instituce a takové veřejné stavby, které jsou sice společnosti jako celku nejvýš prospěšné, ale jsou takové povahy, že užitek z nich by jednotlivci nebo malé skupince lidí nikdy nemohl nahradit výdaje na ně vynaložené, a proto se ani nedá očekávat, že by je vybudoval a udržoval některý jednotlivec nebo skupina jednotlivců." (Citováno z českého vydání Smith, 2001, str. 743). Mezi takové stavby pak Smith řadí kupříkladu dobré cesty, mosty, splavné průplavy, přístavy apod. Jakkoliv takové instituce či stavby a jejich vybudování a udržování považuje za povinnost státu, zároveň (v duchu liberální tržní ekonomie) argumentuje, že tyto dopravní stavby si mohou na svůj provoz vydělávat vybíráním poplatků a že takový způsob financování je nejefektivnější z hlediska veřejných zájmů, protože nastoluje tržní rovnováhu mezi potřebami občanů a nutnými výdaji na udržování této potřeby. Smith mezi veřejnými institucemi neuvádí knihovny, ale uvádí školy (zejména vysoké) a argumentuje v jejich případě obdobně – soudí, že nejlépe fungují ty školy, které jsou co nejvíce závislé na příjmech od svých žáků. Není cílem této práce pouštět se do polemiky s Adamem Smithem, byť je zjevné, že současná evropská realita je jeho postulátům značně vzdálena. Ale je důležité si uvědomit, že Smith se zabývá právě otázkou efektivnosti – nijak nezpochybňuje, že odpovědnost za veřejné instituce nese stát, ale hledá způsob, jak je provozovat co nejefektivněji – tedy v optimální rovnováze nákladů na jejich provoz a užitku z nich plynoucího a jak minimalizovat ztráty z neefektivního provozu.

Jeho úvahy tak dobře otevírají otázku, do jaké míry a jak mají takové instituce, jakými jsou knihovny, být financovány z veřejných prostředků.

K podobným závěrům už v přímé souvislosti s knihovnami dochází Marcy Murphy (1990). Ta konstatuje, že za veřejný statek lze zpravidla považovat takovou komoditu nebo službu, která má sama o sobě bytostný společenský přínos – například veřejné vzdělání. Nicméně v případě knihoven dovozuje Murphy jako žádoucí považovat za veřejný statek, který si zaslouží veřejnou podporu, jen takovou službu, jejíž hodnota

zároveň není komerčně provozovatelná se ziskem. Jestliže veřejná služba má komerční ziskový potenciál, měla by být provozována soukromým sektorem jako komerční služba. Murphy zde dochází k podobným závěrům jako o dvě století dříve Adam Smith (2001).

Murphy (1990) připouští, že takto akceptovaná definice veřejného statku vede nutně k paradoxní situaci, kdy knihovna na jednu stranu (jak bylo diskutováno v úvodu) musí dokazovat, že její služby jsou hodnotné; zároveň však musí prokazovat, že tato hodnota nemá komerční potenciál, který by umožnil předat provozování služby do soukromých rukou.

Za veřejný statek[19] je v ekonomické teorii (viz např. Mikušová Meričková, 2013) považován takový statek, který je nevylučitelný a nerivalitní.

Nevylučitelný je takový statek, u kterého nelze (v uvažovaném rámci) náhodnému subjektu zabránit v jeho spotřebě – jako příklad takových statků bývá označována národní obrana, rozhlasové vysílání apod. Protipólem pak jsou statky, jejichž spotřebu lze adresovat pouze omezenému okruhu spotřebitelů a ostatní tak ze spotřeby vyloučit. Příkladem takových statků je typicky komerční zboží, ale také komerčně poskytované služby – holič ostříhá jen toho, kdo mu zaplatí.

Termín nerivalitní spotřeby pak označuje takové statky, kdy spotřeba jedním subjektem nijak neomezuje spotřebu ostatních. Příkladem takového statku (v literatuře často citovaným) je třeba pouliční osvětlení (viz např. Návělek, 2013). Oproti tomu opět komerční zboží fyzické povahy je dobrým příkladem spotřeby rivalitní – pokud si bochník chleba koupí jeden spotřebitel, nikdo jiný už si tentýž bochník pořídit nemůže.

Zde lze poznamenat, že digitální šíření informací způsobilo významný průlom v hranicích rivalitní a nerivalitní spotřeby statků. Jestliže digitální kopie informace je zcela zaměnitelná s digitálním originálem, je okruh nerivalitní spotřeby velmi rozšířen. Na to mimo jiné narážejí diskuse o právu duševního vlastnictví.

[19] Někteří autoři upřednostňují termín „kolektivní statek“, např. Stejskal (2013)

Výzkum nerivalitní spotřeby bývá spojován s ekonomem Paulem A. Samuelsonem, který v článku *The Pure Theory of Public Expenditure* (Samuelson, 1954) zavádí pojem „kolektivně spotřebovávaných statků“ (collective consumption goods), který popisuje výše uvedeným způsobem. A jakkoliv výslovně neuvádí předpoklad nevylučitelnosti, lze jej odvodit z toho, že zkoumá alokaci veřejných výdajů. Konstatuje, že zatímco hodnotu [veřejného] statku chtějí všichni maximalizovat, tak společné náklady na něj chtějí všichni minimalizovat. Otázka optimalizace veřejných výdajů pak podle Samuelsona nemůže být vyřešena pouze ekonomicky, odvíjí se totiž od osobních preferencí toho, jak moc si kdo ten který veřejný statek považuje, či je na něm závislý, a od toho, jak jsou preference jednotlivých osob či skupin váženy - jde tedy i o otázku etickou, kterou nelze vyřešit prostým výpočtem. Samuelson dále dokládá, proč ani při přijatém konzistentním pohledu na důležitost jednotlivých preferencí nemůže být otázka dosažení optima delegována na decentralizované spontánně dosažené řešení – kupříkladu tržními mechanismy.

Opakem veřejného statku je pak statek soukromý, za který je považován statek vylučitelný a rivalitní. Konečně ekonomická teorie používá pojem smíšeného statku pro ty, které jsou sice nevylučitelné, ale rivalitní, a dále pak pojem klubového statku pro ty statky, které jsou vylučitelné a nerivalitní.

Jak lze ve světle výše uvedeného charakterizovat služby knihoven? Jsou veřejným statkem nebo je jejich charakter jiný?

1.1.2 Knihovní zákon

Postavení knihoven v České republice je upraveno Zákonem č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon) (2001). Ten ovšem řeší především otázky formální a smysl existence knihoven příliš nekodifikuje. Za knihovnu považuje „zařízení, v němž jsou způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu poskytovány veřejné knihovnické a informační služby“, které pak podle zákona spočívají:

a) ve zpřístupňování knihovních dokumentů z knihovního fondu knihovny nebo prostřednictvím meziknihovních služeb z knihovního fondu jiné knihovny,
b) v poskytování ústních bibliografických, referenčních a faktografických informací a rešerší,

c) ve zprostředkování informací z vnějších informačních zdrojů, zejména informací ze státní správy a samosprávy,
d) v umožnění přístupu k informacím na internetu, ke kterým má knihovna bezplatný přístup.

Knihovní zákon[20] pak dále stanoví, že provozovatel knihovny může poskytovat další služby a uvádí následující příkladmý výčet zahrnující mimo jiné: umožnění přístupu k placeným informacím na internetu; kulturní, výchovnou a vzdělávací činnost; vydávání tematických publikací; poskytování reprografických služeb; poskytování písemných bibliografických, referenčních a faktografických informací a rešerší. Toto ustanovení je fakticky redundantní, protože provozovatel knihovny samozřejmě může v souladu se svým právním postavením vyvíjet mnoho činností i zcela nesouvisejících s veřejnými knihovnickými a informačními službami – ostatně většinovým provozovatelem knihoven v ČR jsou obce, které samozřejmě plní i řadu jiných úkolů.

Nicméně spojení příkladmého a taxativního výčtu pod písmeny a) až d) výše lze chápat jako rozšířenou definici toho, co zákon především očekává jako službu knihovny. Lze konstatovat, že tento výčet je poplatný době vzniku zákona před více než 20 lety. Na prvním místě uvádí zpřístupňování dokumentů z fondu knihovny, a aniž by to zákon přímo stanovil, vyplývá z užití pojmu „dokument" v dalších ustanoveních zákona, že se tím myslí dokument fyzický, že tedy zpřístupněním se fakticky myslí výpůjčka. Zákon tedy (logicky) neanticipuje masivní nástup on-line služeb knihoven, ke kterému v poslední době dochází – jak bude uvedeno dále. Nejen z tohoto důvodu byly zahájeny práce na novelizaci zákona[21].

Jak bylo uvedeno již v úvodu, tato práce se zabývá knihovnami tzv. veřejnými, tedy knihovnami poskytujícími knihovnické služby široké veřejnosti. Přitom tento pojem nenachází v knihovním zákoně přímou oporu, neboť jakákoliv knihovna, která je jako taková MK ČR evidována a na níž ustanovení zákona dopadají, musí poskytovat služby „způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu". Znamená to tedy kupříkladu, že vysokoškolská knihovna (pokud je zaregistrována jako knihovna podle knihovního

[20] Konkrétně § 4, odst. 3., Zákona č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon) (2001).
[21] Informace z jednání Ústřední knihovnické rady, poradního orgánu Ministra kultury ČR, dále viz též: https://ukr.knihovna.cz/priprava-novely-knihovniho-zakona-257-2001-sb/

zákona) nemůže odmítnout poskytnutí služby jakékoliv osobě s poukazem na to, že tato osoba není studentem či zaměstnancem příslušné vysoké školy. Na druhé straně je zřejmé, že právě poskytování služeb studentům a zaměstnancům školy je hlavním důvodem, proč je taková knihovna zřízena, a lze se domnívat, že v tom spočívá i těžiště její činnosti[22].

Oproti tomu veřejnou knihovnu definuje například *Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy*[23] jako „univerzální knihovnu, která slouží více místním nebo regionálním potřebám než celostátním potřebám veřejnosti," případně jako „všeobecnou knihovnu sloužící místní komunitě."[24]

Tato definice není v knihovním zákoně nijak zakotvena. Ten rozeznává mimo knihoven přímo zřízených MK ČR knihovny krajské, základní (zpravidla zřizované příslušným orgánem obce) a specializované[25]. Zároveň pak připouští, že krajská knihovna může plnit v místě svého sídla i funkci základní knihovny[26].

V podmínkách České republiky tedy pojem „veřejná knihovna" zpravidla označuje jeden ze dvou typů knihoven. Prvním (co do počtu dominantním) jsou knihovny provozované obcemi[27] buď jako organizační součást úřadu obce (zpravidla knihovny venkovské a některých malých měst), nebo jako samostatné příspěvkové organizace (městské knihovny). Druhým typem veřejné knihovny jsou pak knihovny krajské, které zároveň zastávají funkci knihovny městské[28]. Do této druhé kategorie spadá i Městská knihovna v Praze (dále i jen MKP), která byla hlavním (ale ne jediným) objektem zkoumání v dále popisovaném výzkumu.

Toto zúžení předmětu zájmu s sebou nese novou další základní službu knihoven, neboť knihovní zákon v § 12 říká, že základní knihovny vykonávají informační, kulturní a vzdělávací činnosti. Ty lze tedy pro účely této práce přiřadit ke čtyřem základním službám uvedeným výše pod písmeny a) až d). Lze nicméně konstatovat, že knihovní

[22] Viz např.: Sodomková (2003)
[23] Dostupná na https://tdkiv.nkp.cz/
[24] Sodomková (2019).
[25] § 3 Knihovního zákona
[26] § 11 Knihovního zákona
[27] § 3, odst. 1., pís. c) Knihovního zákona
[28] § 11, odst. 4. Knihovního zákona

zákon (ani na něj navazující prováděcí dokumenty[29]) služby knihoven nepopisují více, než velmi povrchně a neúplně. Je nicméně užitečné podrobit výše uvedených pět služeb bližšímu zkoumání a zhodnotit je z hlediska klasifikace statků, abychom identifikovali, zda – případně do jaké míry – je lze považovat za veřejné statky.

Začněme otázkou vylučitelnosti. Zde není odpověď přímočará – na první pohled se zdá, že služby zařazené do výše uvedených pěti skupin, jakožto služby poskytované vesměs v prostorách knihovny, mohou být považovány za vylučitelné. Je totiž technicky snadno možné zamezit přístupu některých uživatelů. V minulosti kupříkladu existovala řada podnikových knihoven, které byly přístupné a poskytovaly služby pouze zaměstnancům toho kterého podniku. Nicméně výše citované ustanovení Knihovního zákona, které určuje, že za knihovnu může být považováno pouze „zařízení, v němž jsou způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu poskytovány veřejné knihovnické a informační služby“, vytváří legislativní rámec, na jehož základě je nutné klasifikovat výše uvedené okruhy služeb jako nevylučitelné.

Pro zkoumání, zda ta či ona služba knihovny má povahu veřejného statku, je tedy třeba zkoumat, zda se jedná o služby rivalitní, či nikoliv.

Zpřístupňování knihovních dokumentů

Pokud budeme za dokument považovat dokument fyzický, tak na první pohled se tato služba jeví jako rivalitní – pokud má dokument půjčena jedna osoba, nemůže jej mít půjčen nikdo jiný. Tento pohled je však příliš zjednodušující. Je pravdou, že mnohdy přichází čtenář do knihovny se zcela konkrétní potřebou vypůjčení konkrétního dokumentu a potřebuje jej ihned. Pokud jsou v tu chvíli všechny kopie tohoto dokumentu vypůjčeny, odchází čtenář neuspokojen a konzumace statku ze strany ostatních čtenářů, kteří si dokument půjčili před ním, zamezila v konzumaci statku jemu. V tomto případě se tedy jedná o konzumaci rivalitní. Nicméně tato situace obsahuje celou řadu nesamozřejmých předpokladů – potřebu konkrétního dokumentu, potřebu okamžitou a okolnost, že všechny kopie jsou rozpůjčené. Ve všech ostatních případech je výpůjčka dokumentu nerivalitní (nebo částečně rivalitní, pokud čtenář

[29] Nařízení vlády, č. 288/2002 Sb., kterým se stanoví pravidla poskytování dotací na podporu (2002); Vyhláška č. 88/2002 Sb., Ministerstva kultury k provedení zákona č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon) (2002)

může a musí počkat na dostupnost dokumentu). Pokud si čtenář půjčí dokument, který během jeho výpůjčky nikdo nepožaduje, jedná se o službu nerivalitní, protože konzumaci ostatních nijak nenarušuje. Stejně tak obecná informační či kulturní potřeba čtenáře může mnohdy být uspokojena kterýmkoliv zástupcem z poměrně široké skupiny dokumentů („Chtěl bych si půjčit nějakou vegetariánskou kuchařku.“), mezi kterými nemusí existovat žádná explicitní hierarchie vhodnosti. Skutečnost, že někteří zástupci této skupiny nejsou v daném okamžiku dostupní, tak nepředstavuje omezení konzumace.

Úplně jiná může být situace v případě digitálních dokumentů, u kterých již bylo zmíněno, že jejich kopie je zcela zaměnitelná s originálem. Zde velmi záleží na právním rámci takové služby. Jestliže knihovna může poskytnout neomezený počet přístupů či rozmnoženin takového dokumentu, jde o službu nerivalitní; pokud je počet přístupů nebo rozmnoženin právním rámcem omezen, je situace obdobná jako u fyzických dokumentů.

Konečně je třeba říct, že výpůjční služba se sestává z celé řady dalších kvalit, které jsou její součástí. Je to především zpracování knihovního fondu – kupříkladu jeho katalogizace, umístění v prostoru, související poradenské služby apod. Tyto kvality jsou součástí využívaného statku a mají zjevně nerivalitní charakter.

Poskytování ústních informací a rešerší

Pokud budeme předpokládat, že referenční knihovník (nebo jiný zaměstnanec poskytující ústní informace) je plně vytížen a že se tedy tvoří fronta uživatelů, kteří musí čekat na obsloužení, pak by se jednalo o statek rivalitní. Na základě pozorování praxe v knihovnách však lze dovodit, že tomu tak namnoze není. Poskytnutí ústní informace je zřejmě většinou vyřizováno bez výrazného zpoždění, které by představovalo zásah do komfortu obsluhovaného uživatele. Zpravidla tedy je poskytování této služby statkem nerivalitní.

Zprostředkování informací z vnějších informačních zdrojů

Tyto služby mají nejčastěji charakter poskytnutí přístupu k on-line nebo off-line databázím ať už na zařízení knihovny nebo uživatele prostřednictvím počítačové sítě. Pro jejich rivalitnost platí obdobná úvaha jako v případě zpřístupňování dokumentů.

Umožnění přístupu k informacím na internetu

Umožnění přístupu k internetu knihovna realizuje buď (zpravidla prezenčním) zapůjčením vlastních zařízení nebo zprostředkováním připojení vlastního zařízení uživatele k internetu, dnes nejčastěji prostřednictvím sítě Wi-Fi. V prvním případě se jedná o službu buď rivalitní anebo nerivalitní v závislosti na vztahu poptávky po službě a nabídky zařízení. Ve druhém případě pak jde většinou o službu nerivalitní, ledaže by přenosová kapacita připojení knihovny k internetu nepostačovala potřebám všech připojených uživatelů.

Informační, kulturní a vzdělávací činnosti

Pokud jsou tyto služby poskytovány fyzicky v prostorách knihovny formou organizovaných akcí, je jejich rivalitnost opět závislá od vztahu mezi poptávkou a disponibilní kapacitou takových akcí. Pokud jsou poskytovány elektronicky prostřednictvím vzdáleného přístupu, jde o službu nerivalitní, pokud je poskytována z již pořízeného záznamu akce nebo se jedná o přímý on-line přístup, který není kapacitně omezen. Pokud se jedná o kapacitně omezenou on-line akci, pak se může jednat o službu rivalitní.

V souhrnu lze říci, že základní veřejné knihovnické a informační služby vymezené Knihovním zákonem mají charakter nevylučitelný a vesměs se jedná o služby nerivalitní, v některých specifických případech ale mohou mít charakter služeb rivalitních. Proto Beáta Mikušová Meričková (2013) řadí obecně služby knihoven (jako celek) do kategorie smíšených kolektivních statků, kterou charakterizuje takto:

1. Statky kolektivní spotřeby s okamžitým efektem přetížení a vytlačování ze spotřeby;
2. Produkovány soukromými i veřejnými organizacemi s garancí státu;
3. Distribuce prostřednictvím trhu i prostřednictvím politických rozhodnutí;
4. Financovány regulovanými poplatky a prostřednictvím daňové ceny.

Pro jednoduchost budeme nadále pracovat s předpokladem, že služby knihoven jsou obecně veřejným statkem, byť některé služby se v určitých situacích přestávají chovat nerivalitně a přecházejí tak do kategorie statků smíšených.

Skutečnost, že nějaká služba má charakter veřejného statku, ještě ale nezakládá její nárok na veřejnou podporu – ta se musí odvíjet od onoho bytostného společenského přínosu, o kterém hovoří Murphy (1990).

Zde je třeba konstatovat, že Knihovní zákon neposkytuje jasné vodítko, v čem je společenský přínos spatřován. Jeho technicistní charakter v tomto směru výrazně kontrastuje s prvním československým knihovním zákonem[30], který začíná slovy „Z usnesení Národního shromáždění se nařizuje […] Na doplnění a prohloubení vzdělanosti všech vrstev obyvatelstva zřizovány buďte politickými obcemi veřejné knihovny s četbou vzdělávací, naučnou i zábavnou, která má skutečnou vnitřní hodnotu."

Obdobně pak finský knihovní zákon (Public Libraries Act, 2016) uvádí v druhém paragrafu:

„Smyslem tohoto zákona je podporovat:
1) rovné příležitosti pro všechny v přístupu ke vzdělání a kultuře;
2) dostupnost a využití informací;
3) kulturu čtení a všestrannou gramotnost;
4) příležitosti pro celoživotní učení a rozvoj kompetencí;
5) aktivní občanství, demokracii a svobodu projevu.

Realizace těchto cílů je založena na respektu ke společenství, pluralismu a kulturní rozmanitosti."

1.1.3 Koncepce rozvoje knihoven

I když v českém prostředí knihovní zákon jasné zakotvení společenského přínosu knihoven nenabízí, dobrou oporu lze nalézt ve vládních dokumentech koncepčního a strategického charakteru.

V první řadě se jedná o vládní koncepce rozvoje knihoven, které Vládě ČR předkládá Ministerstvo kultury ČR a na jejichž přípravě se podstatným způsobem podílí česká knihovnická obec reprezentovaná v Ústřední knihovnické radě, která je poradním a

[30] Zákon o veřejných knihovnách obecních ze dne 22. července 1919, č. 430 Sb. (1919)

koordinačním orgánem ministra kultury pro oblast knihovnických a informačních služeb, knihovnictví a knihoven[31].

Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030 (2020) s podtitulem *Knihovny – pilíře občanské společnosti, vzdělanosti a kultury* (dále zde označovaná jako *Koncepce 2021*) byla vzata na vědomí Vládou ČR dne 17. srpna 2020 *Usnesením Vlády České republiky č. 840 o Koncepci rozvoje knihoven v České republice na léta 2021-2027* [32]. Vláda tímto usnesením zároveň uložila členům vlády a vedoucím ostatních ústředních orgánů státní správy spolupracovat s ministrem kultury při realizaci této koncepce a dále doporučila hejtmanům, primátoru hlavního města Prahy, primátorům statutárních měst a starostům obcí a dalším členům zastupitelských orgánů krajů a obcí, aby se s koncepcí seznámili a využili ji při zpracování svých dokumentů a naplňování záměrů v péči o rozvoj knihoven v jejich působnosti. Text koncepce tedy nemá jen deklarativní, ale i normativní dopad a jako takový je pro účely této práce podstatným pramenem.

Úkolem *Koncepce 2021* je – jak uvedeno v jejím úvodu – zapojit systém knihoven do *Strategického rámce Česká republika 2030*, což je nadresortní vládní dokument, který formuluje strategické cíle zásadní pro dlouhodobý rozvoj České republiky, neboli „…je strategickým rámcem, který udává směr, jímž by se rozvoj naší země a společnosti měl vydat v příštím desetiletí. Jeho naplnění by mělo zvýšit kvalitu života v České republice a nasměrovat naši zemi k rozvoji, který bude udržitelný po sociální, ekonomické i environmentální stránce."

Tím, že vláda přijala *Koncepci 2021* jako resortní koncepční dokument, který definuje roli knihoven v tomto rámci, přiznala systému knihoven nezpochybnitelnou společenskou hodnotu, tedy přínos, o kterém hovoří Murphy (1990).

Na druhou stranu to jistě nelze považovat za bianco šek, který by přiznával společenskou hodnotu jakékoliv službě jakékoliv knihovny. V tom, které služby především tuto hodnotu zakládají, pak poskytuje vodítko právě text *Koncepce 2021*.

[31] Viz § 15 odst. 2. knihovního zákona a dále též Příkaz ministra kultury č. 16/2019, kterým se vydávají stanovy a jednací řád Ústřední knihovnické rady. Dostupné z: https://www.ukr.knihovna.cz/stanovy/.
[32] Dostupné z: https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/uv-c840-12370.pdf

Jak již bylo citováno v úvodu, *Koncepce 2021* přisuzuje knihovnám (všem, tedy nikoliv pouze veřejným knihovnám v užším vymezení této práce) tři základní role, kdy je vidí jako:

- pilíře občanské společnosti a přirozená centra komunit,
- vzdělávací a vzdělanost podporující instituce a
- správce kulturního a znalostního bohatství.

Knihovny jako pilíře občanské společnosti a přirozená centra komunit

Tato role zahrnuje mimo jiné funkci knihoven jakožto „demokratické platformy veřejného dialogu a participace občanů", tedy instituce a místa, kde mají občané nebo příslušníci i různě definovaných komunit možnost vyjadřovat se k důležitým otázkám společnosti či komunity a podílet se tak na jejich demokratické správě. Zprostředkovávají přenos globálních témat na úroveň místních komunit a naopak mohou podporovat možnost formulovat zřetelně názory a postoje komunit a adresovat jej k decizní sféře. Tím se stávají přirozeným nástrojem integrace a inkluze.

Dále *Koncepce 2021* prohlašuje knihovny za „nedílnou součást sociální infrastruktury, která posiluje soudržnost komunit"[33]. Napomáhají rozvoji sociálního kapitálu, jsou místem, kde se upevňuje sociální soudržnost a důvěra.

Dále *Koncepce 2021* zdůrazňuje skutečnost, že díky knihovnám má společnost svobodný přístup „k relevantním informacím a zdrojům, které pomáhají rozhodovat v přítomnosti o budoucnosti na základě znalosti minulosti."

[33] V této souvislosti je vhodné zmínit práce Erica Klinenberga (2018), který knihovny považuje za jednu z nejzásadnějších forem sociální infrastruktury, což je pojem, který používá pro fyzická místa a organizace, které formují to, jak lidé spolu interagují. Citovaná kniha „Paláce pro lid" pak dokládá zásadní dopad sociální infrastruktury nejen na kvalitu, ale dokonce i na délku života lidí. Konkrétně ve vztahu ke knihovnám mimo jiné cituje výzkum Pew Research Center z roku 2016, podle kterého dvě třetiny obyvatel USA starších šestnácti let udávají, že zavření jejich lokální pobočky knihovny by mělo zásadní dopad na komunitu. Výzkum dále uvádí, že 90 % respondentů vnímá svoji knihovnu jako „velmi důležitou" nebo „částečně důležitou" pro svoji komunitu. Rovněž udává, že za posledních deset let všechny významné instituce (veřejná správa, církve, banky, korporace) ztrácely v očích veřejnosti kredit právě s výjimkou knihoven, armády a složek záchranného systému.

Knihovny jako vzdělávací a vzdělanost podporující instituce

Tato role předpokládá, že knihovny jsou institucemi, které „motivují širokou veřejnost k všestrannému osobnímu rozvoji," a dále že „Klíčová a zcela přirozená role připadá knihovnám v rozvoji čtenářské, informační, mediální a digitální gramotnosti a v podpoře čtenářství." *Koncepce 2021* tyto úkoly vztahuje k potřebě každého jedince udržovat svoje kompetence v neustále se proměňujícím světě. Akcentuje význam celoživotního učení, pro které knihovny představují zcela jedinečnou infrastrukturu. *Koncepce 2021* poukazuje ale i na důležitost knihoven v procesu formálního vzdělávání a urguje co nejužší spolupráci mezi školami a knihovnami[34].

Knihovny jako správci kulturního a znalostního bohatství

V této roli představují knihovny „…jeden z pilířů naší kulturní kontinuity a identity. Jsou nepostradatelným základem pro výzkum, vývoj a vzdělání všech forem. Díky své otevřenosti a znalostnímu a informačnímu bohatství podporují široké spektrum dalších aktivit, které obohacují každodenní život a naplňují volnočasové a intelektuální potřeby občanů."

V této části *Koncepce 2021* zdůrazňuje, že knihovny musejí zajistit trvalé uchovávání a zpřístupňování dokumentů, a to nejen papírových (což je tradiční činnost knihoven), ale i dokumentů digitálních původem[35], tedy dokumentů, které originálně nelze uchovávat v analogové podobě.

Koncepce 2021 rovněž upozorňuje na důležitost knihoven při podpoře nové tvorby – nových poznatků, inovací i kulturních hodnot.

[34] Tuto potřebu reflektuje i následné Memorandum o spolupráci Ministerstva kultury a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy podepsané na úrovni ministrů v září 2021 (Ministerstvo kultury, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2021)

[35] Born digital nebo e-born, viz též CUBR, Ladislav, HAVLOVÁ, Jaroslava. Dokument digitální původem. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2022-01-13]. Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000014624&local_base=KTD.

1.1.4 Manifest IFLA/UNESCO

Je důležité zvážit také to, jak je postavení knihoven coby veřejné služby vnímáno na vrcholné mezinárodní úrovni. UNESCO[36] je agenturou Organizace spojených národů, které problematika knihoven náleží. UNESCO proto společně s IFLA[37] vypracovalo *Manifest IFLA/UNESCO o veřejných knihovnách 1994* (UNESCO, 2016).

„Tento Manifest proklamuje přesvědčení UNESCO o tom, že veřejná knihovna je živoucím nástrojem vzdělávání, kultury a informační činnosti a nezbytným prostředkem podpory míru a duchovního rozvoje lidstva." (UNESCO, 2016). Manifest dále definuje poslání veřejné knihovny, do kterého mimo jiné zahrnuje vytváření a posilování čtenářských návyků; podporu vzdělávání a sebevzdělávání; podporu tvůrčího rozvoje a kreativity; přístup ke kulturnímu dědictví, umění a vědeckému pokroku; kulturní rozmanitost a dialog mezi kulturami; přístup k informacím; odstraňování negramotnosti (včetně informační) (UNESCO, 2016).

Z pohledu této práce je pak důležité jednoznačné konstatování, že: „Služby veřejné knihovny se poskytují bez rozdílu všem, nezávisle na věku, rasovém původu, pohlaví, víře, národnosti, jazyku či sociálním postavení. […] Služby veřejných knihoven musí být v zásadě bezplatné. Zodpovědnost za provozování veřejných knihoven náleží místním a státním úřadům. Činnost veřejných knihoven musí být založena na speciální legislativě a financována místní samosprávou a státní správou." (UNESCO, 2016).

I Manifest tedy rámuje služby knihoven jako veřejnou službu – určuje ji jako nevylučitelnou a deklaruje silný veřejný zájem, včetně role veřejné správy ve financování činnosti knihoven. Zakončen pak je výzvou: „Vyzýváme řídící pracovníky působící na státní i místní úrovni a knihovnickou obec po celém světě, aby principy zde vyjádřené uskutečňovali." (UNESCO, 2016).

[36] United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization; česky Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu

[37] International Federation of Library Associations and Institutions, mezinárodní střešní organizace

1.1.5 Výstupy, výsledky a dopady

Na rozdíl od *Knihovního zákona* nabízejí *Koncepce 2021* i *Manifest IFLA/UNESCO* podstatně lepší argumentaci pro zařazení služeb knihoven do kategorie veřejných statků, které zasluhují veřejnou podporu.

Jedním z důvodů je skutečnost, že *Knihovní zákon* se ve svých formulacích omezuje pouze na výstupy činnosti knihoven, *Koncepce 2021* i *Manifest IFLA/UNESCO* hovoří i o dopadech těchto výstupů.

Za výstup[38] lze považovat produkt nějakého procesu – klasickými příklady výstupu činnosti knihovny je uskutečněná výpůjčka, sdělená informace, vypracovaná rešerše, realizovaná kulturní akce apod.

Oproti tomu dopadem (viz např. Malý, Šelešovský, et al., 2012) se myslí účinek tohoto výstupu.

Otázku výstupů a dopadů v činnosti knihoven zevrubně rozebírá Peter Brophy (2006). Dopady[39] definuje pro potřeby úvah o službách knihoven jako důsledky těchto služeb pro nějakého jedince nebo skupinu. A uvádí, že dopady mohou:

- Být pozitivní nebo negativní;
- Být zamýšlené nebo nezamýšlené, neočekávané;
- Vést ke změnám v:
    - postojích,
    - chování či
    - výstupech, které zasažený jedinec či skupina produkují při nebo po užívání služby;
- Být krátkodobé nebo dlouhodobé;
- Být zásadní nebo nevýznamné.

Brophy (2006) také zmiňuje obtíže spojené s posuzováním a zkoumáním dopadů. Už samotné rozhodnutí, zda dopady té které činnosti jsou pozitivní nebo negativní, není samozřejmé a často závisí na úhlu pohledu. Zatímco Koncepce 2021 akcentuje pozitivní

[38] V anglicky psané literatuře „output“

[39] Brophy zároveň upozorňuje na terminologickou nekonzistenci, kdy dopad je v anglicky psané literatuře označován buď jako „impact“, nebo jako „outcome“ (především v americké literatuře).

dopady výpůjční činnosti na vzdělanost a kvalitu života čtenářů, je tatáž činnost z pohledu nakladatelů či knihkupců přinejmenším problematická (Vašková, 2013; Kubíček, 2015).

Brophy (2006) také upozorňuje na etická úskalí zkoumání dopadu služeb na lidi – zjišťované informace mohou být velmi osobní a to do té míry, že je třeba zvažovat i legislativní limity.

A konečně je zjevné, že dopady jsou často dlouhodobé, sledovatelné jen s velkým časovým odstupem od realizace výstupů. Na toto úskalí upozorňuje i Jiří Patočka (2017), který zavádí na časové ose mezi výstupy a dopady ještě třetí kategorii, a to „výsledky". Ty u něj vyjadřují jak spokojenost jedinců, zejména uživatelů služby, tak i bezprostřední dopady na poskytovatele služby, příslušnou komunitu či region. Je zjevné, že hranice mezi výsledky a dopady není ostrá. Patočka jako příklad výsledků v případě kulturních akcí, které jsou v centru jeho pozornosti, uvádí zkušenosti pořadatele získané během akce; příkladem dopadů pak podle něj může být zvýšení kulturní vzdělanosti a otevřenosti lokálních společenství.

Podobně norma ISO 16439 (podrobněji rozebíraná v kapitole 1.6.2) stanovuje pro knihovny následující úrovně vazeb na vnější okolí:

- Vstup[40] – přísun zdrojů pro knihovnu (např. finance, personál, knihovní fondy, prostory, vybavení);
- Proces[41] – sada vzájemně propojených a souvisejících aktivit přeměňujících vstupy na výstupy (např. katalogizace, výpůjční služby, referenční služby);
- Výstup[42] – produkt knihovních procesů (např. zkatalogizované tituly, výpůjčky, stažení elektronických dokumentů, zodpovězené požadavky na informace);
- Výsledek[43] – přímý, předdefinovaný efekt výstupu vztažený k plánovaným cílům knihovny (např. množství uživatelů či jejich spokojenost);

[40] V originále „Input"
[41] V originále „Process"
[42] V originále „Output"
[43] V originále „Outcome"

- Dopad[44] – rozdíl nebo změna pro jednotlivce nebo skupinu lidí, která je výsledkem služeb knihovny;
- Hodnota[45] – důležitost, jakou si zúčastněné strany[46] (zřizovatelé, politici, veřejnost, uživatelé, zaměstnanci) spojují s knihovnou a která je vztažena ke vnímání skutečných nebo potenciálních benefitů.

Jako neopatrné se jeví dovodit pozitivní dopady činnosti knihoven z pouhé deklarace či obecného tvrzení ve veřejnoprávních dokumentech. Tvrzení, že činnost knihoven má pozitivní dopady na veřejné blaho, musí být potvrzena výzkumem. Takových výzkumů je ale celá řada.

Příkladem je studie *The Economic Impact of Public Libraries on South Carolina* (Barron, et al., 2005), která uvádí následující tvrzení o knihovnách a procenta respondentů, kteří se k nim přihlásili:

Tab. 1 – Přínosy knihoven (podle Barron, et al., 2005)

Dopad:	**Respondentů:**
Zlepšují celkovou kvalitu života	92 %
Zvyšují hodnotu místních nemovitostí	47 %
Přitahují nové podnikání do místa působení	38 %
Přitahují nové zákazníky místním podnikatelům	44 %
Pomáhají sebeaktualizaci[47]	73 %
Rozvíjejí lásku ke čtení	73 %
Jsou zdrojem osobního potěšení	64 %
Pomáhají spravovat osobní finance a úspory	32 %
Pomohly najít nové zaměstnání	11 %
Pomohly zlepšit podnikání nebo jej nastartovat	15 %
Pomohly zvládnout podnikatelskou příležitost	25 %
Pomohly zaměstnancům, aby byli produktivnější ve své práci	37 %
Seznámily s novými technologiemi	28 %
Pomohly se školním vzděláním[48]	18 %
Pomohly s celoživotním učením	47 %
Přispěly k individuálnímu vzdělávání[49]	12 %

[44] V originále „Impact“
[45] V originále „Value“
[46] V originále „Stakeholders“
[47] V originále „Personal fulfillment“
[48] V originále „Primary education work“
[49] V originále „Home schooling“

Obdobné výsledky uvádí výstup ze studie *Enriching communities: The value of public libraries in New South Wales: Summary Report* (J. L. Management Services Pty. Ltd., 2008) z Nového Jižního Walesu v Austrálii. V rámci výzkumu uvedli respondenti[50] následující dopady, jaké má využití knihoven na jejich život. Druhý sloupec udává procento respondentů, kteří se přihlásili k nabídnutému tvrzení:

Tab. 2 – Přínosy knihoven (převzato z J. L. Management Services Pty. Ltd., 2008)

Dopad:	**Respondentů:**
Obecně zlepšily kvalitu mého života	64,5 %
Zvýšily mé potěšení z koníčků	47,8 %
Pomohly mi získat informace jinak nedostupné	45,6 %
Usnadnily mojí snahu o (neformální) celoživotní učení	41,9 %
Podpořily vzdělání mých dětí	32,0 %
Pomohly mi dokončit úkoly a/nebo dosáhnout cílů	30,9 %
Podpořily můj pocit sounáležitosti s komunitou	26,2 %
Vystavily mě širšímu spektru kulturních aktivit	24,4 %
Podpořily raný vývoj mých dětí (ve věku do 5 let)	24,4 %
Podpořily mé zapojení do vzdělávacích kurzů	23,5 %
Podpořily mé zapojení do komunitních aktivit	21,7 %
Umožnily mi získat nebo zlepšit mé počítačové dovednosti	16,2 %
Zlepšily moji produktivitu v zaměstnání	14,0 %
Pomohly mi porozumět zásadním informacím o zdraví	12,9 %
Pomohly mi zlepšit mojí angličtinu	8,9 %
Pomohly mi získat novou práci nebo kariérní posun	8,1 %
Povzbudily mě k získání vlastního internetového účtu	6,8 %
Objasnily mi zásadní právní informace	5,3 %
Pomohly mi začít podnikat nebo zlepšit mé podnikání	5,1 %
Pomohly mi zlepšit dovednosti ve správě financí	4,9 %

Obdobné výsledky lze najít v dalších studiích, např. Murphy a kol. (2007); Griffiths a kol. (2007); *The Economic Impact of Libraries in Indiana* (2007). Další studie pak uvádí Imholz a Zeisel (2007) nebo META (2013).

Lze tedy mít za prokázané, že společenská očekávání, že služby knihoven budou mít pozitivní dopady na blaho společnosti, jsou přinejmenším v některých případech naplňována.

[50] Celkem 2000 respondentů dohromady v 10 dílčích studiích

1.1.6 Efektivnost jako podmínka podpory knihoven

Jak *Knihovní zákon*[51], tak *Koncepce 2021*[52], tak i Manifest (UNESCO, 2016) přisuzují klíčovou roli v provozování a financování knihoven veřejné správě a skutečně z evidence knihoven[53] vedené MK ČR je zřejmé, že provozovateli naprosté většiny knihoven v ČR jsou obce, města, kraje a stát. Tím se knihovny stávají součástí tzv. „veřejného sektoru". Ten je charakterizován následujícími atributy:

Tab. 3 – Charakteristiky veřejného sektoru (převzato z Ochrana, 2010)

Základní pohledy na veřejný sektor	**Komentář**
Systémový	Veřejný sektor je podsystémem smíšené ekonomiky.
Správní	Veřejný sektor je spravován veřejnou správou, kterou tvoří podsystém státní správy a podsystém samosprávy.
Institucionální	Ve veřejném sektoru existují dva základní druhy institucí – a to instituce státní (např. ministerstva) a instituce samosprávné.
Vlastnictví	Ve veřejném sektoru existuje veřejné vlastnictví, a to ve formě státního vlastnictví a vlastnictví samospráv (vlastnictví samosprávných celků či vlastnictví obcí).
Kritérium rozhodování	Kritériem rozhodování ve veřejném sektoru je veřejný zájem.
Financování veřejných aktivit	Financování veřejných aktivit je realizováno ze soustavy veřejných rozpočtů.

Již v úvodu práce bylo konstatováno, že knihovny v rámci veřejného sektoru soupeří s jinými veřejnými institucemi o zdroje potřebné pro svoji činnost. Toto soupeření je naprosto legitimní z pohledu alokace veřejných zdrojů. Jak plyne z tabulky Tab. 3, je ve veřejném sektoru základním kritériem rozhodování veřejný zájem. Ti, kterým je

[51] Zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon) (2001)
[52] Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021-2027 s výhledem do roku 2030 (2020)
[53] Viz https://www.mkcr.cz/evidence-knihoven-adresar-knihoven-evidovanych-ministerstvem-kultury-a-souvisejici-informace-341.html

svěřeno rozhodování o veřejných rozpočtech, tedy odpovídají za optimální alokaci veřejných zdrojů.

Ruth Towse (2010) zasazuje podporu kultury z veřejných zdrojů do rámce tzv. ekonomie blahobytu (welfare economics). Tento myšlenkový proud vychází z předpokladu, že společnost se má snažit dosáhnout co největšího blahobytu, přičemž blahobyt společnosti jako celku je tvořen součtem blahobytu všech členů společnosti. Předpokládá se rovněž, že arbitrem individuálního blahobytu je každý jedinec sám za sebe, že tedy umí posoudit, co je pro něj dobré.

Klíčovým pojmem pro ekonomii blahobytu je pojem paretovského optima[54]. Tím je v ekonomii označován stav, kdy nelze zlepšit postavení libovolného jedince přeskupením zdrojů tak, aby zároveň nedošlo k tomu, že postavení jiného jedince bude zhoršeno. Jinými slovy – v situaci paretovského optima nelze změnit veřejnou politiku tak, aby se něčí blahobyt zvýšil bez snížení blahobytu někoho jiného (Mikušová Meričková, 2013).

Ekonomická teorie (viz např. Samuelson, 1954) dovozuje, že neregulovaný tržní systém paretovského optima sám od sebe nedosáhne. (Skeptičtí ekonomové pak vyjadřují pochybnost, zda toho lze prakticky dosáhnout intervencí státu – viz např. Mikušová Meričková, 2013.)

Jak uvádí Towse (2010), jádrem problému je to, že jakýkoliv politický zásah, který vede ke zlepšení blahobytu v nějaké oblasti, téměř vždy vede ke zhoršení někde jinde – buď proto, že zvýšená alokace zdrojů v jedné oblasti musí být kompenzována sníženou alokací zdrojů jinde, nebo musí být kompenzována zvýšením celkové alokace zdrojů, což v praxi zpravidla znamená zvýšení daňové zátěže[55].

Jako jedno z možných východisek Towse (2010) popisuje Hicksův-Kaldorův princip kompenzace. Je postaven na myšlence, že součástí změny, která zlepší postavení některých subjektů (vítězové), ale zároveň zhorší postavení jiných subjektů

[54] Vilfredo Federico Damaso Pareto byl italský stavitel, sociolog, ekonom a filosof. Viz např.: https://en.wikipedia.org/wiki/Vilfredo_Pareto

[55] Towse poznamenává, že jedním z mála příkladů Paretovského zlepšení jsou čestné tituly a vyznamenání a dále pak soukromé dary filantropů určené pro podporu veřejného sektoru (zde se má za to, že u filantropa nedochází ke snížení jeho blahobytu, protože si cení dobrého pocitu z daru více, než je finanční hodnota daru).

(prohrávající) může být náhrada, kterou vítězové platí poraženým. A jestliže je hodnota zisku vítězů větší, než je hodnota ztráty poražených, je možné se zahrnutím kompenzace dosáhnout paretovského zlepšení[56].

Přímým důsledkem těchto úvah je pak teze, že veřejná služba je hodna veřejné podpory jedině tehdy, pokud celková společná hodnota přínosu k blahobytu všech je větší, než jsou náklady na její provozování. V opačném případě totiž zrušení služby a poskytnutí kompenzace ve výši původního zlepšení těm, kteří nadále už nemohou službu využívat, představuje paretovské zlepšení blahobytu společnosti.

1.1.7 Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo prokázat, že činnost knihoven jako celek je veřejnou službou, která má zpravidla charakter veřejného statku. Veřejný zájem popisující očekávané dopady činnosti knihoven jsou zakotveny v koncepčních autoritativních dokumentech jak na národní, tak na mezinárodní úrovni. Výzkumy naznačují, že přinejmenším v některých případech jsou tato očekávání i naplňována. To ovšem neznamená, že jakákoliv aktivita knihovny tyto podmínky splňuje. Klíčovým testem se jeví především splnění čtyř podmínek:

1) Služba je nevylučitelná, je přístupná všem bez rozdílu;
2) Služba je v zásadě nerivalitní, tedy konzumace služby jedním uživatelem neomezuje podstatně ostatní uživatele;
3) Služba nemá komerční ziskový potenciál, tudíž nemůže být provozována soukromým sektorem jako komerční služba;
4) Služba je efektivní alokací veřejných zdrojů, tedy blahobyt, který přináší společnosti je větší, než náklady služby (újma na blahobytu společnosti).

[56] Myšlenka kompenzací je úzce spojena s metodami kontingentního oceňování, které jsou probrány v kapitole 1.4.

1.2 Hodnota veřejné služby a její měření

1.2.1 Obecná východiska, hodnota kulturních statků

Podmínka efektivnosti uvedená v kapitole 1.1.6, tedy imperativ, aby hodnota veřejné služby byla větší, než náklady na její realizaci, je složitější, než se může na první pohled zdát. Je zjevné, že tatáž služba může přinášet jinou míru zvýšeného blahobytu, tedy jinou míru užitku různým subjektům. Je kupříkladu zjevné, že pro nevidomého je hodnota pouličního osvětlení menší, než pro většinu ostatních obyvatel – byť ani v tomto případě nelze jasně usuzovat, že by byla nulová. Zdá se totiž, že kvalitní veřejné osvětlení snižuje míru obav z kriminality území[57], z čehož by profitoval i nevidomý občan.

Hodnotu služeb knihoven promýšlejí Tefko Saracevic a Paul B. Kantor (Saracevic a Kantor, 1997a, 1997b) a v obecné rovině definují čtyři různé pohledy na to, co lze obecně – z filosofického pohledu – považovat za hodnotu něčeho:

Imanentní hodnota[58] – něco, co je dobré nebo žádoucí jako takové, samo o sobě. „Být informován“ má imanentní hodnotu.

Instrumentální hodnota[59] – to, co přispívá nebo pomáhá něčemu, co má vnitřní hodnotu. Informace jako taková má instrumentální hodnotu, protože přispívá imanentní hodnotě „být informován“.

Hodnota příspěvku[60] – něco, co prospívá celku, jehož je součástí a co může být podmíněno existencí jiných částí nebo činností. Informační služba má hodnotu příspěvku, jestliže poskytuje užitečnou informaci, speciálně v případě, že následkem poskytnutí informační služby je nějaká akce či rozhodnutí informované osoby.

Inherentní hodnota[61] – něco, co skrze prožití, procítění nebo pochopení přispívá vnitřní hodnotě. Často se vztahuje k nějaké věci. Příkladem může být nosič informace, třeba článek či kniha.

[57] Výzkumy na toto téma nejsou jednoznačné, jakkoliv respondenti uvádějí, že se cítí v dobře osvětlených prostorách bezpečněji, objektivní snížení kriminality je sporné (Návělek, 2013).
[58] V originále „Intrinsic value“
[59] V originále „Extrinsic or instrumental value“
[60] V originále „Contributory value“
[61] V originále „Inherent value“

Saracevic a Kantor (1997a, 1997b) používají tuto terminologii, aby upřesnili diskusi o tom, jakou hodnotu a čeho posuzujeme. Zároveň upozorňují, že čtyři výše uvedené kategorie jsou na sobě závislé a jakkoliv se liší, je mezi nimi úzká souvislost, kterou lze často prakticky využít. Je kupříkladu obtížné určit či kvantifikovat imanentní hodnotu toho „být informován" nebo inherentní hodnotu nosiče informací. Za snadnější považují určení instrumentální hodnoty informace či hodnoty příspěvku informační služby, pokud poskytnutí informace má nějaký účel a ten je naplněn – kupříkladu slouží ke kvalifikovanějšímu rozhodnutí. Právě tento aspekt hodnoty příspěvku považují Saracevic a Kantor za nejdůležitější pro studium hodnoty služeb knihovny.

Saracevic a Kantor (1997a, 1997b) rovněž zkoumají vztah mezi informací a informační službou, kdy za informační službu považují určitý mechanismus nebo proces, kterým je uživateli informace doručena. Tím úloha služby jako takové končí. Problém měření hodnoty jejího příspěvku ale mimo jiné spočívá v tom, že v téže chvíli uživatel ještě informaci kognitivně nezpracoval a tím spíše ji nemohl aplikovat. K využití dodané informace tedy ještě nedošlo, proto v té chvíli nelze určit, jak velká byla hodnota příspěvku informační služby.

Saracevic a Kantor (1997a, 1997b) dále promýšlejí, v jaké rovině zkoumat hodnotu služeb knihovny. Docházejí k závěru, že je vhodné zvažovat tři odlišné roviny:

Společenská rovina – zvažujeme hodnotu, jakou služby knihovny poskytují společnosti či komunitě. Sem lze například zařadit vzdělanostní, kulturní či sociální dopady činnosti knihovny.

Institucionální rovina – zvažujeme přínos, který má činnost knihovny pro instituci (organizaci, firmu atd.), která knihovnu provozuje, financuje či jinak podporuje. Kupříkladu firemní knihovna může poskytovat důležité informace pro řízení, vývoj, či marketing firmy a tak zlepšovat její ekonomický výkon. (V této rovině posuzování hodnoty se odehrává řada studií zejména ve druhé a i třetí vlně zkoumání efektivnosti knihoven, jak je uvedeno v kapitolách 1.3.4 a 1.3.5)

Individuální rovina – hodnota služby je posuzována na základě toho, jak ji vnímají její uživatelé či potenciální uživatelé. Součástí zkoumání v této rovině bývají uživatelské průzkumy, pozorování a další techniky.

Náš výzkum se (stejně jako řada jiných) soustředil především na rovinu individuální, zaměřoval se tedy především na chování a pohled přímého spotřebitele služby. Na druhou stranu je zjevné, že celou otázku hodnoty služby takto zúžit nelze. Kupříkladu Brophy (2006) uvádí, že při hodnocení knihovny je třeba brát do úvahy:

- Ty, kteří knihovnu skutečně využívají:
    - osobně (fyzicky)
    - online
    - nepřímo, prostřednictvím druhých;
- Ty, kteří jsou potenciálními uživateli, ale momentálně služeb knihovny nevyužívají;
- Ty, kteří mají strategický zájem na existenci knihovny – včetně těch, kteří prostě věří, že v civilizované společnosti knihovna „má být“;
- Knihovníky z jiných institucí, kteří spatřují výhodu ve spolupráci a sdílení nákladů a zdrojů;
- Poskytovatele zdrojů pro knihovnu (dodavatelé);
- Ty, kteří se sice ještě nenarodili, ale budou mít prospěch z prozíravé instituce uchovávající informační materiály.

S připomínkou úvahy o dopadech činnosti knihoven na sektor nakladatelů a knihkupců (Vašková, 2013; Kubíček 2015) lze do Brophyho výčtu (Brophy, 2006) doplnit také například ty, kteří musejí snášet zásahy do svých ekonomických a jiných zájmů. Pro někoho tedy může být hodnota veřejného statku i záporná.

Podobně Mason (2002) ve stati o metodologii určování hodnot kulturních statků (především ve vztahu ke konzervaci kulturního dědictví) uvádí dva druhy ekonomické hodnoty kulturních statků:

Užitná hodnota[62] je hodnota užití kulturního statku k poskytování takových zboží či služeb, které jsou tržně oceněné. Jako příklad uvádí Mason (2002) vstupné vybírané za prohlídku historické pamětihodnosti. Tržní hodnota je nejsnáze ocenitelná.

Neužitná hodnota[63] je podle Masona (2002) obtížně určitelná, protože představuje ekonomickou hodnotu, která není tržně oceněna. Přesto ji lze považovat za

[62] V originále „Use Value (Market Value)“
[63] V originále „Nonuse Value (Nonmarket Value)“

ekonomickou hodnotu, pokud jsou lidé ochotni na ni alokovat zdroje (peníze). Činí tak kupříkladu proto, že oceňují:

- Hodnotu existence[64] – už samotná existence nějaké kulturní hodnoty (kupříkladu památky) je pro ně důležitá, jakkoliv ji přímo nevyužívají;
- Hodnotu dostupnosti[65] – jakkoliv v danou chvíli kulturní hodnotu nekonzumují, přejí si zachovat tuto možnost do budoucnosti k případnému využití;
- Hodnotu odkazu[66] – přejí si zachování té které kulturní hodnoty i pro příští generace.

K téměř identickému závěru[67] dochází Susan Kask, et al., (2002). Uvádí čtyři kategorie hodnot tvořících společně ekonomickou hodnotu veřejného statku (v tomto případě vyhlídkové silnice Blue Ridge Parkway[68]):

- Užitná hodnota[69] – současná ochota platit za užití veřejného statku;
- Hodnota dostupnosti[70] – ochota platit za možnost užít veřejný statek někdy v budoucnu;
- Hodnota existence[71] – ochota platit za existenci veřejného statku, i když s jeho přímým užitím se nepočítá;
- Hodnota odkazu[72] – ochota platit za uchování veřejného statku příštím generacím.

Kask (2002) také upozorňuje, že neuživatelů veřejného statku bývá často mnohem více, než uživatelů, a že tudíž neužitná hodnota[73] může být podstatná, i kdyby se pro jednotlivé neuživatele zdála malá. Kask také zdůrazňuje, že netržní hodnota nezmenšuje hodnotu užití (tržní hodnotu), že tedy celková hodnota veřejného statku je tvořena součtem užitné hodnoty těch, kteří statek užívají, a neužitné hodnoty pro všechny.

[64] V originále „Existence Value“
[65] V originále „Option Value“
[66] V originále „Bequest Value“
[67] Autoři se nicméně neodkazují ani na sebe navzájem ani na společný zdroj.
[68] Viz https://www.virtualblueridge.com/
[69] V originále „Use value“
[70] V originále „Option value“
[71] V originále „Existence value“
[72] V originále „Bequest value“
[73] V originále „Option value + Existence value + Bequest value“

Jestliže tedy posuzujeme hodnotu nějaké služby, je třeba „posčítat“ individuální hodnoty pro každého z dotčených subjektů (stakeholders).

Je třeba ale vyřešit otázku, jak tuto individuální hodnotu určit. Jak uvádí Mikušová Meričková (2013), tak v ekonomické teorii zažité tvrzení, že hodnota statku je dána jeho vzácností, vede v případě veřejných statků k absurdnímu závěru, že jejich hodnota je nulová, protože statek, který je nerivalitní a nevylučitelný, nemůže být z podstaty vzácný. Proto je třeba hodnotu veřejného statku měřit užitečností, kterou statek spotřebiteli přináší. Přitom tím, kdo tuto užitečnost stanovuje, je pak vždy uživatel sám.

To ovšem otevírá otázku, jak je ona hodnota demonstrována. Zatímco v případě čistě soukromých statků určuje hodnotu trh, v případě veřejných statků takový mechanismus chybí. Už Samuelson (1954) upozorňuje, že v dohodě o alokaci zdrojů do veřejných statků je v sobeckém zájmu každého účastníka dohody vydávat falešné signály – například uměle podceňovat hodnotu významu statku ve chvíli, kdy by měl nést náklady své spotřeby. A u nevylučitelných statků (což veřejné statky jsou) to může dělat zcela beztrestně[74].

Beáta Mikušová Meričková (2013) říká, že zatímco o produkci soukromých statků se rozhoduje na ekonomickém trhu, tak „alokační rozhodnutí o veřejných službách jsou realizována na politickém trhu“. Ekonomický a politický trh pak srovnává v následující tabulce:

Tab. 4 – Ekonomický a politický trh (převzato z Mikušová Meričková, 2013)

Ekonomický trh	**Politický trh**
Dobrovolná bilaterální výměna	Multilaterální výměna na základě společenské smlouvy
Soukromé statky	Kolektivní statky
Ekonomický hodnotový systém	Diverzifikovaný pluralistický hodnotový systém
Individuální blahobyt	Společenský blahobyt
Neviditelná ruka	Viditelná ruka

[74] Tento problém bývá ve veřejné ekonomii označován jako „Problém černého pasažéra“ – viz např. Mikušová Meričková (2013).

Ekonomické úlohy/výrobci, spotřebitelé, investoři - zaměstnanci/	Politické úlohy /politik - občan - veřejné zájmové skupiny/
Jednotlivci projevují preference	Jednotlivci nemají motiv projevit preference
Zisk jako odměna	Moc jako odměna
Obchod jako hlavní instituce	Vláda jako hlavní instituce
Principy obchodování: Efektivita, produktivita, růst	Principy řízení: Právo, rovnost, přehlednost
Orientace na současnou i budoucí spotřebu	Orientace na současnou spotřebu
Renta působící proti rovnosti a plýtvání zdroji	Společensky prospěšný rent-seeking
Koncentrace ekonomické moci může vést ke koncentraci moci na politickém trhu	Koncentrace moci na politickém trhu může vést ke koncentraci ekonomické moci

Jak uvádí Mikušová Meričková (2013), tak stát „[…] nemůže rozhodnout správně. Důvod je velmi jednoduchý – nezná hodnotu služby, protože nezná užitky těch občanů, kteří službu spotřebovávají a nezná ani ztráty těch občanů, kteří svými daněmi na službu přispívají, ale nespotřebovávají ji."

To ovšem neznamená, že by veřejná moc měla rezignovat na snahu o co nejlepší alokaci veřejných zdrojů. Podle Mikušové Meričkové je rozumným řešením snaha zjistit výzkumem, jakou hodnotu má veřejná služba pro svého přímého uživatele (spotřebitele) a porovnávat tento užitek s náklady na realizaci služby a tak „odpovědět na otázku, zda daná služba má být veřejnou službou, tj. má být financována z veřejných zdrojů a do jaké míry mají být veřejné zdroje zastoupeny na financování nákladů produkce této služby, pokud mají být splněny podmínky Pareto efektivnosti." Podle Patočky (2017) jsou cestou netržní (nebo také mimotržní) metody oceňování, které jsou – mimo jiné – dobře zavedeny v teorii i praxi ochrany životního prostředí.

1.2.2 Některé metody oceňování služeb veřejných statků

Podle Patočky (2017) lze metody oceňování dělit na přímé, kdy jsou konzumenti či účastníci dotazováni přímo, a nepřímé, kdy je hodnota odvozena od souvisejících trhů[75]. Mezi přímé metody pak Patočka mimo jiné uvádí metodu kontingentního

[75] Příkladu přímých a nepřímých metod ve výzkumu efektivnosti knihoven se věnujeme v kapitole 1.5.

oceňování[76], kterou pro její význam pro naše zkoumání podrobněji rozebíráme v kapitole 1.4. Jako metody nepřímého oceňování v kultuře Patočka kupříkladu uvádí a popisuje:

Metoda cestovních nákladů[77] – nepřímá metoda, která vychází z premisy, že subjektivní hodnota, kterou uživatel spotřebovávané službě přisuzuje, je určitě vyšší, než jsou jeho úhrnné náklady na konzumaci této služby. Metoda vznikla na konci čtyřicátých let a byla původně použita na posuzování hodnoty rekreačních parků v USA, kde podstatnou část skutečných nákladů na návštěvu tvoří právě cestovní náklady – odtud jméno metody (Patočka 2017).

Metoda hédonické ceny[78] – nepřímá metoda, která se snaží určit cenu kulturního statku dopadem na ceny tržních statků, které jsou kulturním statkem ovlivněny. Kupříkladu stejný dům v historickém centru města má vyšší cenu, než dům na periferii. Pokud lze tento rozdíl přisoudit kulturnímu charakteru historických památek, tvoří součást jejich hédonické ceny (Patočka 2017).

Metoda transferu hodnot[79] – nepřímá metoda, která spočívá v transferu existujících studií řešících podobnou lokalitu jako je ta, která je nově předmětem zájmu. Jak Patočka uvádí, je zapotřebí, aby původní místo či oblast vykazovaly vysokou podobnost s nově zkoumanými. A samozřejmě je nutné, aby původní studie byla kvalitní a její metodologie umožňovala transfer (Patočka 2017).

Analýza vstupů a výstupů[80] – vychází z předpokladu, že jednotlivé oblasti národní ekonomiky jsou propojené a oživení v jednom sektoru zároveň způsobí reakci v sektorech dalších. Pro vyhodnocení se srovnávají vstupy a výstupy jednotlivých sektorů ekonomiky a využívají se statisticky stanovené multiplikátory efektů (Patočka 2017).

[76] Contingent Valuation Method, zkráceně CVM. Patočka používá překlad „Metoda podmíněného hodnocení“. (Patočka, 2017, s. 70-74)
[77] Travel Cost Method, (Patočka, 2017, s. 69-70)
[78] Hedonic Price Method (Patočka, 2017, s.75-76)
[79] Benefit Transfer Method (Patočka, 2017, s.76)
[80] (Patočka, 2017, s.76-77). Podrobně se analýze vstupů a výstupů věnuje Tereza Raabová v certifikované metodice pro výpočet ekonomických dopadů kulturní organizace (Raabová, 2013)

Multikriterální analýza[81] – používá se pro porovnávání několika variant. Varianty se posuzují podle různých kritérií, kterým je přisuzována váha podle jejich důležitosti (Patočka 2017).

Závěrem této části ještě několik poznámek. Jiří Patočka ve své knize (Patočka, 2017) zkoumá především ekonomii kulturních eventů, a proto se shora uvedené metody možná nejeví ve vztahu ke službám knihoven jako významné. Tento pohled by si ale zasloužil důkladnější přezkoumání. Kupříkladu metoda vstupů a výstupů byla (jako jedna z možných) použita ve studii, ve které zkoumala návratnost veřejných výdajů na činnost floridských veřejných knihoven José-Marie Griffiths se svým týmem. Konkrétně použili REMI model[82], který definoval 169 sektorů americké (respektive i specificky floridské) ekonomiky a multiplikátory jejich vzájemných vztahů (Griffiths, et al., 2004a, 2004b; Lynch, 2004).

Rovněž se může na první pohled zdát, že metoda hédonické ceny není pro knihovny relevantní, řada zahraničních zkušeností hovoří jinak. Eliane Blumer a Karsten Schuldt (Blumer, 2014) uvádějí, že „Jakýkoliv hlubší výzkum současných konceptů revitalizace městského prostoru[83] poskytuje příklady použití knihoven. Když města a další klíčoví hráči zvažují strategie na revitalizaci zbídačeného městského prostoru, knihovny se jako součást těchto strategií znovu a znovu objevují."

Přehlednou tabulku metod uvádějí také Švejdarová a Cudlínová (2013), které se zabývají metodami ekonomického hodnocení kvality životního prostředí. Metody v zásadě rozdělují do tří kategorií: nákladové metody, poptávkové metody – odhalené preference a poptávkové metody – stanovené preference. Do nákladových metod[84] zařazují metody, které kalkulují náhrady za poškození životního prostředí, tedy kupříkladu náklady na výsadbu zničených lesů, na přemístění ohrožených druhů do bezpečné lokality apod.

[81] Multi-criteria Analysis (Patočka, 2017, s.77-78)
[82] The Regional Economic Models, Inc, 2004, version 6.0. Viz https://www.remi.com/
[83] V originále „redevelopment of urban space"
[84] V oblasti měření hodnoty důsledně používá nákladové metody kupříkladu studie Value For Money: Southwestern Ohio's Return from Investment in Public Libraries (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006).

Do kategorie poptávkových metod s odhalenými preferencemi[85] zařazují Švejdarová a Cudlínová (2013) metodu cestovních nákladů, hédonickou metodu a metodu nápravných opatření (kupříkladu nákup balené vody, když je voda z vodovodu znečištěná).

Do poptávkových metod se stanovenými preferencemi[86] zařazují Švejdarová a Cudlínová (2013) kontingentní oceňování[87], výběrový experiment, Conjoint Analysis[88] (kupříkladu dotazování, jakému druhu zemědělského využití krajiny v okolí svého domu by lidé dali přednost) a Contingent Ranking (kupříkladu seřazení hypotetické nabídky, jak vykompenzovat rezidentům hluk z letadel pomocí zvýšení kvality života v jiných oblastech).

Jak Švejdarová a Cudlínová (2013) zdůrazňují, tak poptávkové metody se stanovenými preferencemi jsou jedinými technikami, které umožňují odhadnout i neužitnou hodnotu: „Metoda podmíněného hodnocení (Contingent Valuation Method – CV) je nejpopulárnější ze skupiny stanovených preferencí, nicméně v poslední době se stále více využívají metody modelování výběru určitého atributu, které zahrnují takové metody, jako jsou výběrový experiment (Choice Experiment – CE), Conjoint Analysis – CA nebo Contingent Ranking – CR.“

[85] Tyto metody Jiří Patočka označuje jako nepřímé.
[86] Tyto metody Jiří Patočka označuje jako přímé. Linhartová a Stejskal (2017) stejně jako někteří další autoři používají pro překlad anglického „stated preferences“ místo pojmu „stanovené preference“ termín „uvedené preference“, který v této práci upřednostňujeme.
[87] Švejdarová a Cudlínová používají stejně jako Jiří Patočka termín „podmíněné hodnocení“.
[88] Viz též Patočka, 2017, s. 75

1.3 Metody pro měření efektivnosti knihovny jako celku (ROI 1.0)

1.3.1 Teoretický základ

Jak tedy lze prokázat efektivnost konkrétní knihovny? Základní metodou posuzování efektivnosti je metoda analýzy nákladů a přínosů – i v češtině zpravidla označovaná jako cost-benefit analýza, či CBA (Hájek, et al., 2013). 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.

Jak uvádějí Linhartová a Stejskal (2017), je velmi obtížné vyjádřit finančně užitek knihovny pro jednotlivce a pro celou společnost. V zásadě se objevují dvě skupiny studií reprezentující dva různé přístupy k tomuto problému, odpovídající rozdělení na přímé a nepřímé metody (Hájek, et al., 2013; Patočka, 2017).

První skupina odpovídá nepřímým metodám a vychází z pozorování tržního chování spotřebitele a tím odhaluje jeho preference[89]. Nejčastěji spočívá v hledání substitutu té které služby, a to takového, který je tržně obchodován a tedy tržně oceněn. Jak již bylo zmíněno, tak pro naši práci významným reprezentantem této skupiny nepřímých metod je studie z Ohia, USA nazvaná *Value For Money* (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006), která se stala impulsem pro náš dlouhodobý výzkum.

Druhá skupina studií používá přímé metody a spoléhá se na schopnost uživatele subjektivně ocenit prospěch z konzumované služby (Linhartová a Stejskal, 2017). Jejím základem je přímé dotazování spotřebitelů, pracuje se tedy s uvedenými preferencemi[90]. Tyto studie zpravidla využívají metodu kontingentního oceňování (též jen CVM), o kterém podrobněji pojednává kapitola 1.4.

Pro náš výzkum klíčovou inspirací v tomto přístupu byla studie floridská – Griffiths, et al., (2004a, 2004b).

[89] Anglicky „Revealed preferences“
[90] Anglicky „Stated preferences“

1.3.2 První vlna – studie analyzující účinnost knihovny

„Ekonomické analýzy se nejeví jako populární pro autory v oblasti knihovní a informační vědy. Jakkoliv je zde pár těch, kteří vyzkoušeli tu či onu techniku a dokáží popsat její výhody, ekonomická analýza jako taková je podrobována hromadě neinformované kritiky. Kupříkladu – obtížnost měření benefitu v penězích je často uváděna jako důvod nepokoušet se o cost-benefit analýzu.“, píše ve svém článku *Value in library and information management: a review* Tom Whitehall (1995). A skutečně v té době lze najít jen velmi poskrovně článků zabývajících se tímto tématem. Skutečné studie porovnávající hodnotu činnosti knihoven (z hlediska dopadů) s náklady pak nelze najít v podstatě vůbec.

Jak uvádí Roxanne Missingham (2005), první vlna studií zkoumajících efektivnost knihoven se zaměřovala v podstatě na účinnost knihoven – zpravidla šlo o poměřování kvantity výstupů a nákladů srovnatelných knihoven mezi sebou s cílem identifikovat postupy, jak ušetřit, aniž by tím utrpěl objem a kvalita výstupů; případně jak zvýšit objem a/nebo kvalitu výstupů bez nároku na zvýšení nákladů. Hájek (et al., 2013) dává tuto vlnu do souvislostí s obdobím „New Public Managementu“. Tento teoretický koncept řízení veřejného sektoru vzniká v UK (v období vlády Margaret Thatcherové), posléze se šíří do USA, Austrálie, Nového Zélandu a posléze do Skandinávie a kontinentální Evropy (Lane, 2000). Základem New Public Managementu je snaha modernizovat management veřejného sektoru aplikací technik původně vzniklých pro privátní sektor. I v oblastech, jako je kultura, se zavádí techniky jako stanovování (měřitelných) cílů, sledování výstupů a audit výkonu. Pojem hodnoty je i v oblasti kultury spojován s ekonomickými a sociálními dopady (Crossick a Kaszynska, 2016).

Jakkoliv se jedná o první významnou vlnu studií efektivnosti knihoven, která začíná v poslední čtvrtině minulého století, nelze říci, že by se jednalo o překonaný přístup. Jakkoliv dále ukážeme jeho limity, je v jejich rámci nadále užitečný a i dnes vznikají studie na obdobném metodologickém základě. Příkladem může být jihokorejská studie (Kim, et al., 2020), která srovnává veřejné knihovny:

1. zřizované ústřední vládou[91],
2. zřizované místní správou,

[91] V originále „Office of Education“

3. financované místní správou, ale outsourcované soukromým subjektům.

Knihovny jsou poměřovány v několika výstupních parametrech, kupříkladu: počet provozních hodin pro veřejnost; počet knihovních svazků beletrie, naučné literatury a literatury pro mládež; počet výpůjček; počet poskytnutých referenčních informací; počet návštěv a další. Porovnávány jsou i vstupní parametry, kupříkladu: počet zaměstnanců; velikost knihovny; náklady na provoz a další.

Studie dochází k několika závěrům. Především tvrdí, že knihovny zřizované centrální vládou se ukázaly jako nejméně hospodárné, naopak jako nejhospodárnější se ukázaly knihovny financované místní správou, ale outsourcované soukromým subjektům. Dále pak studie v obecnosti doporučuje zmenšení velikosti knihoven zřizovaných centrální vládou a zbylým dvěma typům knihoven doporučuje redukci počtu periodik (Kim, et al., 2020).

1.3.3 Benchmarking

Výše citovaná jihokorejská studie (Kim, et al., 2020) využívá (mimo jiné) metodu benchmarkingu, který je jedním z hlavních nástrojů studií první vlny (Missingham, 2005). Benchmarkingem rozumíme porovnávání knihoven mezi sebou s cílem nalézt „best practices“, tedy výkony, které se v reálu nejvíce přibližují teoretickému optimu a z jejich činnosti dovodit manažerské zásady, které je žádoucí aplikovat.

Benchmarking do jisté míry překlenuje obtížný problém při posuzování efektivnosti knihovny cost-benefit analýzou. Ten spočívá v tom, že zatímco náklady knihovny jako celku jsou poměrně snadno měřitelné, u benefitů je situace mnohem složitější. Jak Broadbent a Lofgren (2013) uvádějí, u cost-benefit analýzy narážíme na tři problémy:

- Náklady a benefity se většinou neobjevují současně – zatímco náklady jsou většinou okamžité, benefity jsou často dlouhodobé, nejisté a mlhavé.
- Včasnější informace, lepší plánování činnosti organizace, rychlejší rozhodování či širší pohled na možné varianty rozhodnutí jsou velmi subjektivně hodnocené přínosy se sporným finančním vyjádřením.
- Uvnitř organizace nemusí být shoda na povaze a měřítcích nákladů a benefitů.

Benchmarking, tedy vzájemné porovnávání obdobných poskytovatelů veřejné služby, nás zbavuje nutnosti celkovou hodnotu benefitu (tedy služeb) počítat, pouze ji porovnáváme. Respektive porovnáváme měřitelné charakteristiky, které nějakým způsobem kvantifikují hodnotu poskytované veřejné služby. U knihoven bývají nejčastějšími výkonovými charakteristikami počty výpůjček, návštěv či registrovaných čtenářů. Porovnávat lze i celou řadu dalších charakteristik – viz dále.

Idea benchmarkingu vychází z hypotézy, že jestliže má jedna knihovna všechny parametry „lepší“ než druhá, poskytuje více veřejné hodnoty. A pokud tak činí při srovnatelných nákladech, pak je efektivnější veřejnou službou.

Tento přístup má ovšem několik zásadních úskalí. Prvním úskalím je, že zpravidla v rámci obhajoby prostředků pro knihovnu nepotřebuje její ředitel prokázat, že jeho knihovna je efektivnější než jiná knihovna jiného veřejného zřizovatele. Pro porovnání dvou různých veřejných služeb (třeba knihovny a nemocnice) zřizované jedním subjektem ovšem benchmarking použít nelze.

Druhým úskalím je nalezení vhodné sady parametrů, ve kterých jsou knihovny srovnávány. Tyto parametry by měly mapovat důležité pohledy na činnost knihovny, ve kterých lze její výkonnost poměřovat. Vyjít přitom lze například z národních či mezinárodních standardů – kupříkladu ISO normy 11620:2014, Information and documentation — Library performance indicators.

V českých podmínkách se na první pohled vhodným východiskem může jevit metodický pokyn k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb (Ministerstvo kultury ČR, 2019). Nicméně ten uvádí následující kategorie a v nich indikátory (kritéria), za kterých jsou v knihovnách poskytovány služby uživatelům:

a) provozní doba knihovny pro veřejnost,
b) tvorba knihovního fondu a informačních zdrojů,
c) umístění knihovny v obci,
d) plocha knihovny určená pro uživatele,
e) studijní místa pro uživatele knihovny,
f) přístup k internetu a informačním technologiím,

g) webová stránka knihovny,
h) elektronický katalog knihovny na internetu,
i) personální zajištění knihovny,
j) kvalifikace a vzdělávání pracovníků knihoven,
k) měření spokojenosti uživatelů knihovny,
l) kulturní, vzdělávací a komunitní aktivity knihovny.

Na první pohled je vidět, že jsou zde promíchány kategorie, které z pohledu knihovny tvoří vstupy (kupříkladu personální zajištění knihovny nebo plocha knihovny či její umístění v obci) a kategorie, které hovoří o výstupech knihovny (kupříkladu vystavení elektronického katalogu či měření spokojenosti uživatelů).

Důvodem je skutečnost, že adresátem metodického pokynu nejsou ani tak knihovny samotné, ale spíše jejich zřizovatelé. Ministerstvo tedy vydává vedení obcí a krajů taková doporučení, jakým je například v Článku 6: „Knihovna má k dispozici nejméně 60 m^2 na 1000 obyvatel obce nebo spádové oblasti. V obcích do 1000 obyvatel se tento ukazatel použije v přiměřeném rozsahu tak, aby byly zajištěny všechny funkce knihovny“ (Ministerstvo kultury ČR, 2019). Z pohledu obce či kraje jsou totiž všechny výše uvedené kategorie výstupem činnosti, vstupem pak je rozpočet územního celku.

Pro manažerský benchmarking umožňující porovnávání hospodárnosti knihoven tedy tato norma dobrým východiskem není. Podobně jsou ostatně formulovány i indikátory projektu českého benchmarkingu[92], který lze spíše vnímat jako benchmarking úrovně podpory knihoven ze strany obcí, než benchmarking efektivnosti knihoven. Viz např. indikátor „Plocha knihovny pro uživatele v m^2 na 1000 obyvatel“, či „Celkové provozní náklady v přepočtu na jednoho obyvatele“. Inspiraci v tomto směru zřejmě český projekt benchmarkingu knihoven čerpal z německého projektu *BIX - Der Bibliotheksindex,* který ale skočil publikováním výsledku roku 2015 (BIX). V něm lze najít obdobná kritéria: „Počet knihovních jednotek na obyvatele[93]“ nebo „Investice na obyvatele[94]“.

[92] Indikátory: Indikátory sledované v benchmarkingu knihoven (2018),
Viz též https://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/mereni-vykonu-a-kvality-v-knihovnach-1/Benchmarking.htm
[93] V originále „Medien je Einwohner“
[94] V originále „Investitionen je Einwohner in Euro“

Příklad českého a německého benchmarkingu ukazuje třetí úskalí této metody – ne vždy je zřejmé, co je vlastně porovnáváno, respektive čí práce je hodnocena. Pokud tedy v českém benchmarkingu knihoven porovnáváme kupříkladu kritérium „% nákladů na pořízení knihovního fondu z celkových provozních nákladů“, není zřejmé, zda nízká hodnota tohoto procenta je způsobena obzvláště slabou akvizicí fondu, nebo skutečností, že knihovna provozuje řadu aktivit, na které získává finanční zdroje[95] a které tak navyšují její celkový rozpočet. V prvním případě lze takový výsledek označit za varující, v druhém případě nikoliv.

Konečně čtvrtým a podstatným úskalím benchmarkingu pak je nutnost srovnávat srovnatelné. V případě srovnávání knihoven je tedy zapotřebí vzít do úvahy rozdílné výchozí podmínky, ve kterých knihovny operují: například velikost obsluhované populace, dopravní dostupnost knihovny a samozřejmě zdroje, které má k dispozici. A to nejen běžný rozpočet ve srovnávaném období, ale i dřívější kapitálové výdaje, nemovitosti, fond apod. Kupříkladu Městská knihovna v Praze těžko může najít v českém benchmarkingu knihovnu srovnatelných parametrů, se kterou by se v benchmarkingu mohla poměřovat.

V souvislosti s výpočty efektivnosti Hájek s kolegy (Hájek, et al., 2013) zvažují, zda do budoucna není právě efektivnost vyjádřená ve finančním vyjádření vhodným kritériem benchmarkingu.

1.3.4 Druhá vlna – užitečnost pro zřizovatele

Druhá vlna studií ekonomické efektivnosti podle Roxanne Missingham (2005) se zaměřila na prokazování ekonomické užitečnosti ve vztahu k produktivitě firmy zřizující svojí firemní knihovnu; respektive ve vztahu k výzkumným nebo vzdělávacím úkolům v případě knihoven akademických nebo univerzitních.

Typickým pohledem spadajícím do této oblasti byla snaha prokázat, jaké úspory (kupříkladu personální) organizaci přináší využití dobře fungující knihovny, která dokáže dodat potřebné informace. Inspirativním příkladem studie spadající do této vlny je australská studie (Broadbent a Lofgren, 1993) mapující činnost dvou specializovaných knihoven sloužících jako součást dvou organizací – jedné zřízené

[95] Knihovna Třinec kupříkladu provozuje Galerii města Třince – viz https://www.knihovnatrinec.cz/o-knihovne/

státem Victoria, druhé federální. Studie zkoumala obě knihovny v následujících parametrech:

Tab. 5 – Oblasti pro hodnocení činnosti odborné knihovny (podle Broadbent a Lofgren, 1993)

Přístup k databázím - online a CDROM
Používání pokročilých manažerských a plánovacích metod v poskytování služeb
Kompetentnost a kvalifikace personálu knihovny
Informování o novinkách ve fondu[96]
Získání podpory top managementu organizace pro knihovnu
Image knihovny a jejího personálu
Meziknihovní výpůjční služba
Komfort služeb (prostory, osvětlení, vybavení, zařízení atd.)
Fyzická blízkost pobočky knihovny
Zpracování zpětné vazby od uživatelů
Propagace a marketing knihovny a jejích služeb
Zajištění současných knih, periodik a dalších informačních zdrojů
Kvalita informačních služeb a produktů (spolehlivost, záběr atd.)
Kvalita pomoci ze strany personálu a podpora uživatelů
Rozsah fondu (šíře záběru témat)
Pravidelnost komunikace mezi knihovnou a vedením organizace
Obsluha všech relevantních útvarů
Včasnost / rychlost služeb
Porozumění potřebám uživatelů
Užití moderních technologií v knihovně

V každé z organizací pak stovka respondentů hodnotila na sedmibodové škále jednak to, jakou důležitost by měl management knihovny té které oblasti věnovat a jednak to, jak kvalitní je podle hodnocení respondenta knihovna v té které oblasti. Výsledně pak byly všechny oblasti rozděleny do čtyř skupin:

Tab. 6 – Výkon a priorita (vlastní zpracování podle Broadbent a Lofgren, 1993)

	Nízká priorita	**Vysoká priorita**
Dobrý výkon	„Mrhání[97]“	„Úspěch[98]“
Špatný výkon	„OK“	„Zabiják[99]“

Dále byla příkladově provedena cost-benefit analýza některých produktů knihoven – konkrétně se jednalo o profilové přehledy novinek ve fondu. U nich byly uvažovány dva scénáře – podle jednoho by tyto přehledy nebyly dále zhotovovány. Studie zkoumala, kolik práce by tím zaměstnancům organizace přibylo, tento čas byl přepočítán na

[96] V originále „Current awareness service (CAS bulletin)“
[97] V originále „Waste“
[98] V originále „Success“
[99] V originále „Killer“

dodatečné personální náklady, které představují finančně vyjádřený benefit konkrétních produktů knihovny. Výsledná hodnota poměru nákladů na vytváření profilů a jejich hodnoty, tedy uspořená práce uživatelů byla vypočtena jako 1:26. Na základě toho lze stanovit, že se jedná o produkt, jehož zrušení by bylo velmi neekonomické. Druhý scénář pak spočíval v možnosti outsourcovat profily komerční firmě. Zde vyšly náklady jen o málo vyšší, než při interním zpracování, přibyly ale další kvalitativní aspekty, jako obava z vyzrazení předmětů zájmu organizace externím subjektům. Studie tak prokázala efektivnost konkrétní služby knihovny z pohledu jejího zřizovatele (Broadbent a Lofgren, 1993).

Petr Hájek s kolegy (Hájek, et al., 2013) upozorňují, že metodika studií této druhé vlny je relevantní jen pro určité typy knihoven, neboť „u běžných veřejných knihoven v městech či obcích není reálné zjistit relevantní podklady pro vyčíslení finančních přínosů vyplývajících z použití informací získaných v knihovně." Přesto se řada postupů v této vlně vyzkoušených a zavedených jeví jako přínosná a využitelná i pro výzkumy činnosti knihoven veřejných. Příkladem může být výše uvedené (Broadbent a Lofgren, 1993) zkoumání a porovnávání pohledu uživatelů služeb knihovny jednak na míru důležitosti jednotlivých oblastí a jednak hodnocení, jak je v té které oblasti úspěšná.

1.3.5 Třetí vlna

Třetí vlna podle Roxanne Missingham (2005) počíná v devadesátých letech[100] a její počátky navazují na předchozí vývoj. Začínají opět u specializovaných, především firemních knihoven, které jsou pod větším ekonomickým tlakem.

Jako významný příklad uvádí Missingham studii z roku 1990, jejímiž autory jsou J. M. Matarazzo, L. Prusak a M. R. Gauthier (přetištěno v Matarazzo a Connoly, 1998). Studie sponzorovaná SLA[101] zkoumala názory vysokých manažerů na jejich firemní knihovny u celkem 164 reprezentativně vybraných korporací[102] z různých oborů: „V naší studii

[100] Hájek počátek této vlny situuje do roku 1990 (Hájek, et al., 2013).
[101] Special Libraries Association, americká nezisková organizace sdružující především knihovníky a informační pracovníky speciálních a firemních knihoven, viz např. https://www.sla.org/
[102] Mimo jiné: American Express Co., Apple Computer, Inc., The Boeing Company, The Coca-Cola Co., Dow Jones & Co., Inc., General Motors Corp., Gillete Co., Intel Corp., Lockheed Corp., Motorola, Inc., New York Times Co., Philip Morris, Inc., Wal-Mart Stores, Inc. a další.

jsme zvolili přístup odlišný od toho, který lze nalézt v současné – do sebe zahleděné[103] – oborové literatuře. Místo, abychom se ptali knihovníků, ptali jsme se těch, kterým se vedoucí knihoven zodpovídají. Touto cestou jsme se snažili získat objektivní důkazy toho, že si korporace svých knihoven cení." Výzkum mimo jiné potvrdil, že zatímco knihovníci hodnotí své výkony podle standardizovaných oborových metodologií, firemní manažeři používají velmi odlišná[104] a často subjektivní kritéria hodnocení. Rovněž mezi manažery nepanovala shoda, čím vlastně knihovna přispívá k výkonu korporace a jak tento přínos hodnotit – na otázku, které ze služeb knihovny mají pro společnost největší přínos, téměř dvě třetiny manažerů neodpověděli, nebo uvedli, že nevědí. Přesto – jak uvádějí autoři studie – projevovali dobrou vůli a pozitivní vztah ke svým knihovnám: „cítili", že služby knihovny jsou hodnotné a zaslouží si podporu. Autoři však vznášejí pochybnost, zda v turbulentní době lze rozvoj knihoven opřít jen o tento pocit. Jedním z dalších výsledků totiž bylo, že (již na přelomu 80. a 90. let 20. století, tedy ještě před nástupem webu!) za nejcennější zdroj informací považují manažeři databáze, následované časopisy a teprve na třetím místě s výrazným odstupem knihy.

V této třetí vlně se podle Roxanne Missingham (2005) také objevuje použití Balanced Scorecard[105] (dále též jen BSC) jako nástroje hodnocení knihoven, a konečně za vrchol třetí vlny považuje studie využívající kontingentního oceňování a studie zkoumající návratnost investice (Return on Investment, zkráceně ROI).

1.3.6 Balanced Scorecard

Tento nástroj vznikl původně v komerční sféře, jeho autoři Robert S. Kaplan a David Norton jej popsali v roce 1992 v článku v *Harvard Business Review*. Kaplan (2009) vysvětluje základní myšlenku takto: „BSC zachovává finanční metriku jako nejdůležitější měřítko úspěchu společnosti, ale doplňuje tuto metriku třemi dalšími pohledy: zákazníci, interní procesy, učení se a růst, které vnímáme jako zásadní pro dlouhodobý růst hodnoty firmy."

[103] V originále „self-referential professional literature".
[104] Ani jedno z navržených kritérií nezískalo 40% podporu respondentů jako hlavní kritérium, podle kterého by měla být činnost knihovny hodnocena.
[105] Oficiální český termín je „systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku", viz též https://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard

Celkově tedy BSC pracuje se čtyřmi oblastmi, které jsou formulovány takto:

- Finance – „Jak nás mají vidět naši akcionáři, abychom uspěli finančně?“
- Zákazníci – „Jak nás mají vidět naši zákazníci, abychom naplnili svoji vizi?“
- Interní procesy – „Které procesy musíme zvládat excelentně, abychom uspokojili své akcionáře i své zákazníky?“
- Učení se a růst – „Jak se dokážeme proměňovat a zlepšovat, abychom naplnili svoji vizi?“

V každé z těchto oblastí pak firma na základě své strategie a vize stanovuje své priority, metriky pro měření úspěšnosti a konkrétní cíle, kterých chce dosáhnout. Dosažení či nedosažení těchto cílů je pak měřítkem úspěšnosti firmy. Tento pohled je podstatně komplexnější než pouhý pohled na finanční zisk či ztrátu v tom kterém roce, který nepřináší dostatečnou informaci o perspektivách firmy v budoucnosti.

Kaplan (2009) uvádí, že jakkoliv byla metoda BSC vyvinuta pro privátní sektor, brzy se rozšířila i do oblasti neziskového a veřejného sektoru. Před zavedením BSC se podle Kaplana posuzování organizací v tomto sektoru soustředilo jen na finanční měřítka, jako je například plnění rozpočtů či operační náklady. V neziskovém a veřejném sektoru se ale samozřejmě finanční metrika za nejdůležitější měřítko úspěchu považovat nedá, proto pro neziskový a veřejný sektor vznikly upravené formulace BSC, které představovaly možnost vytvořit promyšlenou soustavu nefinančních kritérií pro hodnocení výkonu organizace.

Rovněž pro knihovny se hledaly vhodné definice klíčových oblastí, protože i zde neplatí, že finanční metrika je „nejdůležitější měřítko úspěchu“. Roswitha Poll (2009) uvádí jako vhodnou strukturu BSC pro knihovny:

1. Zdroje, zpřístupnění a infrastruktura[106] (Jaké služby knihovna nabízí?)
2. Využití[107] (Jak jsou služby přijímány a využívány?)
3. Hospodárnost[108] (Jsou služby poskytovány hospodárně, jsou procesy dobře organizované?)

[106] V originále „Resources, access and infrastructure“
[107] V originále „Use“
[108] V originále „Efficiency“

4. Potenciál a rozvoj[109] (Je knihovna schopná se učit a rozvíjet?)

Jako příklad další struktury BSC upozorňuje na knihovnu University of Virginia. Ta využívá techniku BSC dlouhodobě (University of Virginia Library Balanced Scorecard Results 2002-2010, 2010) a lze ji uvést jako příklad komplexní dlouhodobé práce s BSC včetně relativně stabilní struktury klíčových oblastí a v nich použitých metrik. Knihovna obměňuje strukturu jen minimálně, aby tak získala dlouhodobý pohled na jednotlivé oblasti:

1. Pohled uživatele
    - Metrika 1: Celkový rating v průzkumech mezi studenty a učiteli
    - Metrika 2: Rating služeb uživatelům v průzkumech mezi studenty a učiteli
    - Metrika 3: Umístění v žebříčku ARL[110]
    - Metrika 4: Rating v oblasti vzdělávání uživatelů
    - Metrika 5: Návštěvnost na seminářích o speciálních fondech
    - Metrika 6: Počet výpůjček nových monografií
    - Metrika 7: Doba obsloužení požadavků
2. Interní procesy
    - Metrika 8: Doba zpracování běžné akvizice
    - Metrika 9: Doba potřebná na vrácení/zařazení jednotek na jejich místo
    - Metrika 10: Rating v interním hodnocení mezi zaměstnanci knihovny
    - Metrika 11: Procento oddělení s vypracovaným plánem vlastního hodnocení
    - Metrika 12: Zlepšení vnitřních procesů
3. Finance
    - Metrika 13: Podíl nestátních zdrojů na rozpočtu knihovny
    - Metrika 14: Podíl rozpočtu knihovny na rozpočtu univerzity[111]
    - Metrika 15: Podíl nákladů na monografie vypůjčené [v prvních dvou letech od pořízení] na celkových nákladech na nákup monografií
    - Metrika 16: Náklady na užití jednotky periodik (papírové nebo elektronické)
    - Metrika 17: Náklady na jednotku [záznam] online databází
    - Metrika 18: Náklady na zpracování knihovní jednotky

[109] V originále „Potentials and development“
[110] Association of Research Libraries, viz např.: https://www.arl.org/
[111] Ve smyslu více je lépe.

- Metrika 19: Náklady na jednu knihovní transakci

4. Učení se a rozvoj
    - Metrika 20: Vytváření vzdělávacích plánů jednotlivců a oddělení
    - Metrika 21: Udržení perspektivních zaměstnanců[112]
    - Metrika 22: Spolehlivost vybavení[113] pro uživatele a zaměstnance
    - Metrika 23: Renovace prostor pro zaměstnance a veřejnost
    - Metrika 24: Náklady na pořízení digitálních materiálů
    - Metrika 25: Uživatelské testování webů[114]
    - Metrika 26: Zlepšení kvality digitálního přístupu

Pro každou metriku jsou v plánu uvedeny dvě hladiny cílů – vyšší (ambicióznější) a nižší (základní úroveň). Při vyhodnocení plánu je pak konstatováno, zda knihovna dosáhla vyššího (ambicióznějšího) cíle, nebo alespoň nižšího (základního) cíle, nebo ani toho. Jako příklad lze uvést plánované cíle pro Metriku 1:

- Cíl 1 (vyšší): Skóre alespoň 4,0 (z 5 možných) z každé z hlavních cílových skupin
- Cíl 2 (nižší): Skóre alespoň 3,9 (z 5 možných) z každé z hlavních cílových skupin

[112] V originále „commended employees“
[113] Počítačů, scannerů, kopírek atd.
[114] V originále „Usability testing of websites“

1.4 Kontingentní oceňování

1.4.1 Základní principy kontingentního oceňování

Metodě kontingentního oceňování (dále též jen CVM) dostává širší prostor, protože pro námi provedené výzkumy představuje jedno z hlavních teoretických východisek.

Základní principy CVM shrnuje celá řada prací, mimo jinými: Brookshire a Crocker (1981); Missingham (2005); Hoyos a Mariel (2010); Carson (2012); Hájek, et al. (2013) a řada dalších.

V zásadě lze shrnout, že CVM je ekonomická analytická metoda, která prostřednictvím přímého dotazování statisticky reprezentativního vzorku respondentů usuzuje na celkovou hodnotu veřejného statku. V rámci dotazování jsou zkoumány uvedené preference[115] respondentů zpravidla navozením hypotetické situace, která nutí respondenta uvažovat o veřejném statku z hlediska finanční hodnoty. Tyto hypotetické situace většinou souvisejí se scénářem možné ztráty (zániku) veřejného statku, případně změny jeho stavu.

V rámci CVM lze rozeznat dva odlišné přístupy podle formátu dotazování. První přístup je označován jako „ochota platit" – Willingness To Pay (dále též jen WTP) a je získán jako odpověď na otázku o ochotě platit za zachování (případně obnovu či změnu) veřejného statku. Příkladem může být otázka „Kolik byste byl ochoten jednorázově zaplatit za to, že Karlův most nebude zbourán?" Pokud průměrnou hodnotu odpovědi vynásobíme počtem lidí v základním souboru, získáme odhad celkové hodnoty Karlova mostu, kterou mu přisuzují lidé tvořící základní soubor. Pokud tedy kupříkladu základním souborem budou Pražané a reprezentativní vzorek obyvatel Prahy v průzkumu uvede průměrnou hodnotu 1000 Kč, lze dovodit, že pro Pražany má hodnotu 1,3 mld. Kč[116]. Takový výzkum ovšem neodpovídá na otázku, jaká je celková hodnota Karlova mostu, protože kupříkladu nebere v úvahu, jakou hodnotu mu přisuzují obyvatelé jiných měst či jiných zemí. Na tom lze demonstrovat jednu ze silných stránek CVM, protože umožňuje zahrnout do výpočtu i hodnoty nespotřebitelů, tedy hodnoty těch, kteří veřejný statek nijak neužívají a přesto si jej cení. Je pravděpodobné, že pokud ukážeme fotografii Karlova mostu náhodnému obyvateli

[115] Stated preferences
[116] Počítáme s přibližným počtem obyvatel Prahy 1,3 milionu.

jiného kontinentu, který nikdy v Praze nebyl a ani se tam nechystá, přesto připustí, že by na záchranu takové památky byl ochoten nějakou drobnou částku vynaložit (viz hodnota existence a hodnota odkazu v kapitole 1.2.1). A pravděpodobně by průměr takových částek násobený počtem obyvatel celé planety (s výjimkou Prahy) převýšil hodnotu, kterou Karlovu mostu dohromady přisuzují Pražané.

Druhý přístup podle formátu dotazování je označován jako „ochota přijmout náhradu" – Willingness to Accept Compensation (dále též jen WTA) a je získán jako odpověď na otázku o ochotě vzdát se veřejného statku (nebo připustit změnu jeho stavu k horšímu) za finanční náhradu. Příkladem může být otázka „Kolik byste požadoval jako finanční odškodnění, na jehož základě byste byl ochoten akceptovat zbourání Karlova mostu?" O možnosti zkoumat hodnotu veřejného statku i v očích těch, kteří jej neužívají, platí totéž, co pro hodnotu WTP.

Obě hodnoty, tedy WTP i WTA by měly být stejné, protože obě představují odhad hodnoty téhož veřejného statku. Řada studií ovšem dokládá, že hodnota WTA je vždy vyšší, než hodnota WTP, a to i několikanásobně (viz např. MacDonald a Bowker, 1994). Jak vysvětluje kupříkladu Carson (2012), tato skutečnost je teoreticky dobře objasněna jak z pohledu neoklasické ekonomie, tak z pohledu behaviorální ekonomie. Velmi prostě lze tuto skutečnost (alespoň částečně) vysvětlit jednoduchou úvahou, že v jakékoliv transakci se snažíme maximalizovat svůj profit. A zatímco v transakci ve formátu WTP představuje finanční částka (hypotetický) náklad respondenta, tak u transakce WTA představuje (hypotetický) příjem respondenta. V otázkách WTP se tedy respondent, není-li pod tlakem, zdráhá „vydat" vyšší částku; stejně tak se v otázkách WTA zdráhá „přijmout" nižší částku.

Obdobně upozorňují Freeman, Herriges a Kling (2014):

„WTP je maximální částka, kterou by byl jednotlivec ochoten zaplatit, než aby se vzdal zlepšení nějakého statku, například zlepšení životního prostředí. Tedy je to částka, která by jednotlivce učinila nerozhodným ve volbě mezi buď jejím zaplacením a získáním zlepšení, nebo vzdáním se zlepšení a ponecháním si peněz na jiný účel. WTA je minimální částka peněz, kterou by jednotlivec požadoval za to, že by se dobrovolně vzdal předpokládaného zlepšení – je to částka, kvůli které by byl člověk nerozhodný ve volbě mezi tím, aby měl zlepšení, nebo tím, aby se ho vzdal a zároveň získal peníze

navíc. Obě hodnotové míry vycházejí z předpokladu substituovatelnosti preferencí, ale mají různé referenční body pro úroveň blahobytu. WTP bere jako referenční bod absenci lepšího stavu, zatímco WTA bere jako základní úroveň existenci lepšího stavu blahobytu nebo užitku. V zásadě se WTP a WTA nemusí přesně rovnat. WTP je omezena příjmem jednotlivce, zatímco neexistuje horní hranice toho, co by jedinec mohl požadovat jako kompenzaci za to, že se vzdá zlepšení.“ (Freeman, et al., 2014).

1.4.2 Historický rámec kontingentního oceňování

Hoyos a Mariel (2010) situují teoretické kořeny CVM do čtyřicátých let dvacátého století, kdy Howard R. Bowen (1943) v článku *The Interpretation of Voting in the Allocation of Economic Resources* a Siegfried von Ciriacy-Wantrup (1947) v článku *Capital Returns from Soil-Conservation Practices* navrhují průzkum veřejného mínění jako validní nástroj pro ocenění veřejných statků se zdůvodněním, že hlasování je nejbližší možnou náhradou spotřebitelské volby. Tato myšlenka však byla kritizována ze strany tak vlivných ekonomů, jako byl Paul A. Samuelson. V praxi se začíná CVM prosazovat až v šedesátých letech především v oblasti životního prostředí a outdoorové rekreace. První takovou studií je zřejmě (nepublikovaná) disertační práce *Value of Outdoor Recreation: An Economic Study of the Maine Woods* Roberta K. Davise z roku 1963, o které referuje ve stejném roce v časopise *Natural Resources Journal* (Davis, 1963).

Hoyos a Mariel (2010) rozdělují vývoj CVM na tři historické etapy. V průběhu první etapy je koncept CVM dále prohlubován, dochází k upřesňování metodologie a především je CVM stále šířeji přijímána jako validní metoda oceňování veřejných statků především díky schopnosti zachytit jejich netržní hodnotu (viz kapitola 1.2.1). Druhá etapa vývoje CVM začíná havárií supertankeru Exxon Valdez a zahrnuje několik následujících let bouřlivých sporů o věrohodnost CVM. Tato druhá etapa končí publikováním zprávy Panelu NOAA (Arrow, et al., 1993).

1.4.3 Využití kontingentního oceňování v případu Exxon Valdez

Při havárii supertankeru Exxon Valdez 24. března 1989 u pobřeží Aljašky vyteklo do moře přibližně 37 000 tun surové ropy, která kontaminovala přes 2000 km pobřeží, přičemž došlo k narušení řady ekosystémů. Podle následných výzkumů kupříkladu v

důsledku havárie zahynulo 100 000 až 250 000 mořských ptáků, 2800 vyder, 300 tuleňů a mnoho dalších živočichů[117].

Po této bezprecedentní ekologické katastrofě americký stát Aljaška zažaloval společnost Exxon za škody způsobené na netržních hodnotách životního prostředí[118]. Pro potřeby žalobce vzniká rozsáhlá studie (Carson, et al., 1992) využívající pro výpočet škody metodu kontingentního oceňování.

V rámci studie bylo nejprve provedeno pět pilotních výzkumů ve čtyřech různých státech USA, na jejichž základě byl vytvořen finální design a scénář průzkumu. Scénář poskytuje respondentům řadu informací o incidentu a jeho následcích, aby se mohli rozhodovat kvalifikovaněji. Poté představuje konkrétní (fiktivní[119]) plán, jak do budoucna zabránit podobným katastrofám, spočívající (mimo jiné) v doprovodu dvou velkých eskortních lodí Pobřežní stráže, které by doprovázely každý tanker. Tyto doprovodné lodě by snížily pravděpodobnost případného ztroskotání a jednak by – pro případ, že by k němu stejně došlo – měly připraveno vybavení a posádku pro minimalizaci ropné skvrny a případných škod. Takový plán by ovšem vyžadoval celou flotilu doprovodných lodí (každý den vyplouvaly na cestu zhruba dva tankery). Scénář dále navrhoval, že ropné společnosti by zaplatily jednorázově část nákladů na vybudování a provoz této flotily, zbytek by byl hrazen zvláštní jednorázovou federální daní. Následovala otázka, zda by pro takovou mimořádnou daň respondent v referendu[120] hlasoval, přičemž částka byla uvedena jako fixní – existovaly celkem 4 různé varianty této částky (viz Tab. 7). Manuál pro tazatele v tomto bodě uvádí: „Ve skutečnosti není vůbec důležité, jestli lidé hlasují PRO nebo PROTI navrženému programu, důležité je to, aby jejich odpověď představovala opravdové přesvědčení, zda na základě informací prezentovaných v průběhu interview jsou ochotni vynaložit své peníze. Proto používejte neutrální tón a nespěchejte.“

Respondenti, kteří se rozhodli hlasovat proti, byli potom dotázáni, zda by byli ochotni hlasovat pro, kdyby se ukázalo, že náklady na program by byly nižší a tudíž částka

[117] Viz např.: https://en.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez_oil_spill

[118] Tato žaloba byla paralelní s celou řadou žalob soukromých subjektů (kupříkladu rybářů) na přímé ekonomické škody.

[119] Tento teoretický plán byl později skutečně částečně realizován, a jak uvádí Carson (2012) celkem čtyřikrát v následujících letech zabránila přítomnost eskortních remorkérů dalším katastrofám.

[120] Referenda o mimořádných účelových daních nejsou v USA neobvyklá.

zvláštní daně by byla … $ (nižší částka, než původně). Analogicky byli respondenti souhlasící s původní částkou dotázáni na vyšší částku. Konkrétně byly ve scénářích použity následující částky:

Tab. 7 – Verze dotazování v případu Exxon Valdez (podle Carson, et al., 1992)

Verze	Základní částka	Vyšší částka	Nižší částka
A	$10	$30	$5
B	$30	$60	$10
C	$60	$120	$30
D	$120	$250	$60

Dotazování bylo plánováno v 1599 reprezentativně vybraných náhodných domácnostech, kdy interview se podařilo dokončit v 1043 z nich a v průměru trvalo 42 minut. Ve výsledku 30 % respondentů bylo ochotno platit méně než $5; naopak 11 % více než $250. Teoreticky vypočítanou průměrnou hodnotou bylo $94 (s 95% spolehlivostním intervalem $83,45 - $105,19). V závěru pak studie shrnuje: „Náš odhad celkové škody na netržní hodnotě[121] v důsledku ropné havárie Exxon Valdez je 2,8 miliardy dolarů. Tento odhad je třeba chápat jako spodní hranici odhadu škody."

Tento závěr a použití studie jako důkazu ve sporu o miliardové částky činí tuto studii tak důležitou, že ji Hoyos a Mariel (2010) považují za přelom dvou etap v historii CVM. Byla připravována a prováděna s vědomím, že bude podrobena nejsilnější možné oponentuře. Skutečně, společnost Exxon uspořádala v březnu 1992 ve Washingtonu konferenci, na které byly prezentované výsledky (společností Exxon sponzorované) studie. Celkový závěr konference byl, že CVM je nespolehlivá metoda.

V reakci na to federální vláda sestavila panel expertů[122] (Panel NOAA[123]), kterému spolupředsedali nositelé Nobelovy ceny Kenneth Arrow[124] a Robert Solow[125]. Úkolem panelu bylo prozkoumat věrohodnost CVM.

[121] V originále „lost passive use value"
[122] V originále „NOAA Blue-Ribbon Panel", viz např.: https://en.wikipedia.org/wiki/Blue-ribbon_committee
[123] National Oceanic and Atmospheric Administration
[124] Viz např.: https://en.wikipedia.org/wiki/Kenneth_Arrow
[125] Viz např.: https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Solow

1.4.4 Panel NOAA

Panel publikoval své závěry ve zprávě *Report of the NOAA panel on Contingent Valuation* (Arrow, et al., 1993), která je dodnes považována za standardizaci CVM.

Panel došel k závěru, že „…kontingenční oceňování poskytuje užitečné informace. Považujeme za spravedlivé charakterizovat takové informace jako spolehlivé podle standardů, které se zdají být implicitní v podobných kontextech, jako je analýza trhu pro nové a inovativní výrobky nebo jiné [metody] posouzení škod, běžně povolené v soudních řízeních. Stejně jako v podobných případech platí, že čím pečlivěji se dodržují uvedené[126] pokyny, tím spolehlivější je výsledek. Není však nutné, aby byl každý jednotlivý pokyn zcela dodržen; ani závěry přijaté v jiných souvislostech nejsou dokonalé.“ (Arrow, et al., 1993).

Je třeba mít na paměti, že NOAA panel expertů se nevyjadřoval k CVM v celé obecnosti a ke všem variantám jejího užití. Posuzoval vhodnost této metody k odhadu výše škod na životním prostředí pro potřeby stanovení náhrad za škodu. V tomto kontextu je také třeba chápat řadu pokynů[127], které panel stanovil jako podmínku, aby takto získané výsledky mohly být považovány za důvěryhodné. Tato pravidla jsou uvedena dále v autorském překladu a zestručnění.

Obecná pravidla podle Arrow, et al., 1993:

- **Velikost a složení vzorku** – výběr reprezentativního vzorku je zásadní pro odhad škody, proto je třeba podpora odborného statistika.
- **Maximální návratnost** – vysoká míra nezískaných odpovědí způsobuje nevěrohodnost výsledku.
- **Osobní dotazování** – je pravděpodobné, že by hodnověrné výsledky bylo možné dosáhnout korespondenčním průzkumem. Přednost má mít osobní dotazování, nicméně telefonní interview má své výhody z pohledu nákladů a možnosti centralizované supervize.
- **Předběžné testování vlivu tazatele** – důležitým aspektem, ve kterém se průzkumy liší od skutečného referenda, je přítomnost tazatele (s výjimkou

[126] Viz dále uvedená pravidla
[127] V originále „guidelines“

průzkumů zasílaných poštou). Je možné, že ta přispívá k vychýlení odpovědi směrem k „společenské konformitě[128]“, protože starost o životní prostředí je obecně vnímána jako něco pozitivního. Aby bylo možné otestovat tento vliv, je žádoucí, aby velké studie zahrnuly experimenty, které zhodnotí vliv tazatele.

- **Reportování** – v každé zprávě o průzkumu by měla být jasně uvedena definice populace, která byla vybrána do vzorku; velikost výběrového souboru; celková míra chybějících odpovědí ve vzorku a jejich důvody (např. odmítnutí) u dotazníku jako celku či u všech důležitých jednotlivých otázek. Zpráva by měla také reprodukovat přesné znění a pořadí otázek v dotazníku a další sdělení respondentům (např. předběžnou korespondenci). Všechny údaje ze studie by měly být archivovány a zpřístupněny zainteresovaným stranám.
- **Pilotáž dotazníku** – Respondentům je předkládán velký objem nových a často technických informací, které nejsou obvyklé v běžných průzkumech. To vyžaduje pečlivé pilotování výzkumu a prokázání toho, že finální verze byla respondenty dobře chápána.

Pokyny pro zjišťování hodnot podle Arrow, et al., 1993:

Nejlepší průzkumy kontingentního oceňování splňují následující zásady proto, aby byla zajištěna jejich spolehlivost a užitečnost získaných informací.

- **Konzervativní design** – jestliže jsou výsledky nejednoznačné, přednost má mít varianta, podceňující ochotu platit. Rovněž je doporučeno v zájmu hodnověrnosti odhadu eliminovat extrémní odpovědi, které mohou divoce a nevěrohodně[129] zvětšit odhadované hodnoty.
- **Formát dotazování** – Formát WTP má být použit místo formátu WTA, protože je konzervativnější[130].
- **Formát referenda** – otázka má být položena jako otázka k hlasování v referendu.
- **Přesný popis programu nebo politiky** – je třeba poskytnout dostatečné informace k environmentálnímu programu, který je předkládán. Ten musí být postaven jako relevantní ve vztahu k odhadované škodě.

[128] V originále „social desirability bias“
[129] V originále „wildly and implausibly“
[130] Vysvětlení viz dále

- **Předběžné testování fotografií** – je třeba pečlivě posoudit, jaký vliv mají použité fotografie na respondenty.
- **Připomenutí možných náhrad** – respondenti musí být upozorněni na náhradní statky, jako jsou jiné srovnatelné přírodní zdroje nebo na budoucí stav dotčeného přírodního zdroje. Tato připomínka by měla být uvedena důrazně a bezprostředně před hlavní otázkou ocenění, aby bylo zajištěno, že respondenti budou mít alternativy jasně na paměti.
- **Dostatečný časový odstup od nehody** – průzkum musí být proveden v dostatečném odstupu od data ekologické újmy, aby respondenti považovali scénář úplné obnovy za věrohodný. Mají být položeny otázky, které ověří přesvědčení respondentů o možnosti obnovy. Jasný a významný trend v odpovědích v závislosti na čase zkoumání by mohl zpochybnit správnost "spolehlivost" zjištění.
- **Vývoj v čase** – chyba měření způsobená závislostí na čase zkoumání má být redukována zprůměrováním nezávislých vzorků zkoumaných v různém čase.
- **Možnost neodpovědět** – možnost neodpovědět má být explicitně uvedena jako alternativa k odpovědím „Ano“ a „Ne“. Důvody pro rozhodnutí neodpovědět mají být opatrně zjištěny – kupříkladu jestli respondent nepovažuje věc za důležitou; není schopen rozhodnout se kvůli nedostatku času nebo informací; představuje si jiný než navržený způsob řešení; únava z interview a snaha co nejrychleji jej ukončit.
- **Komentář k rozhodnutí** – odpovědi „Ano“ a „Ne“ mají být následovány otevřenou otázkou: „Proč odpovídáte Ano/Ne?“ Odpovědi mají být klasifikovány do kategorií (kupříkladu: „nemá to takovou cenu“, „nevím“ či „mají to platit ropné společnosti“).
- **Zjištění kontextu** – průzkum by měl obsahovat řadu otázek, které umožní interpretovat hlavní rozhodnutí respondenta. Mezi jinými:
    - příjmy,
    - předchozí znalost místa [škody],
    - předchozí zájem o lokalitu (míra návštěvnosti),
    - postoje k životnímu prostředí,
    - postoje k velkým podnikům,
    - vzdálenost od lokality,
    - pochopení úkolu,

    - důvěra v [předložené] scénáře,
    - schopnost a ochota provést úkol.
- **Kontrola porozumění a souhlasu** – tato doporučení musí být dosažena bez toho, aby dotazník byl natolik komplexní, že by se vymykal schopnostem nebo zájmu mnoha respondentů.

Cíle průzkumů zjišťování hodnot podle Arrow, et al., 1993:

Následující položky nejsou [v době konání panelu] dostatečně řešeny ani u nejlepších kontingentních ocenění. Podle názoru panelu bude tyto problémy třeba přesvědčivě uchopit, aby byla zajištěna spolehlivost získaných odhadů.

- **Jiné využití peněz** – respondentům je třeba připomenout, že jejich ochota platit za předložený environmentální program znamená méně peněz, které mohou vynaložit na své soukromé nebo na jiné veřejné potřeby. Tato připomínka by měla být více než povrchní, ale méně než zdrcující. Cílem je přimět respondenty, aby měli při hodnocení scénáře na paměti další možné výdaje, včetně výdajů na jiné environmentální statky.
- **Emocionální zkreslení** – průzkum by měl být navržen tak, aby nebyl ovlivněn obecným pocitem „štěstí z dobrého skutku[131]“ nebo znechucením z „velkého byznysu“, ale má se soustředit na konkrétní navržený environmentální program. Je možné, že formát referenda redukuje pocit „štěstí z dobrého skutku“, ale dokud to není jasné, měl by design průzkumu tento problém explicitně řešit.
- **Trvalé či přechodné ztráty** – mělo by být zřejmé, že respondenti dokáží rozlišit mezi přechodnými a trvalými ztrátami.
- **Momentální odhad dočasných ztrát** – mělo by být zřejmé, že při stanovení hodnot jsou respondenti přiměřeně vnímaví k načasování procesu obnovy.
- **Předběžné schválení** – jelikož design průzkumu může mít podstatný efekt na jeho výsledky, je žádoucí, aby – pokud je to možné – byly stěžejní prvky designu předem schváleny oběma stranami soudního sporu, s případným použitím rozhodčího řízení a/nebo experimentů, pokud nelze dojít k dohodě stran.
- **Důkazní břemeno** – dokud nebude k dispozici soubor spolehlivých referenčních průzkumů, musí důkazní břemeno spolehlivosti průzkumu nést jeho navrhovatelé.

[131] V originále „warm-glow of giving“

Ti musí prostřednictvím předběžného testování nebo jiných experimentů prokázat, že jejich šetření netrpí problémy, kterým mají tyto pokyny zabránit. Konkrétně, pokud by průzkum trpěl některým z následujících neduhů, hodnotili bychom jeho výsledky jako „nespolehlivé[132]“:

- vysoká míra neodpovědí na celý průzkum nebo na otázku týkající se hodnocení;
- nepřiměřená reakce na rozsah environmentální škody;
- nedostatečné porozumění zadání ze strany respondentů;
- nedostatek důvěry v plán obnovy;
- hlasy „ano“ nebo „ne“ v hypotetickém referendu, které nejsou následovány nebo vysvětleny odkazem na náklady a/nebo hodnotu projektu.

- **Spolehlivé referenční průzkumy** – s cílem odlehčit těžké důkazní břemeno důrazně vyzýváme vládu, aby se ujala úkolu vytvořit soubor spolehlivých referenčních průzkumů, které mohou být použity k interpretaci těchto pokynů a také ke kalibraci průzkumů, které plně neodpovídají směrnicím.

Výše uvedená pravidla definovaná panelem NOAA (Arrow, et al., 1993) je nutné vnímat v kontextu účelu, ke kterému byl panel svolán – šlo o posouzení věrohodnosti CVM pro potřeby stanovení výše škod při velkých ekologických neštěstích a využití těchto hodnot v soudních sporech. Panel tedy přistupoval k posouzení parametrů CVM v měřítkách miliard dolarů a navíc specificky pro potřeby agendy životního prostředí. Nelze tedy očekávat, že se jakýkoliv výzkum využívající CVM bude řídit pravidly panelu beze zbytku, přesto lze doporučení panelu vnímat jako „zlatý standard“ a jak tvrdí Hoyos a Mariel (2010): „Tato pravidla měla extrémní vliv na další vývoj metodologie [CVM].“

1.4.5 Další vývoj kontingentního oceňování

Závěrečná zpráva panelu (Arrow, et al., 1993) dodnes patří k významným zdrojům citovaným v literatuře věnované kontingentnímu oceňování. Ukončila v zásadě období, které Hoyos a Mariel (2010) označují jako druhou etapu vývoje CVM a které je tvořeno právě debatami o použitelnosti CVM: „Někdy vášnivá, ale vždy zdravá debata, která v tomto období probíhala, fakticky pomohla obohatit metodologii tím, že donutila

[132] V originále „unreliable“. Uvozovky jsou i v originálním textu.

akademiky k hlubšímu vhledu do ekonomické teorie na pozadí a dalších otázek aplikace. A konečně, přijetí CVM na politické i akademické úrovni, zvýšilo počet aplikací, které jsou každoročně publikovány."

Řadu odborných polemik vzbudilo doporučení Panelu NOAA používat pouze otázky formátu WTP a nikoliv otázky formátu WTA. Již bylo zmíněno, že formát „Kolik byste nejvýše byl ochoten platit za to, že…", vede konzistentně k nižším hodnotám než otázky formátu „Jakou nejnižší kompenzaci byste přijal za to, že…". Použití formátu WTP se tedy jeví jako opatrnější, někteří autoři však opakovaně upozorňují na to, že takový přístup je v některých situacích nepřiměřeně restriktivní a že použití formátu WTA je v některých situacích zcela opodstatněné.

MacDonald a Bowker (1994) ve své studii zkoumají „majetnický efekt[133]", tedy skutečnost, že lidé si více váží toho, co již vlastní, než toho, co by vlastnit mohli. Jinými slovy řečeno přisuzují ztrátě věci již získané větší hodnotu, než získání téže věci, pokud ji předtím nevlastnili. Pokud tento efekt na výzkumy pomocí CVM dopadá, znamená to podle autorů, že hodnoty WTP podceňují dopady ztráty nebo změny veřejného statku na blahobyt jedince v případě, kdy jedinec má na tento statek přirozené právo (nebo to tak alespoň vnímá). Autoři pak na základě experimentů docházejí k závěru, že majetnický efekt skutečně výsledky dotazování v rámci CVM ovlivňuje a že tudíž výsledky získané pomocí WTP nejsou v některých situacích odpovídající.

Další práce a studie pak hledaly cesty, jak CVM učinit přesnější a věrohodnější metodou. Kupříkladu Rowe, Schulze a Breffle (Rowe, et al. 1996) diskutují formát dotazování ve formátu platebních karet, kdy respondentovi je v rámci zkoumání WTP (obdobně lze ale postupovat i v případě WTA) předložena karta s uvedenými různými částkami a respondent má označit tu nejvyšší, kterou by byl ochoten zaplatit, kdyby to bylo podmínkou zachování/zlepšení veřejného statku. (Analogicky v případě WTA respondent označuje nejnižší částku, kterou by byl ochoten ještě přijmout jako kompenzaci za ztrátu/zhoršení možnost užívat veřejný statek.)

[133] V originále Endowment effect, viz např.: https://en.wikipedia.org/wiki/Endowment_effect

Rowe s kolegy (Rowe, et al. 1996) přinášejí argumenty, proč hodnoty na platebních kartách mají růst v zásadě exponenciálně, konkrétně na základě Weberova zákona[134] doporučují formuli:

$$B_n = B_1 \times (1 + k)^{n-1}$$

Kde B_n je n-tá hodnota na platební kartě, B_1 je nejnižší nenulová hodnota nabídnutá respondentovi a k je konstanta určující rychlost růstu. Hodnoty jsou pak zpravidla pro lepší přehlednost zaokrouhleny. Jako příklad uvádějí mimo jiné následující řadu pro rozsah $0 až $1000 s koeficientem k = 1,39: $0, $2, $7, $20, $50, $150, $375, $1000.

Ke klíčovému zjištění docházejí Rowe, Schulze a Breffle (Rowe, et al. 1996) porovnáním použití čtyř takto konstruovaných rozdílných karet ve stejném environmentálním výzkumu[135]. Karty se významně lišily v nabídnutém rozsahu:

- $0 až $200
- $0 až $1000
- $0 až $5000
- $0 až $10000

Počet hodnot na použitých kartách byl ale stejný, rozdíl byl v rychlosti růstu hodnot na kartě. Uskutečněná šetření nepotvrdila hypotézu, že výsledky budou velmi odlišné z důvodu „kotvení“ odpovědí k nabídnutým hodnotám, že tedy respondenti ve výzkumech s vyšší hranicí (a vyššími nabídnutými hodnotami) budou udávat vyšší hodnoty WTP. Výsledky získané pomocí různých karet se lišily jen málo.

S jiným návrhem na formát dotazování přicházejí Welsh a Poe (1998). I oni polemizují s doporučením Panelu NOAA, který upřednostňuje (z důvodu snahy o konzervativní a tudíž dobře obhajitelný odhad) použití dichotomického výběru, tedy výběru odpovídajícímu formátu referenda, ve kterém respondent vyjádří souhlas nebo nesouhlas s navrženou výší (hypotetické) platby. Welsh a Poe argumentují, že u řady studií se prokázalo, že dichotomický výběr vede k vyšším hodnotám výsledků, než

[134] Viz např. https://en.wikipedia.org/wiki/Weber%E2%80%93Fechner_law

[135] Konkrétně se jednalo o otázku: „Jakou nejvyšší částku by byla vaše domácnost ochotna platit každý rok po dobu příštích deseti let prostřednictvím poplatků za likvidaci odpadu a vyšších cen, aby se zaplatilo vyčištění všech míst s nebezpečným odpadem v Coloradu?“

formát otevřených otázek a že tudíž metodu dichotomického výběru nelze považovat za konzervativní. Navíc upozorňují, že tento formát vyžaduje, aby výzkumníci správně určili hodnotu, o které se bude hlasovat, což je často velmi problematické. Welsh a Poe proto přicházejí s návrhem nového formátu dotazování v rámci CVM, který nazývají „Multiple bounded discrete choice“ (MBDC). V tomto formátu je respondentovi předložena řada hodnot, podobně jako v případě formátu platebních karet. Na rozdíl od něj, ale respondent nevybírá jednu hodnotu, ale o každé z nich se vyjadřuje na škále od "rozhodně ano" až po "rozhodně ne“, kdy odpovídá na otázku, jak by hlasoval, kdyby se referendum konalo s uvedením té které hodnoty. Autoři pak dále uvádějí, jakým způsobem zpracovat výsledky na jednotlivých hladinách „rozhodně ano“, „spíše ano“ či „nejsem si jist“. Praktické ověřování metody podle nich přineslo uspokojivé výsledky, byť připouštějí:

„Ačkoli se domníváme, že formát MBDC nabízí mnoho praktických výhod, může aplikace této metody vést k dilematu, která z hladin je nejvhodnější pro analýzu zkoumané politiky. K řešení tohoto problému lze použít několik strategií. […] Například pokud přínosy politiky měřené na hladině "rozhodně ano", převyšují náklady na zkoumanou politiku, je poměrně jasné, že tato projde cost-benefit testem. Stejně tak, pokud náklady zkoumané politiky převyšují přínosy měřené na hladině "nejsem si jist", je nepravděpodobné, že by politika prošla cost-benefit testem. Alternativně lze zvolit vhodný model MBDC na základě důsledků plynoucích z chyb v odhadu přínosů. Při přijetí tohoto pohledu by odhady ocenění mohly být založeny na modelu "rozhodně ano", pokud by s nadhodnocením přínosů byly spojeny závažné důsledky a s podhodnocením [jen] mírné důsledky.“ (Welsh a Poe, 1998).

A konečně s ještě jiným přístupem ke kladení otázek přicházejí Blamey, Bennett a Morrison (Blamey, et al., 1999). I oni vstupují do polemiky s doporučením Panelu NOAA na dichotomický formát otázek, kdy respondent má na vybranou mezi ANO a NE (s explicitně uvedenou možností nezvolit ani jednu z odpovědí). Upozorňují na to, že respondenti odpovídají ANO mnohem ochotněji, pokud se jedná o hypotetickou platbu, než jak reagují v situacích, kdy skutečně musí platit. Podle autorů je jednou z možných příčin fenomén „přitakání[136]“. Tento fenomén známý v psychologii též jako

[136] V originále „Yea-saying“

Acquiescence bias[137] popisuje skutečnost, že respondenti mívají tendenci souhlasit s položenou otázkou bez ohledu na její obsah. „Přitakání“ má řadu příčin, Blamey s kolegy (Blamey, et al., 1999) ale upozorňují na jeden aspekt specifický pro CVM, a to sice „… tendenci podřizovat ekonomické preference založené na výsledku nebo "skutečné" ekonomické preference ve prospěch expresivních motivací při odpovídání na otázky CVM. Tyto expresivní motivace mohou být buď sociální […], kdy společenský tlak nebo snaha zalíbit se motivují respondenty k přitakání, nebo niterné, kdy se respondenti jednoduše snaží vyjádřit své postoje a/nebo zastávané hodnoty.“

Snaha odstranit tento problém vedla autory k novému modelu dotazování, který nazývají „Dissonance-minimizing format“ (DM). Základní myšlenkou tohoto formátu je rozšíření dotazování tak, aby respondent mohl vyjádřit svůj postoj k navrženému programu (projektu, politice) bez nutnosti vyjadřovat tento postoj finančně. Autoři popisují pět různých postojů, které je třeba rozlišit:

1) Podporuji program a souhlasím s navrženou částkou.
2) Podporuji program, ale navrženou částku považuji za nepřiměřenou.
3) Podporuji program, ale nemohu si dovolit platit navrženou částku.
4) Podporuji program, ale nesouhlasím s placením jakékoliv částky.
5) Nepodporuji program, bez ohledu na navrženou částku.

Na základě provedených výzkumů porovnávajících (mimo jiné) tento formát dotazování s dichotomickým, docházejí Blamey, Bennett a Morrison (Blamey, et al., 1999) k závěru, že DM formát dává výsledky s lepší vypovídací hodnotou.

Je třeba ještě zdůraznit, že závěry Panelu NOAA a následnými studiemi nebyly všechny pochybnosti o CVM vyvráceny a i dnes lze najít ekonomy, kteří tuto metodu zpochybňují. Kupříkladu Jerry Hausman – jeden z hlavních protagonistů konference pořádané v roce 1992 společností Exxon – publikoval na podzim 2012 *v The Journal of Economic Perspectives* článek s názvem *Contingent Valuation: From Dubious to Hopeless* (Hausman, 2012) v jehož úvodu říká: „Zhruba před 20 lety jsme s Petrem Diamondem napsali do tohoto časopisu článek analyzující metodu kontingentního oceňování (Diamond a Hausman, 1994). V té době Petrův názor byl, že kontingentní oceňování je

[137] Viz např. https://en.wikipedia.org/wiki/Acquiescence_bias

beznadějné; zatímco já jsem byl pochybovačný, ale o něco optimističtější. Ale o 20 let později, po milionech dolarů na velké vládou placené výzkumy, docházím k závěru, že Petr měl pravdu a kontingentní oceňování je beznadějné. V tomto článku selektivně vyhodnocuji literaturu o kontingentním oceňování, s důrazem na empirická zjištění."

Jeho článek se samozřejmě dočkal reakcí z „opačného břehu", kupříkladu v podobě článku *From Hopeless to Curious? Thoughts on Hausman's "Dubious to Hopeless" Critique of Contingent Valuation* (Haab, et al., 2013), kde se hned v abstraktu dočteme: „Hausman „selektivně" vyhodnocuje v roce 2012 literaturu o kontingentním oceňování a nedaří se mu najít pokrok během 18 let uplynulých od chvíle, kdy Diamond a Hausman prohlásili, že nekvantifikované benefity a náklady jsou lepší, než ty kvantifikované pomocí CVM. V tomto textu předkládáme protiargumenty k Hausmanovým tvrzením, nikoliv s úmyslem přesvědčit čtenáře, že debata o CVM je uzavřena ve prospěch této metody, ale spíše dokládáme, že intelektuální debata o CVM probíhá, že zavrhování CVM je neopodstatněné a že pro skutečně zvídavé výzkumníky zbývá ještě spousta práce, kterou je třeba vykonat."

1.5 Některé zahraniční studie oceňování služeb knihoven

1.5.1 Norsko 2000

První studie na celonárodní úrovni využívající metodu kontingentního oceňování se zřejmě uskutečnila v roce 2000 a je popisována v několika publikacích, nejkomplexněji pak zřejmě v dizertační práci Svanhild Aabø s názvem *The value of public libraries: A methodological discussion and empirical study applying the contingent valuation method* (Aabø, 2004).

Základem výzkumu byl průzkum provedený v lednu 2000 agenturou pro výzkum veřejného mínění jako součást pravidelného omnibusového šetření[138], které bylo prováděno každé dva měsíce z náhodného vzorku norských domácností. Studie se tedy nezaměřovala adresně na uživatele knihoven.

Omnibusové šetření zahrnovalo osobní rozhovory s 999 respondenty staršími 15 let. Mimo otázek na ocenění služeb knihovny dotazník obsahoval otázky týkající se využívání či nevyužívání knihoven, postojů ke knihovnám, socioekonomických a demografických informací.

Ve výzkumu byly použity jak otázky formátu WTP, tak otázky formátu WTA. Jak uvádí Aabø (2004, s odvoláním například na MacDonald a Bowker 1994), vzhledem k tomu, že občané Norského království mají zákonem zakotvené právo na užívání veřejné knihovny, je formát kompenzace za ztrátu tohoto práva v daném kontextu legitimní. V rámci přípravy výzkumu byly navíc uskutečněny dvě pilotní studie. V první z nich byli respondenti dotazováni na ochotu platit (WTP) za udržení služeb místní knihovny ve scénáři popisujícím ekonomickou situaci nutící místní politiky volit mezi zrušením knihovny a zvýšením daní. Jak uvádí Aabø (2004), plné dvě třetiny respondentů považovaly předložený scénář za nedůvěryhodný, především protože služby knihovny jsou veřejnou službou, kterou je obec povinna udržovat a protestovali proti dalším daním. V druhé pilotní studii byl použit formát WTA, a jak uvádí Aabø: „V naší studii se výrazná většina respondentů přihlásila ke svému právu na místní veřejnou knihovnu. Z toho nám vyplývají pádné argumenty pro zjišťování WTA vedle použití formátu WTP doporučovaného panelem NOAA. Protože výsledky naší druhé pilotní studie byly

[138] Omnibusové šetření (popř. omnibusový výzkum nebo jen omnibus) je druh statistického šetření. Jedná se o vícetematické a v pravidelných intervalech opakované kvantitativní šetření veřejného mínění pro více zadavatelů. (Wikipedie, https://cs.wikipedia.org/wiki/Omnibusov%C3%A9_%C5%A1et%C5%99en%C3%AD)

povzbudivé, rozhodli jsme se hlavní průzkum rozdělit a jedné polovině vzorku předložit otázku WTP a druhé polovině otázku WTA.“

Scénář pro ochotu platit (WTP) popisoval (fiktivní) situaci, kdy z ekonomických důvodů musí místní samospráva volit mezi zrušením knihovny a zvýšením místních daní. Součástí scénáře byla i změna legislativního rámce, který by takovou volbu umožňoval. Dále byl zdůrazněn místní aspekt celé (hypotetické) situace, tedy že jde pouze o místní knihovnu, nikoliv o zrušení knihoven na celonárodní úrovni. Respondenti byli také upozorněni na to, že některé služby knihovny lze nahradit (kupříkladu zakoupením knih místo výpůjčky v knihovně), zatímco jiné nemají žádný tržní substitut (programy v pečovatelských domovech či mateřských školách).

Scénář pro ochotu přijmout kompenzaci (WTA) byl obdobný s tím, že samospráva zvažuje alternativu k dosavadnímu stavu věcí spočívající v uzavření knihovny a posílení jiných veřejných služeb (vzdělávání, zdravotní péče) z takto ušetřených prostředků.

Respondenti byli náhodně rozděleni do čtyř skupin, z nichž každá obdržela poněkud jinou sadu otázek směřujících ke stanovení hodnoty. Každému respondentu byly položeny dvě otázky na ocenění knihoven – jedna uzavřená a jedna otevřená. Při formulaci uzavřených otázek byly použity formáty *Multiple Bounded Discrete Choice* (MBDC) a *Dissonance-Minimizing* (DM) popsané v kapitole 1.4.5. Přičemž jak Aabø (2004) uvádí, tyto formáty byly v CVM v případě kulturních hodnot zřejmě použity poprvé a navíc se zřejmě jednalo i o první porovnání MBDC a DM v jedné studii.

Celkem tedy byli respondenti rozděleni do čtyř stejně velkých částí a pro každou z nich byl použit jiný formát otázky:

- WTP-DM (Willingness to Pay - Dissonance-Minimizing format)
- WTP-MBDC (Willingness to Pay - Multiple Bounded Discrete Choice)
- WTA-DM (Willingness to Accept [Compensation] - Dissonance-Minimizing format)
- WTA-MBDC (Willingness to Accept [Compensation] - Multiple Bounded Discrete Choice)

Otázka ve formátu WTP-DM zněla: „Podporujete zachování místní knihovny a jste ochoten/ochotna platit částku ….. NOK ročně jako dodatečnou místní daň, abyste tak zabránil(a) zrušení knihovny?“ Přitom konkrétní částka uvedená v otázce byla náhodně vybrána ze čtyř možností: 100 NOK, 300 NOK, 500 NOK a 1000 NOK.

Respondent pak měl na vybranou následující možnosti odpovědi:

1. Podporuji zachování místní knihovny a jsem ochoten/ochotna platit částku … NOK ročně jako dodatečnou místní daň.
2. Podporuji zachování místní knihovny a jsem ochoten/ochotna platit dodatečnou místní daň, ale částku … NOK nepovažuji za přiměřenou.
3. Podporuji zachování místní knihovny, ale nesouhlasím s placením dodatečné místní daně.
4. Nepodporuji zachování místní knihovny, ani kdyby mě to nic nestálo.
5. Nevím.
6. Nechci odpovědět.

Nejvíce respondentů zvolilo možnost 3 (39 %), dále pak 1 (36 %) a 2 (10 %) (Aabø , 2004).

Při dotazování ve formátu WTP-MBDC byli respondenti dotazováni na tyto částky (v NOK): 100, 300, 500, 700, 1000, 2000, 5000, 10000. U každé z nich odpovídali na ochotu platit právě tuto částku ročně výběrem jedné z pěti možností: rozhodně ne, spíše ne, nejsem si jist, spíše ano, rozhodně ano. V závislosti na konkrétním postupu vyhodnocení (ve studii je jich uvedeno několik) se mediánová hodnota pohybovala v rozmezí 400 až 570 NOK (Aabø , 2004).

Po uzavřené otázce ve formátu WTP-DM nebo WTP-MBDC následovala otevřená otázka, ve které měl respondent uvést nejvyšší částku, kterou by byl ochoten ročně platit za zachování knihovny, přičemž byl výslovně upozorněn na to, že nemá brát v potaz hodnoty v předchozí (uzavřené) otázce.

WTA otázky byly konstruovány podobně. Otázka WTA-DM zněla: „Představte si, že zastupitelstvo zvažuje dvě alternativy: 1. Zrušit místní knihovnu a použít ušetřené prostředky na jiné veřejné účely, ze kterých bude mít vaše domácnost užitek, nebo 2. zachovat místní knihovnu i ostatní veřejné služby ve stávající podobě.“

Respondenti pak měli na vybranou tři možnosti odpovědi:

A. **Podporuji zachování** místní knihovny, pokud alternativou je její zrušení a převedení ušetřené částky … NOK na jiné veřejné účely, ze kterých bude mít moje domácnost užitek.
B. **Podporuji zachování** místní knihovny, pokud alternativou je její zrušení, bez ohledu na výši částky, která by tak byla převedena na jiné veřejné účely, ze kterých bude mít moje domácnost užitek.
C. **Podporuji zrušení** místní knihovny, pokud ušetřená částka … NOK bude převedena na jiné veřejné účely, ze kterých bude mít moje domácnost užitek.

Nejvíce se respondenti ztotožnili s možností B (51 %), dále pak A (39 %) a C (3 %) (Aabø , 2004).

Poté byla respondentům položena otevřená otázka, ve které měli respondenti sami uvést nejnižší částku, která by musela být převedena na jiné veřejné účely, užitečné pro jejich domácnost, při níž by souhlasili se zrušením knihovny.

Hodnoty, které respondenti uvedli na všechny použité varianty otázek ocenění, rozděluje Aabø (2004) do tří kategorií:

- **kladné odpovědi** vyjadřující, že knihovna má pro respondenty kladnou hodnotu, a tato hodnota je uvedena v podobě konkrétní částky,
- **nulové odpovědi** vyjadřující, že knihovna nemá pro respondenty žádnou hodnotu a
- **protestní odpovědi**, které obecně znamenají, že respondenti nesouhlasí s otázkou nebo popisem scénáře.

Aabø (2004) upozorňuje, že vypořádání se s protestními nabídkami je důležité v mnoha studiích založených na kontingentním oceňování, zejména v případě otázek typu WTA. V norském výzkumu činily (zřejmě) protestní odpovědi 20 – 50% odpovědí na otázky WTA. Pro identifikaci protestních hodnot pomohla odpověď na otázku, zda respondent souhlasí s výrokem: „Musíme udržet místní knihovnu bez ohledu na možné úspory získané jejím uzavřením.“ Mimo kladné odpovědi na tuto otázku byly protestní hodnoty kladně korelovány s vyšší úrovní vzdělání (vysokoškolské) a s nízkým využíváním dalších kulturních aktivit v obci.

Zkoumány také byly faktory související s pozitivními či nulovými hodnotami u otázek WTP. Typickým respondentem s pozitivním oceněním byl uživatel knihovny žijící blízko ní, který spatřoval navýšení místní daně jako spravedlivé. Respondenta s nulovými hodnotami pak charakterizovaly stejné faktory, ale s opačnou polaritou (Aabø , 2004).

Celková hodnota, jakou existenci veřejných knihoven přisoudila průměrná domácnost Norského království, byla stanovena jednak na základě hodnot získaných přístupem WTP, jednak na základě konzervativního využití přístupu WTA, kdy byly z výběru vyřazeny (pravděpodobně) protestní hodnoty.

Hodnota stanovená přístupem WTP byla přibližně 400 NOK ročně, což je blízko ročním nákladům na provoz veřejných knihoven přepočteným na jednu domácnost ve výši 420 NOK (Aabø , 2004).

Hodnota stanovená přístupem WTA byla přibližně 2000 NOK ročně, lze tedy předpokládat, že skutečná hodnota se nacházela v rozmezí 400 – 2000 NOK ročně (Aabø , 2004).

1.5.2 Florida 2004

Výsledky této studie byly publikovány ve formě Summary Report[139] pod názvem *Taxpayer Return on Investment in Florida Public Libraries* v září 2004. Dále pak byla publikována podrobná zpráva[140] s názvem *A Study of Taxpayer Return on Investment (ROI) in Florida Public Libraries: Detailed Results & Study Methods, Part II* a konečně související následná studie[141] *A Study of Taxpayer Return on Investment (ROI) in Florida Public Libraries: Part III — REMI Details*.

Jedná se o jeden z nejčastěji citovaných[142] výzkumů v oblasti měření efektivnosti veřejných knihoven. Vzhledem k tomu, že byl velmi podrobně publikován postup a zvolené metody (Griffiths, et al., 2004b), byla tato práce jedním z hlavních východisek v počátcích našeho vlastního výzkumu v ČR.

[139] Viz Griffiths, et al., 2004a
[140] Viz Griffiths, et al., 2004b
[141] Viz Lynch a Harrington, 2004
[142] Vlastní odhad na základě práce s literaturou

Floridská studie (Griffiths, et al., 2004a, 2004b; Lynch a Harrington, 2004) se opřela především o metodu kontingentního oceňování, ale zkoumala i podstatně širší souvislosti využívání knihoven ze strany obyvatel státu Florida. Data byla získávána z výročních zpráv, celostátním telefonickým dotazováním v domácnostech, osobním dotazováním v knihovnách, dotazováním různých organizací (firem, škol atd.) a rovněž byl použit model REMI pro ekonometrickou input-output analýzu.

Celostátní telefonické dotazování v domácnostech státu Florida a osobní dotazování uživatelů v knihovnách shromažďovalo data o nákladech spojených s návštěvou knihovny; o tom, jaké služby byly využity; o důvodech využití těchto služeb; jak moc a proč jsou tyto služby považovány za důležité; jak by uživatel získal informace, kdyby nemohl využít služeb knihovny; jaké náklady (časové a finanční) by s využitím alternativních služeb byly spojeny. Mezi položenými otázkami zazněly mezi mnoha jinými tyto:

- Které služby knihovny jste využil při své poslední návštěvě?
- Kolik knih a periodik jste při své poslední návštěvě knihovny četl(a) a kolik jste sledoval(a) videí a filmů?
- Jak důležité pro vás byly informace, které vám služby knihovny poskytly? (1 = vůbec nebyly důležité … 5 = byly naprosto zásadní)
- Kolik peněz vám poskytnuté informace ušetřily?
- Kdyby neexistovaly veřejné knihovny, jak byste uspokojil(a) potřeby, které vás vedly k návštěvě knihovny?
- Kolik peněz / času by vás stalo využití takové alternativy?
- Kdyby někdo chtěl koupit vaši registraci v knihovně, kolik byste za ni požadoval(a)?
- Kdybyste za služby knihovny platil místo placení daní, kolik byste byl ochoten zaplatit?

Dotazovány byly pouze osoby starší 18 let, pokud to byli rodiče dětí mladších 18 let, byli dotazováni i na využití knihoven jejich dětmi.

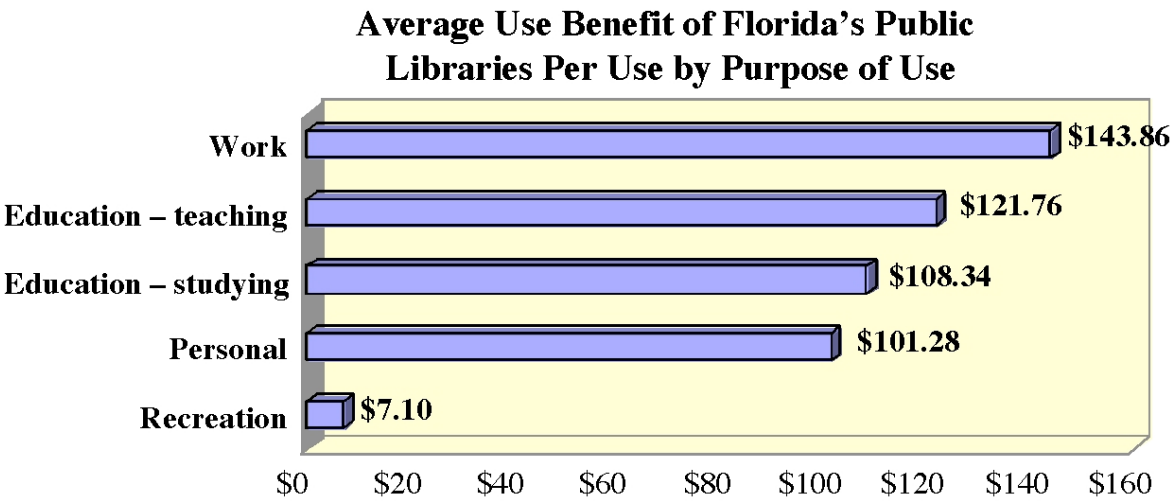
Jedním ze zajímavých výsledků[143] studie (Griffiths, et al., 2004a, 2004b) byla výrazná závislost výše hodnoty poskytnuté služby na příčinách jejího využití. Motivace

[143] V naší studii jsme byli tímto aspektem floridského výzkumu výrazně inspirováni

respondentů (dotazovaných v knihovně, tedy uživatelů) pro využití konkrétní služby knihovny byla rozdělena do následujících kategorií:

- Použití související s prací (zaměstnáním či podnikáním, dobrovolnickou prací apod.)
- Použití související se vzděláváním (jako učitel)
- Použití související se vzděláváním (jako student)
- Použití související s osobními potřebami (zdraví, hledání práce, osobní finance a nákupy, vyhledávání kultury apod.)
- Použití pro rekreaci a zábavu

Průměrné hodnoty benefitu jednoho užití floridských knihoven se výrazně liší, jak ukazuje následující graf, převzatý z floridské studie:



Obr. 1 – Hodnota služby v závislosti na důvodu jejího užití (přetištěno z Griffiths, et al., 2004a)

Dotazování organizací (školy, vysoké školy, firmy, nemocnice, neziskové organizace a další) zjišťovalo, jak tyto organizace využívají služeb knihoven, jaké jsou s tím spojené náklady a jaké úspory.

Jako hlavní celková zjištění výzkumu Summary Report (Griffiths, et al., 2004a) uvádí:

- Veřejné knihovny státu Florida celkově přinášejí hodnotu 6,54 dolaru za každý jeden dolar vynaložený z jakéhokoliv zdroje.
- Na každých 6 448 dolarů vynaložených na činnost knihoven z veřejných zdrojů (federálních, státních či místních), vznikne jedno nové pracovní místo.

- Každým jedním dolarem vynaloženým z veřejných zdrojů na činnost knihoven, vzroste hrubý regionální produkt[144] o 9,08 dolaru.
- Každým jedním dolarem vynaloženým z veřejných zdrojů na činnost knihoven, vzrostou příjmy (mzdy) o 12,66 dolaru.

Několika různými způsoby je určena celková hodnota veřejných knihoven a provedena cost-benefit analýza (Griffiths, et al., 2004a):

- **Poměr B/C na základě dostupnosti veřejných knihoven státu Florida je 5,2 : 1**. Celková hodnota přínosu (B) pro stát (z hlediska dostupnosti knihoven) je 2,3 mld. USD, určená jako celkové náklady na užití alternativ, pokud by knihovny neexistovaly. Náklady (C) jsou 449 mil. USD.
- **Poměr B/C na základě užití veřejných knihoven státu Florida je 7,2 : 1**. Celková hodnota přínosu (B) pro stát (z hlediska času a peněz ušetřených užíváním knihoven) je 3,2 mld. USD. Náklady (C) jsou 449 mil. USD.
- **Poměr B/C na základě mezd vypočtený modelem REMI je 5,0 : 1**. Celková hodnota přínosu (B) pro stát (z hlediska mezd) je 9,2 mld. USD. Náklady (C) jsou 1,83 mld. USD.
- **Poměr B/C na základě hrubého regionálního produktu (GRP) vypočtený modelem REMI je 3,7 : 1**. Celková hodnota přínosu (B) pro stát (z hlediska GRP) je 6,7 mld. USD. Náklady (C) jsou 1,83 mld. USD.

Zpráva (Griffiths, et al., 2004a) shrnuje hlavní výsledky konstatováním, že „Je jasné, že bez ohledu na zvolený přístup, je poměr přínosů a nákladů veřejných knihoven státu Florida působivý."

1.5.3 MLA 2004 a Ohio 2006

Jedním z prvních pokusů vytvořit jednoduchý nástroj, kterým by knihovny mohly svoji efektivitu vypočítat, byla excelovská tabulka (Massachusetts Library Association, 2004) publikovaná[145] na webu Massachusetts Library Association v roce 2004. Do této tabulky knihovna vyplnila běžné statistické údaje (např. počet výpůjček knih, počet

[144] V originále „Gross Regional Product" či „GRP"

[145] Tabulka již není od roku 2014 dostupná, ale obdobný kalkulátor v on-line verzi poskytuje na svých stránkách Chelmsford Public Library (viz: [Chelmsford] Library Use Value Calculator). Používá jiné částky, kupříkladu výpůjčka je oceněna částkou 17 USD a odkazuje se na průměrnou cenu na Amazon.com.

výpůjček časopisů apod.) Tabulkové vzorce každou z těchto hodnot vynásobily příslušným finančním koeficientem (přínosem na jednotku služby) a výsledek se zobrazil – včetně souhrnného součtu ročního přínosu služeb knihovny.

	A	B	C	E	F
1					
2		**Calculate the Value of Services Used at Your Local Library with MLA's Online Spread Sheet**			
4		Please input in the leftmost column the number of times you or your family have used the library services described below to learn how much it would have cost to purchase these services at estimated retail values.			
5					
6		**Input Your Quantity of Use**	**Library Services**	**Value of Services**	
7			Books Borrowed	$0	
8			Magazines Borrowed	$0	
9			Videos Borrowed (e.g., Blockbuster)	$0	
10			Books on Tape Borrowed	$0	
11			Museum Passes Borrowed	$0	
13			Magazine Use in Library	$0	
14			Interlibrary Loan	$0	
15			Meeting Room Use per Hour	$0	
16			Auditorium Use per Hour	$0	
17			Adult Programs Attended	$0	
18			Children's Programs Attended	$0	
20			Hours of Computer Use, e.g., Internet and MS Word	$0	
21			Boston Globe Articles Viewed Online	$0	
22			Months of Use for Other Database Searching	$0	
23			Reference Questions Asked	$0	
24			**Total Value**	**$0**	
25					
26			Click here for further information on values		
27					
28		**Copyright Massachusetts Library Association (MLA) 2004**			
29					

Obr. 2 – Tabulkový kalkulátor hodnoty knihovny (převzato z Massachusetts Library Association, 2004)

Koeficienty jednotlivých služeb, kterými se násobil objem poskytnuté služby, byly na webu rovněž dostupné:

Tab. 8 – Ocenění jednotlivých služeb (převzato z Massachusetts Library Association, 2004)

Item	Estimated Retail Value	Values Explained - October 2003
Book Borrowed	$12.50	Estimated average discount cost of hardcover & paperback
Magazine Borrowed	$2.00	Estimated cost to purchase a popular periodical issue
Video Borrowed (e.g., Blockbuster)	$3.87	Sample Video Rental at Video Store
Book on Tape Borrowed	$9.95	Introductory Rental Price at booksontape.com
Museum Pass Borrowed	$24.00	Sample museum admission for two
Magazine Use in Library	$2.00	Estimated cost to purchase a popular periodical issue
Interlibrary Loan	$25.00	Average cost for loans in Massachusetts
Meeting Room Use per Hour	$50.00	Estimate
Auditorium Use per Hour	$250.00	Estimate
Program Attended - Adult	$15.00	Sample museum program cost for a museum member
Program Attended - Children	$6.00	Sample museum program cost for a museum member
Computer Use, e.g., Internet and MS Word per hour	$12.00	Sample hourly rate at a copy center
Boston Globe Online Articles Viewed	$1.00	Average cost per article
Other Database Searching - Number of Months Used	$19.95	Minimum Cost for Monthly Access to Sample Online Database
Reference Questions	$7.00	Estimated cost per question

Takový nástroj by ve své jednoduchosti byl skutečně ideální pomůckou, která by jakékoliv (i maličké) knihovně umožnila snadno vypočítat, co daňovým poplatníkům za jejich peníze dává a přesvědčit tak starostu obce, že by měl financovat knihovnu ještě více. Kámen úrazu se ovšem skrývá ve způsobu, jakým jsou stanoveny jednotlivé koeficienty. V případě této tabulky byla kupříkladu za jednotkovou hodnotu výpůjčky knihy počítána průměrná cena knihy v obchodě. To je ovšem těžko akceptovatelné zjednodušení. Kupříkladu zakoupenou knihu lze po jejím přečtení zase prodat v antikvariátu a tím snížit původní pořizovací náklady. Proto se při výpočtu hodnoty výpůjčky knihovní jednotky pořizovací cena jednotky diskontuje – a výše tohoto diskontu je předmětem dalších polemik.

Za podstatně solidnější studii využívající metodu tržního substitut lze považovat již v úvodu práce zmíněnou studii s názvem *Value For Money: Southwestern Ohio's Return from Investment in Public Libraries*[146], která byla publikována v červnu 2006 a shrnuje výsledky výzkumu, který prováděla konzultantská společnost Levin, Driscoll & Fleeter[147]. Předmětem výzkumu byla návratnost veřejných prostředků vložených do celkem devíti veřejných knihoven (devět institucí, nikoliv objektů) ve čtyřech krajích[148] na jihozápadě státu Ohio, USA. Jak již bylo řečeno v úvodu, prezentace této studie v říjnu 2008 v Kodani byla bezprostředním impulsem k započetí našeho výzkumu v ČR. Tato studie je ale zajímavá i metodologicky, neboť na rozdíl od dříve uvedených nepoužívá kontingentní oceňování, ale pro výpočet hodnoty služeb knihoven využívá nepřímých ekonomických metod, převážně hledáním tržně oceněného substitutu. Jelikož se zřejmě jedná o první takovou studii srovnatelného rozsahu a hloubky, zabývající se veřejnými knihovnami, lze ji považovat za metodologický základ tohoto přístupu.

Výzkum probíhal v roce 2005, ve kterém zkoumané knihovny zaznamenaly téměř 7 mil. fyzických návštěv uživatelů a 1,2 mil. virtuálních návštěv elektronických databází. Uskutečnily 22 milionů výpůjček, z toho 12,7 mil. představovaly výpůjčky knih a periodik. Knihovny obsluhovaly populaci zhruba 1,5 mil. obyvatel, z nichž 840 000 bylo registrovanými uživateli knihovny. Celkové náklady devíti zkoumaných knihoven představovaly 74,4 mil. USD a přepočtený souhrnný stav zaměstnanců byl 1067,5 (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006).

Studie rozdělila služby knihoven do několika kategorií, pro každou z nich byla ve výzkumu samostatně hledána nejlepší metoda ocenění. V jednotlivých kategoriích studie udává následující postupy a výsledky:

Výpůjčky knih podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Jednotková cena knihy byla stanovena podle aktuální akvizice knih v devíti zkoumaných knihovnách v roce 2005. Celkové náklady na akvizici knih byly vyděleny počtem takto zakoupených svazků a získaná průměrná hodnota $9,59 se stala

[146] Levin, Driscoll & Fleeter, (2006)
[147] Dnes Fleeter & Associates
[148] Butler, Clermont, Hamilton, and Warren Counties

východiskem pro další výpočty. Výzkumníci připomínají, že tato cena je nižší než tržní, protože knihovny dostávají výrazné slevy při nákupu fondů.

Takto stanovená cena byla diskontována na základě úvahy, že plnou cenu knihy nelze považovat za cenu tržního ekvivalentu výpůjčky v knihovně. V případě zakoupení knihy je totiž možné po přečtení knihu prodat v antikvariátě a o získaný obnos snížit původní pořizovací náklady. Ve studii výzkumníci použili diskontní sazbu 50 %, vycházeli tedy z předpokladu, že pořízenou knihu by bylo možné odprodat za polovinu původní hodnoty (což, jak autoři studie uvádějí, je velmi optimistický předpoklad, diskontní sazba 50 % je tedy podle nich konzervativní).

Takto vypočtená částka $4,8 byla použita jako hodnota průměrné primární absenční výpůjčky knihy; na základě toho byla celková hodnota absenčních primárních výpůjček v devíti zkoumaných knihovnách stanovena na 58,3 mil. USD. Autoři upozorňují, že tato částka nezahrnuje prezenční výpůjčky, pro jejichž kvantifikaci nebyly k dispozici hodnověrná data.

Výpůjčky filmů podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Pro hodnotu výpůjčky filmů na VHS kazetách a na DVD byly použita data o cenách výpůjček (respektive cenách pronájmu) v tehdy existujících komerčních videopůjčovnách. Použita byla cena $3 za výpůjčku, celková hodnota této služby za rok 2005 pak představovala 20,7 mil. USD.

Výpůjčky hudebních nosičů podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Výpůjčky hudebních CD byly hodnoceny obdobně jako knihy – průměrná akviziční cena jednoho nosiče $13,71 byla diskontována 50 %, celková cena služby tak byla vypočtena na 9 mil. USD.

Výpůjčky audioknih podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Zkoumané knihovny půjčovaly audioknihy na páscích[149], na CD a konečně půjčovaly knihy pro nevidomé. Na základě zkoumání komerčních výpůjčních cen byla hodnota

[149] Zřejmě audiokazety, z textu není zcela jasné.

jedné výpůjčky stanovena na $11,45, celková hodnota této služby pak představovala 13,8 mil. USD.

E-knihy[150] podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Zkoumané knihovny v tomto období platily paušální fixní ceny za zprostředkování možnosti stahovat e-knihy svými čtenáři přímo od komerčních distributorů. Těchto stažení se uskutečnilo 3800 a při ceně $19,56 za stažení (vycházející z komerčních cen) byla celková hodnota této služby 75 tis. USD.

Výpůjčky periodik podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Průměrná cena periodika $5 byla převzata z výpočtu, na jehož základě The Public Library of Cincinnati and Hamilton County účtovala takovou náhradu za ztracené knihovní jednotky mající charakter periodického tisku. Tato cena nebyla diskontována, protože možnost prodeje použitých periodik v antikvariátě byla zamítnuta jako zanedbatelná. Celková hodnota (absenčních) výpůjček periodik představovala 2,9 mil. USD.

Prezenční fondy[151] podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Pro odhad počtu užití prezenčních periodik využili autoři existující statistiku největší ze zkoumaných knihoven[152] o počtu znovu zakládaných materiálů a tyto údaje byly přepočítány i pro ostatní knihovny. Jako měrná hodnota jedné prezenční výpůjčky byla opět použita hodnota $5, celková hodnota užití referenčních fondů periodik pak byla vypočtena na 1,3 mil. USD.

Hodnota neperiodických prezenčních publikací (především referenčního charakteru, z nichž řada byla velmi nákladných – kupříkladu atlasy, slovníky apod.) byla stanovena podle průměrných akvizičních nákladů na tyto materiály na $104,47 a byla stejně jako v případě absenčních výpůjček diskontována 50 %. Za absence statistických údajů o prezenčních výpůjčkách byl použit odborný odhad, na jehož základě byl počet užití

[150] V originále „E-Books and Downloadable Books“
[151] V originále „Reference Materials and Periodicals“
[152] The Public Library of Cincinnati and Hamilton County

stanoven na 10 % uskutečněných návštěv. Na základě toho byla celková hodnota prezenčních výpůjček referenčních neperiodik stanovena na 36,2 mil. USD.

Referenční a informační služby podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Vzhledem k existenci řady komerčních informačních služeb byla hodnota těchto služeb v knihovně určena na základě nákladů na jednotku času, kdy jedné hodině práce vysokoškolsky vzdělaného referenčního knihovníka v informačních službách byla na základě srovnání s komerčními službami stanovena hodnota $50. Dotčené knihovny vedly statistiku poskytnutých informačních služeb, která vykázala celkový objem 2,9 mil. zodpovězených dotazů. Průměrná časová náročnost na zodpovězení těchto dotazů pak byla odhadnuta na 6 minut (deset dotazů za hodinu), hodnota jednoho zodpovězeného dotazu tedy byla stanovena na $5, tudíž celková hodnota této služby představovala 14,3 mil. USD (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006).

Elektronické databáze podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Celkový počet užití různých online databází za rok 2005 byl 1,2 mil. na základě údajů od poskytovatelů těchto databází (autoři přitom upozorňují, že různí poskytovatelé počítali přístupy různými způsoby). Hodnota jednoho přístupu pak byla stanovena na základě porovnání s cenami komerčních přístupů placených za jednu službu na $10. Celková hodnota služeb přístupu k elektronickým databázím pak představovala 12,8 mil. USD (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006).

Počítače v knihovně podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Knihovny poskytovaly uživatelům možnost využít výpočetní techniku k přístupu na Internet nebo k využití kancelářských aplikací. Ceny byly určeny porovnáním s komerčními službami, celková hodnota těchto služeb pak představovala 20 mil. USD (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006).

Kurzy výpočetní techniky podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Hodnota kurzů byla stanovena podle komerčních cen v této oblasti a celkově představovala 61 900 USD (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006).

Dovozové služby podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Zkoumané knihovny poskytovaly různé dovozové služby zejména uživatelům se sníženou pohyblivostí[153] ať už vlastními dodávkovými vozidly, prostřednictvím poštovních služeb, či jinak. Knihovny rovněž navštěvovaly se svými službami školy, denní pečovatelská centra, centra pro seniory či domovy s pečovatelskou službou. Vzhledem k absenci jasných statistik o těchto službách byl použit odhad počtu takto doručených výpůjček a počtu takto obsloužených čtenářů. Dále byla na základě částečných údajů o provedených cestách odhadnuta délka jedné cesty na 2,5 míle a pro hodnotu této cesty byla použita standardní sazba pro cestovní náhrady a náklady na řidiče. Celkově byly náklady jedné cesty vypočteny na $2, což vedlo k určení celkové hodnoty dovozových služeb na 464 tis. USD (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006).

Poskytování prostor knihovny podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Zkoumané knihovny zdarma poskytovaly prostory pro jednání různým organizacím (neziskovým, veřejnoprávním i komerčním). Průměrná hodnota jedné takové schůzky byla stanovena na $50, celková hodnota těchto služeb pak činila 311 tis. USD (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006).

Programy GED podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Některé ze zkoumaných knihoven nabízejí možnost pomoci se získáním certifikátu GED[154] spočívající v přípravných kurzech nebo ve cvičných testech. Uchazeči, kteří uspěli ve cvičném testu, pak získali slevu $55 na skutečný test. Jelikož v některých knihovnách nebyla k dispozici statistika, kolik uživatelů těchto služeb pak skutečně uspělo, byla u nich hodnota této služby stanovena na $55. U jedné knihovny tento údaj k dispozici byl, u těchto uchazečů (v celkovém počtu 38) byla jako hodnota této služby

[153] V originále „homebound patrons“

[154] General Education Development je (komerční) systém testování, na základě kterého jsou vydávány certifikáty osvědčující, že úspěšný uchazeč má dovednosti na úrovni předepsaného středoškolského vzdělání v USA či Kanadě. Představují tedy alternativu k normálnímu absolvování střední školy. Certifikáty GED jsou uznávány většinou amerických a kanadských univerzit i některými evropskými. Viz např.: https://ged.com/ nebo https://en.wikipedia.org/wiki/General_Educational_Development.

použita částka odpovídající rozdílu roční mzdy mezi člověkem bez uznaného středoškolského vzdělání a člověkem s uznaným vzděláním ve výši 8491 USD. Celková hodnota služeb souvisejících s programy GED byla stanovena na 419 670 USD (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006).

Programy Červeného kříže podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Jedna z knihoven poskytovala zdarma kurzy, které normálně poskytuje Červený kříž za $30 jeden; celková hodnota této služby představovala 1950 USD (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006).

Kvalitativní benefity podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Studie (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006) rozsáhle diskutuje, ale nekvantifikuje, další – zejména nepřímé – benefity, které z činnosti knihoven plynou. Jde třeba o hodnotu informace získané z vypůjčené knihy, která může čtenáři ušetřit velké finanční prostředky, lépe se starat o své zdraví apod. Dále je to podpora čtenářské gramotnosti a zní plynoucí celospolečenský prospěch, podpora dětského čtenářství, podpora při hledání práce a další. Dále studie zdůrazňuje komunitní roli knihoven a společenský prospěch z ní plynoucí.

Do oblasti kvalitativních a nevyčíslených benefitů studie také – poněkud překvapivě – zařazuje kulturní a vzdělávací aktivity, které nezahrnuje do kvantifikovatelných a finančně ohodnotitelných služeb.

Shrnutí hodnoty služeb knihoven podle Levin, Driscoll & Fleeter (2006)

Celkově představuje hodnota přímých benefitů, které služby zkoumaných knihoven poskytly uživatelům svých služeb, částky zhruba 190,4 mil. USD, což ve srovnání s částkou 74,4 mil. USD nákladů představuje přímý ekonomický benefit v hodnotě 2,56 dolaru na každý vynaložený dolar nákladů (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006). Podíl jednotlivých služeb na celkovém benefitu ukazuje tabulka Tab. 9:

Tab. 9 – Hodnota služeb knihoven v Ohiu (převzato z Levin, Driscoll & Fleeter, 2006)

Služby knihovny:	**Odhadnutá hodnota (v USD):**

Výpůjčky	104 874 725
Referenční a informační služby	64 565 102
Výpočetní technika	19 715 326
Kurzy výpočetní techniky	61 900
Dovozové služby	464 197
Poskytování prostor	310 950
Programy GED	419 670
Programy Červeného kříže	1 950
CELKEM	**190 413 820**

Studie dále uvádí, že výslednou hodnotu přímého benefitu ve výši 190,4 mil. USD lze vynásobit koeficientem 1,4894. Jde o tzv. „Koeficient domácí spotřeby[155]“, stanovený Úřadem pro ekonomické analýzy Ministerstva obchodu USA[156]. Užití tohoto koeficientu reflektuje další ekonomický užitek ušetřených 190,4 mil. USD v místní ekonomice. Celková návratnost služeb zkoumaných knihoven pak vychází jako 3,81 dolaru na každý vynaložený dolar nákladů. Autoři studie zdůrazňují, že ve všech případech byly použity konzervativní odhady a že skutečná návratnost je zřejmě vyšší.

1.5.4 Další studie

Především v USA lze nalézt řadu studií efektivnosti veřejných knihoven. Užitečným zdrojem pro orientaci jsou webové stránky projektu META (2013) řešeného University of South Carolina, College of Information and Communications. Tento projekt byl započat v roce 2008, bohužel od roku 2013 zřejmě není udržován. Přesto poskytuje rozsáhlou bibliografii relevantních textů aspoň do roku 2013 a také zde lze nalézt *White Paper: A New Perspective on Public Library Value* (Arns, et al., 2013). V něm lze najít mimo jiné dvě přehledové tabulky výzkumů včetně závěrečných hodnot poměru mezi přínosy a náklady (B/C). První tabulka uvádí výzkumy, kdy byly v potaz brány pouze přímé benefity:

Tab. 10 – Výsledky dalších studií, poměr přímých přínosů a nákladů (převzato a upraveno z Arns, et al., 2013)

Předmět studie	**Datum studie**	**Datum sběru dat**	**B/C**
Public Library Benefits Valuation Study – Birmingham Public Library	2000	1999	2,00

[155] V originále „Household Consumption“ multiplier
[156] Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce

Charlotte Mecklenburg Library	2010	2008-9	3,14
St. Louis Public Library	2000	1999	3,75
San Francisco Public Library	2007	2005-6	4,74
Baltimore County Public Library	2000	1999	4,50
King County Library System	2000	1999	7,50
Phoenix Public Library	2000	1999	10,00

Druhá tabulka pak uvádí výzkumy, kdy byly v potaz brány jak přímé, tak nepřímé benefity:

Tab. 11 – Výsledky dalších studií, poměr přínosů a nákladů (převzato a upraveno z Arns, et al., 2013)

Předmět studie	**Datum studie**	**Datum sběru dat**	**B/C**
Eagle Valley Library District	2007	2006	4,28
Mesa County Public Library District	2007	2006	4,57
Rangeview Library District	2007	2006	4,81
Denver Public Library	2007	2006	4,96
Charlotte Mecklenburg Library	2010	2008-9	5,32
Douglas County Libraries	2007	2006	5,02
Montrose Library District	2007	2006	5,33
Pennsylvania Public Libraries	2006	2006	5,50
Florida Public Libraries	2004	2003-4	6,54
Florida Public Libraries	2010	2008	8,32
Fort Morgan Public Library	2007	2006	8,80
Cortez Public Library	2007	2006	31,07

1.6 Normy ISO 11620 a ISO 16439

1.6.1 ISO 11620

Pro otázku měření efektivnosti knihoven jsou významné dvě mezinárodní normy ISO. Tou první je norma *ISO 11620 Information and documentation – Library performance indicators*. Tato norma je momentálně ve třetím vydání ze dne 1. 6. 2014, které je označováno jako ISO 11620:2014[157]. Do češtiny bylo přeloženo první vydání této normy[158], které bylo vydáno jako česká státní norma *ČSN ISO 11620 Informace a dokumentace – Ukazatele výkonnosti knihoven (01 0143)* k datu 1. 4. 1998[159].

Norma ČSN ISO 11620 stanovuje výkonové ukazatele pro všechny druhy knihoven (tedy nikoliv pouze pro knihovny tzv. veřejné ve smyslu vymezení v kapitole 1.1.2), a jak se uvádí v jejím úvodu „Hlavním účelem této mezinárodní normy je podpořit užívání výkonových ukazatelů v knihovnách a rozšířit povědomí o tom, jak správně provádět měření výkonnosti.“ Norma zavádí definice některých pojmů jako například:

- dosažitelnost/accessibility,
- dostupnost / availability,
- účinnost / effectiveness,
- výkonnost / performance,
- hospodárnost / efficiency,
- cíl / goal,
- dílčí cíl / objective
- a další.

Dále norma ČSN ISO 11620 uvádí obecná metodologická pravidla pro stanovení výkonových ukazatelů:

- informativní obsah,
- reliabilita,
- validita,
- vhodnost,
- praktičnost a

[157] Viz ISO 11620:2014(E), (2014) v seznamu literatury
[158] ISO 11620:1998
[159] Viz ČSN ISO 11620 (01 0143), (1999) v seznamu literatury

- srovnatelnost.

Hlavní částí normy ČSN ISO 11620 pak jsou definice jednotlivých výkonových ukazatelů, u kterých je vždy uvedeno:

- pojmenování ukazatele,
- operační cíl, neboli co je ukazatelem měřeno,
- rozsah působnosti (použitelnosti), neboli pro jaké typy knihoven lze ukazatel použít,
- definice ukazatele,
- metoda, jakou lze hodnotu ukazatele zjistit,
- interpretace výsledků a faktory ovlivňující ukazatel,
- zdroje (prameny), na základě kterých byl ukazatel formulován a další související prameny a případně
- související ukazatele.

Norma ČSN ISO 11620 zavádí tyto ukazatele:

- spokojenost uživatelů,
- procento získaných z cílové populace,
- náklady na uživatele,
- návštěvy knihovny na obyvatele,
- náklady na návštěvu knihovny,
- dostupnost titulů,
- dostupnost žádaných titulů,
- procento žádaných titulů ve fondu,
- rozšířená dostupnost žádaných titulů,
- prezenční využívání knihovny na obyvatele,
- využívanost dokumentů,
- průměrný čas potřebný k vyhledání dokumentu z uzavřeného skladiště,
- průměrný čas potřebný k vyhledání dokumentu z volného výběru,
- obrat fondu,
- výpůjčky na obyvatele,
- vypůjčené dokumenty na obyvatele,

- náklady na výpůjčku,
- výpůjčky na zaměstnance,
- rychlost meziknihovních výpůjčních služeb,
- procento správných odpovědí,
- procento úspěšnosti vyhledávání v katalogu,
- procento úspěšnosti vyhledávání v předmětovém katalogu,
- dostupnost vybavení,
- procento využívanosti vybavení,
- procento obsazenosti míst ve studovnách,
- dostupnost automatizovaných systémů,
- průměrný čas potřebný k akvizici,
- průměrný čas potřebný ke zpracování dokumentu a
- náklady na zkatalogizovaný titul.

Novější vydání mezinárodní normy ve verzi ISO 11620:2014 pak obsahuje řadu změn a doplnění. Doplňuje se řada nových pojmů (například metadata, projekt, zvláštní grant, vzdělávání zaměstnanců, virtuální návštěva a další). Nově se také tato norma výslovně odkazuje na metodu Balanced Scorecard (viz kapitola 1.3.6), přičemž zavádí tyto čtyři základní oblasti ukazatelů:

1) Zdroje, zpřístupnění a infrastruktura[160]
2) Využití[161]
3) Hospodárnost[162]
4) Potenciál a rozvoj[163]

V této verzi také přibyla celá řada nových indikátorů, mezi jinými také:

- počet digitalizovaných dokumentů na 1000 dokumentů ve fondu,
- přesnost zakládání,
- procento úspěšných výpůjček v rámci MVS,
- rozloha uživatelských prostor na obyvatele,

[160] V originále „Resources, Access, and Infrastructure“
[161] V originále „Use“
[162] V originále „Efficiency“
[163] V originále „Potentials and Development“

- procento zaměstnanců poskytujících elektronické služby,
- průměrný počet hodin vzdělávání zaměstnanců, či
- procento rozpočtu získané ze zvláštních grantů.

1.6.2 ISO 16439

Zatímco normu ISO 11620 lze považovat za užitečnou kupříkladu pro stanovení kritérií benchmarkingu knihoven a zejména pro manažerské využití metody Balanced Scorecard, pro otázku hodnocení efektivnosti služeb knihovny ji lze využít pouze nepřímo. Oproti tomu norma *ISO 16439 Information and documentation – Methods and procedures for assessing the impact of libraries*[164] vnáší standardizaci do samotného jádra problému měření efektivnosti, tedy ke stanovení metod, jak hodnotit přínosy (benefity) služeb knihoven. Lze ji považovat za „sesterskou" normu k ISO 11620, neboť odpovědnost za jejich znění nese v obou případech výbor *ISO/TC46, Information and documentation*, podvýbor *SC 8, Quality – Statistics and performance evaluation*. Další související normou, na kterou se ISO 16439 odkazuje, je norma ISO 2789 *Information and documentation – International library statistics.*

ISO 16439 byla poprvé publikována 15. 4. 2014 a definuje pojmy pro hodnocení dopadu knihoven a specifikuje metody takového hodnocení pro:

- potřeby strategického plánování a řízení kvality knihoven,
- sledování změn dopadu knihovny v čase (sledování trendů),
- porovnání dopadů knihoven podobného typu a poslání,
- propagaci role knihoven a jejich přínosu v oblasti vzdělávání, výzkumu, kultury, sociální a ekonomické,
- podporu politického rozhodování o úrovni služeb knihoven a pro stanovení jejich strategických cílů.

Část pojmů definovaných v normě ISO 16439:2014(E) se překrývá s ISO 11620 (např. uživatel, dokument, hospodárnost, účinnost a další), řada jich je ale specifických, mimo jiné kupříkladu:

- spotřebitelský přebytek / consumer surplus,

[164] Viz ISO 16439:2014(E), (2014) v seznamu literatury

- kontingentní oceňování / contingent valuation,
- cost-benefit analysis / cost-benefit analýza,
- vstup / input,
- výstup / output,
- výsledek / outcome,
- dopad / impact,
- ekonomický dopad / economic impact,
- sociální dopad / social impact,
- kvalitativní data / qualitative data,
- kvantitativní data / quantitative data,
- návratnost investice / return on investment (ROI),
- společenská návratnost investice / social return on investment (SROI),
- a další.

Norma ISO 16439:2014(E) dále rozebírá různé druhy dopadů[165] činnosti knihoven na jednotlivce, instituci či komunitu, které knihovna patří a společnost jako celek.

Jako dopady na jednotlivce norma ISO 16439:2014(E) uvádí:

- změny dovedností a kompetencí,
- změny v přístupech a chování,
- vyšší úspěšnost ve výzkumu, studiu či kariéře a
- kvalita života.

Jako dopady na instituci či komunitu, které knihovna patří, norma ISO 16439:2014(E) uvádí:

- zvýšení prestiže a hodnocení instituce,
- zviditelnění a pozitivní vnímání knihovny v instituci či komunitě,
- zlepšené financování instituce, výzkumné granty a dary,
- atraktivita pro špičkové výzkumníky, akademické pracovníky a studenty a

[165] V originále „impacts“

- atraktivita pro další výzkumné, komerční či neziskové organizace, respektive obyvatele.

Jako dopady na společnost norma ISO 16439:2014(E) uvádí:

- společenství, inkluze a koheze,
- přístup k informacím a vzdělání,
- podpora lokální kultury a identity,
- kulturní diverzita,
- rozvoj komunity,
- kvalita života,
- ochrana kulturního dědictví.

Norma ISO 16439:2014(E) dále rozebírá metodologické standardy pro provádění studií měřících přínosy knihoven. Popisuje vhodné zdroje dat a způsoby, jak mají být využívány, doporučení pro provádění průzkumů (kupříkladu přiměřenou délku dotazníku, potřebný počet získaných odpovědí, formulaci otázek apod.) či pro provádění pozorování uživatelského chování. Součástí normy je i příloha se vzory a příklady dotazníků.

Zvláštní kapitola pak je věnována výpočtům ekonomické hodnoty knihovny. Norma ISO 16439:2014(E) uvádí, že pod ekonomickou hodnotou může být míněna buď hodnota přínosu knihovny vyjádřená finančně, nebo dopad knihoven na ekonomiku obce, regionu nebo státu. Norma uvádí především metody diskutované v předchozích kapitolách tohoto textu nebo použité v dříve zmíněných studiích.

Podrobněji o normě ISO 16439 referuje například Claire Creaser (2018).

1.7 Shrnutí teoretické části

Z ekonomického pohledu představují služby českých veřejných knihoven veřejný statek, případně statek smíšený. Na základě zákonného rámce jsou totiž jejich služby nevylučitelné (knihovny musejí poskytovat své služby všem bez rozdílu) a buď zcela, nebo částečně nerivalitní (spotřeba jednoho uživatele neomezuje, nebo jen okrajově omezuje, uživatele ostatní).

Z pohledu paretovské maximalizace veřejného blaha je produkce tohoto statku opodstatněná pouze tehdy, jestliže hodnota benefitů, kterou knihovny přinášejí, je větší, než hodnota nákladů, které spotřebovávají. Z pohledu správy věcí veřejných je tedy třeba poměr benefitů a nákladů pravidelně zkoumat a vyhodnocovat. Základním ukazatelem je míra návratnosti investice (ROI) počítaná jako:

$$ROI = B / C$$

kde B představuje hodnotu přínosu (benefitu), který knihovna produkuje, a C hodnotu nákladů, které knihovna spotřebovává – obojí zpravidla vyjádřeno v penězích za stejné časové období.

Otázka nákladů knihovny jakožto celku je relativně jednoduchá – obraz o nákladech knihovny poskytne účetnictví knihovny jako takové, případně organizace, jíž je knihovna součástí. Jedná se pouze o hrubý obraz, který nebere v potaz případné negativní společenské externality jako je snížení příjmů nakladatelů a dalších podnikajících subjektů v knižním průmyslu. V literatuře probírané studie ale tyto externality nezkoumají a zpravidla vycházejí z prokazatelných nákladů.

Otázka benefitů je ale podstatně složitější. Především je třeba si uvědomit, že činnost knihovny lze hodnotit v několika různých rovinách. Tou nejnižší jsou výstupy, tedy bezprostřední výsledky činností, které knihovna vykonává. Příkladem výstupu je výpůjčka knihovní jednotky, poskytnutí přístupu na internet, podaná informace apod. Na nejvyšší a tím mnohem komplexnější úrovni hovoříme o dopadech činnosti knihovny. Dopadem služeb knihovny může být dlouhodobé zlepšení kvality trávení volného času, získání lepší práce díky osvojení nových kompetencí či větší soudržnost

místní komunity. Zatímco český knihovní zákon[166] popisuje činnost knihoven na úrovni výstupů, řada koncepčních a normativních dokumentů na české i mezinárodní úrovni popisuje právě očekávané dopady této činnosti. Jakkoliv není stanovení hodnoty výstupů knihovny snadné, je zjevné, že hodnocení dopadů je ještě řádově obtížnější. Velmi často se jedná o dopady komplexní, kdy celkový efekt nelze dobře vyčíslit žádnou dostupnou metodikou, ale zpravidla jsou tyto dopady výsledkem synergického působení řady jevů, jichž je činnost knihovny pouze součástí.

Příkladem obou těchto problémů je výše uvedený přínos komunitních aktivit knihoven na soudržnost místních komunit. Kupříkladu Eric Klinenberg (2018) dokládá, jak zásadní dopad má sociální infrastruktura (k jejímž prominentním prvkům počítá i knihovny) na kvalitu i délku života především tím, že pomáhá vytvářet v místní komunitě pojivo vzájemných vztahů a podpory. Kromě jiných uvádí příklad dvou jinak srovnatelných chicagských čtvrtí – Auburn Gresham a Englewood – kdy první z nich měla dobře fungující sociální infrastrukturu, zatímco druhá nikoliv. V té první byla střední délka dožití o pět let delší, než ve druhé. Podle Klinenberga je právě fungující sociální infrastruktura hlavní příčinou tohoto rozdílu. Nikoliv však pravděpodobně příčinou jedinou a je takřka nemožné stanovit, do jaké míry se na tomto dopadu podílejí právě knihovny. A snaha stanovit finančně hodnotu prodloužení života o pět let sice není v ekonomii ojedinělá, ale vždy je kontraverzní a výsledky jsou velmi diskutabilní.

Jako jediný zatím úspěšný přístup ke komplexnímu hodnocení dopadů činnosti knihoven se jeví přímé metody oceňování, při kterých jsou lidé v obsluhované populaci (tedy nikoliv pouze uživatelé knihoven) dotazováni, jakou hodnotu subjektivně činnosti knihovny přikládají. Většina takových studií je založena na metodě kontingentního oceňování, příkladem může být norská studie (Aabø, 2004) popsaná v kapitole 1.5.1.

Metoda kontingentního oceňování (CVM, podrobněji viz kapitola 1.4) se nejspíše z tohoto důvodu jeví (na základě průzkumu literatury posledních dvou dekád) jako nejčastěji používaná metoda pro stanovení hodnoty knihovny jako celku. A to i přesto,

[166] Zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon)

že CVM nadále zůstává v ekonomii diskutabilní metodou, která má své odpůrce pochybující o její věrohodnosti. Přesto je od případu Exxon Valdez a následného Panelu NOAA většinově přijímána jako jedna z mála možností jak s dostatečnou věrohodností stanovit i neuživatelskou hodnotu veřejného statku, tedy i služeb knihoven.

Další v literatuře se opakující možností, jak stanovit hodnotu knihovny, respektive její dílčí služby je nepřímá metoda stanovení tržního substitutu, kdy je pro každou službu knihovny vyhledán nejbližší, tedy pro uživatele nejvýhodnější substitut s tržním oceněním. Příkladem je studie z Ohia popsaná v kapitole 1.5.3 (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006). Tento přístup má ve srovnání s CVM určité výhody i nevýhody.

Hlavní výhodou je podstatně menší kontroverze mezi ekonomy, tržní ceny jsou považovány za bezpečný standard pro nalezení hodnoty nějakého statku, a pokud je oceňovaný netržní statek se statkem tržně oceněným ekvivalentní, lze jim oběma přiřknout stejnou hodnotu. Prvním problémem je ale už právě rozhodnutí o ekvivalentnosti obou statků.

Další slabinou této metody je to, že se (z logiky své podstaty) pohybuje na úrovni výstupů a nikoliv na úrovni dopadů. To je zjevné například na neřešení otázky nevyužité substituce. Pokud totiž přiřadíme výpůjčce knihy hodnotu odpovídající (diskontované) ceně této knihy, odpovídáme pouze na otázku, co by se stalo, kdyby uživatel musel místo výpůjčky knihu koupit. Neřešíme tím ale otázku, co by se stalo, kdyby tak neučinil. Je totiž pravděpodobné, že řada uživatelů by místo zakoupení knihy udělala něco úplně jiného, s původním záměrem výpůjčky nesouvisejícího. Kupříkladu by se místo čtení knihy dívala na televizi. Je ale velmi nejasné, jaké jsou dopady takové změny a jak tyto dopady vyhodnotit, přestože i ony jsou součástí hodnoty služeb knihovny.

V porovnání CVM a hledání tržního substitutu je třeba ještě upozornit, že zatímco CVM zpravidla hodnotí knihovnu jako celek (i když je možné CVM použít i na dílčí služby), tak metoda tržního substitutu zkoumá jednotlivé výstupy knihovny. To by mohlo být výhodou, pokud budeme zkoumat ROI jednotlivých služeb. Je ovšem třeba hledat vzájemně srovnatelné metody hledání tržního substitutu pro jednotlivé služby. Bližší zkoumání citované studie z Ohia (Levin, Driscoll & Fleeter, 2006) odhalí, že v řadě případů lze tyto postupy jen stěží považovat za srovnatelné.

V českém prostředí je zatím studií měřících ekonomickou hodnotu knihoven poskrovnu. Mimo výsledků našich výzkumů je zde ještě studie vzniklá ve spolupráci Národní technické knihovny a společnosti Deloitte (Národní technická knihovna a Deloitte, 2012), která hledala indikátory pro zpracování ROI. Tato studie se ale zaměřovala na specifika Národní technické knihovny jakožto specializované a akademické knihovny. Pro potřeby zkoumání hodnoty veřejných knihoven je její využití omezené.

Vodítko pro stanovení hodnoty služeb knihoven nepochybně poskytují i obě výše citované mezinárodní normy ISO (viz kapitola 1.6). O malém využití normy ISO 16439, která je na tuto problematiku především zaměřena, v podmínkách českých knihoven svědčí i to, že dosud nebyla do češtiny přeložena.

2 Výzkum efektivnosti knihovny jako celku (ROI 1.0)

Druhá kapitola popisuje výzkum efektivnosti knihovny jako celku (označovaný jako ROI 1.0) provedený na půdě Městské knihovny v Praze (MKP) a verifikovaný v dalších třech městech.

Část **2.1 Úvod a pilotní šetření** *popisuje vývoj dotazníku pro hlavní šetření hodnoty knihovny a jeho návaznost na zahraniční inspiraci. Popisuje pilotáž dotazníku a metodologické závěry z provedené pilotáže.*

Část **2.2 Velký výzkum hodnoty služeb 2012** *je klíčová v celé kapitole. Podrobně popisuje výzkum provedený na vzorku 2 227 respondentů (z 11 397 oslovených), který se stal hlavním zdrojem dat pro určování hodnoty služeb veřejných knihoven v následujících letech, kdy stěžejním výsledkem je konstatování, že v průměru ušetřila každá registrovaná návštěva knihovny čtenáři náklady ve výši 742 Kč.*

Část **2.3 Výzkumy v dalších městech** *popisuje výsledky analogických průzkumů mezi čtenáři v Kutné Hoře, Táboře a Uherském Hradišti. Tyto průzkumy potvrdily validitu výsledků z MKP a jejich aplikovatelnost v celostátním měřítku.*

Část **2.4 Výpočet efektivnosti knihovny jako celku (ROI 1.0)** *dále upřesňuje metodu výpočtu ROI 1.0, kdy diskutuje úpravy základního výpočtu podílu čtenářské úspory a vynaložených nákladů v případě knihoven se zvláštními funkcemi, knihoven pověřených výkonem regionálních funkcí apod.*

Část **2.5 Transfer znalostí** *popisuje, jak byly výsledky provedeného výzkumu šířeny a využívány v českém knihovnictví. Poukazuje zejména na dvě knihy, které byly z výzkumu publikovány a na sérii seminářů a workshopů, v rámci kterých byla stanovena ROI 1.0 celkem 63 českých knihoven.*

Konečně v části **2.6 Trendy** *jsou popsány a vyhodnoceny trendy zachycené opakováním výzkumu v následujících letech (2012-2021).*

2.1 Úvod a pilotní šetření

2.1.1 Úvod

Základní fáze našeho výzkumu hodnoty knihovny jako celku probíhala v letech 2011 až 2013, kdy se Městské knihovně v Praze podařilo získat na výzkum dotaci z programu VISK Ministerstva kultury ČR na projekt *Metodika měření hodnoty služeb knihoven*. Byl vytvořen výzkumný tým ve spolupráci Městské knihovny v Praze, Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, Ekonomické fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici a sociologické agentury Sociores.

Vedení týmu se společně ujali RNDr. Tomáš Řehák (knihovní a informační věda) a doc. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.[167] (ekonomie). Trojici hlavních konceptorů výzkumu doplnil Mgr. Pavel Černý z agentury Sociores (sociologie). V této sestavě vznikal základní design výzkumu. Ten v prvé řadě vycházel z floridské studie (Griffiths, et al., 2004a; Griffiths, et al., 2004b; Lynch a Harrington, 2004) a ze zhruba ve stejné době provedeného výzkumu The British Library (Pung, et al., 2004). Vzhledem k tomu, že v obou případech byla k dispozici plná znění použitých dotazníků, bylo možno nechat se jejich zněním inspirovat. Bylo ale jasné, že v žádném případě nebude stačit otázky pouze přeložit – již v této fázi bylo zřejmé, že reálie USA a UK a systémy financování knihoven jsou natolik odlišné od ČR, že některé otázky prostě nemohou fungovat v té podobě, v jaké je výzkumníci použili v původním prostředí. Tato obava se později více než naplnila v dalších fázích ověřování a zkoumání a dodnes zůstává otevřenou otázkou, jak vlastně metody kontingentního oceňování na zkoumání českých knihoven využít.

Obava z nepřenositelnosti vedla k rozhodnutí, že výzkumné otázky je třeba nejprve pilotně otestovat na malém vzorku respondentů. Pavel Černý z připravených otázek sestavil celkem sedm relativně krátkých on-line dotazníků s cílem získat prvotní orientaci o názorech čtenářů a otestovat porozumění různým formulacím otázek. K tomu byl využit v té době existující stálý „On-line panel MKP“, tedy stálý výběr vzorku čtenářů, kteří souhlasili s tím, že občas vyplní on-line dotazník. Výhodou tohoto panelu jsou nízké náklady, protože respondenti nemusí být pokaždé znovu rekrutováni, nemusí v každém dotazníku vyplňovat základní sociodemografické údaje a dotazník

[167] V současnosti již profesor a děkan FES UP.

tak může být kratší. Mezi členy panelu byli náhodně vybráni čtenáři MKP ve věku alespoň 15 let, kteří v předchozím roce uskutečnili alespoň jednu výpůjčku. Podmínkou zařazení do panelu bylo uvedení e-mailové adresy pro potřeby knihovny (což splňuje většina čtenářů MKP) a samozřejmě souhlas se zařazením do panelu. Průzkum proběhl v říjnu a listopadu 2011 a celkem bylo získáno 374 odpovědí, tj. zhruba 50 pro každou ze sedmi verzí dotazníku. Zde je třeba znovu zdůraznit, že v této fázi nebylo cílem získat reprezentativní výsledky, ale ověřit srozumitelnost jednotlivých otázek a případně otestovat několik variant znění otázky. Z nich pak byla vybrána ta, která měla nejlepší návratnost, tedy která měla nejvíce relevantních odpovědí. Naopak zavrženy byly varianty, které vykazovaly velký počet nevyplněných odpovědí nebo odpovědí typu „nevím", „nedokážu odpovědět" a podobně. Z toho důvodu také byla odpovědní pole většinou ve formě volného textu, i když se předpokládala číselná odpověď.

Relativně jednoduchým příkladem testování různých znění otázky byla třeba otázka na dobu strávenou při návštěvě knihovny. Otázka v americké verzi (Griffiths, et al., 2004b) zněla:

24. How much time did you spend in the library on your last visit?

Obdobná otázka v britské verzi (Pung, et al., 2004) zněla:

Q11. On average, how long do you spend in the library on each single visit?

Zatímco americká studie se ptala na jednu konkrétní (poslední) návštěvu, britská vyžadovala od respondenta úvahu o výpočtu průměru. Zde jsme se rozhodli britský přístup ani netestovat a všechny otázky klást konkrétně k poslední návštěvě knihovny. Připravili jsme dvě verze otázky, které byly testovány ve dvou různých pilotních dotaznících (ve zbylých pěti tato otázka vůbec nefigurovala):

Var1: Kolik času jste přibližně strávil/a v MKP během vaší poslední návštěvy?

Var2: Jak dlouho přibližně trvala vaše poslední návštěva MKP?

Na otázku ve variantě 1 odpověděli všichni respondenti s výjimkou jednoho[168], ve variantě 2 byla situace stejná. Ve finální verzi průzkumu pak byla otázka položena v následujícím znění:

Kolik času jste strávil/a v knihovně během vaší poslední návštěvy?

2.1.2 Formulace otázek WTA

Otázka na délku pobytu v knihovně představuje triviální příklad, hlavním smyslem pilotu bylo ověřování otázek kontingentního oceňování. Příkladem je WTA otázka na ocenění knihovny jako celku. Americká verze otázky zněla:

31. If someone would buy your public library card each year, how much would you ask for it?

Britská verze WTA otázky pak zněla:

Q.26 Imagine that the British Library ceased issuing readers passes but allowed existing readers to sell their pass what is the minimum amount you would be willing to accept as a monthly payment in return for your pass?

Vytvořili jsme celkem tři varianty WTA otázky pro pilotní průzkumy. První dvě vycházely z americké verze:

Var1: Pokud by od vás někdo chtěl a mohl každý rok odkoupit vaše roční členství (vaši legitimaci) do MKP a po celý rok by tedy využíval služby MKP místo vás, kolik byste za to od něj chtěl/a zaplatit?

Var2: Pokud by od vás někdo chtěl a mohl každý rok odkoupit vaše roční členství (vaši legitimaci) do MKP a po celý rok by tedy využíval služby MKP místo vás, za kolik byste byl/a ochoten/ochotna roční členství (legitimaci) prodat?

Bohužel již zde se ukázalo, že s otázkami typu WTA bude v českém prostředí vážný problém[169]. Na první variantu otázky odpovědělo číselnou hodnotou 27

[168] Který ale neodpověděl většinu otázek týkajících se poslední návštěvy, uvedl, že si již nepamatuje.

[169] Připomeňme, že obdobné potíže zaznamenali výzkumníci v případě norského výzkumu popsaného v kapitole 1.5.1

respondentů[170] ze 48. Vzhledem k tomu, že respondenti mohli odpovídat i textem, získali jsme několik zpětných vazeb:

- *„Každý si může pořídit svojí, netřeba mu nic prodávat."*
- *„Otázka je nesmyslná, neboť členství do MKP si může koupit každý a není zde žádná exkluzivita"*

U varianty 2 otázky byla situace ještě horší, číselnou hodnotou odpovědělo pouze 14 respondentů[171] ze 49. Zde navíc ještě více slovních odpovědí vyjadřovalo nepochopení otázky:

- *„Otázka je nesmírně hloupá - nikdo nedá méně, než sám platil, a nikdo nezaplatí více, než chce knihovna. Pokud to má být skrytá otázka na cenu členství v knihovně, pak ta mi přijde přiměřená."*
- *„co jsem zaplatila já, jinak je to ale hloupá otázka"*
- *„Za stejnou částku, kolik jsem zaplatila a to pouze v případě, že bych ji nemohla využívat sama - tato otázka mi připadá naprosto nesmyslná"*
- *„Nejspíš bych legitimaci půjčila, nejsem lakomá :-)"*

Pilotní varianta WTA otázky odvozená z britské verze zněla:

Představte si, že MKP přestane vydávat další nové členské legitimace, ale stávající čtenáři budou moci prodat svoji legitimaci (převést svoje členství) na začátku každého roku na někoho jiného, kdo bude místo nich využívat služby MKP. Jakou nejmenší částku byste přijal/a za vaši legitimaci, abyste ji převedl/a na někoho jiného?

Číselnou hodnotu větší než 0 na tuto variantu odpovědělo 37 respondentů z celkových 61. I slovní odpovědi vyjadřovaly spíše odmítnutí otázky, než její nepochopení, lze je tedy spíše považovat za protestní odpovědi ve smyslu, v jakém je uvažuje Aabø (2004; viz kapitola 1.5.1). V hlavním výzkumu jsme proto vyšli z britské verze a nakonec použili znění otázky uvedené v kapitole 2.2.2.

[170] Z toho čtyři odpověděli nulovou hodnotou, což v daném kontextu není relevantní hodnota
[171] Z toho jeden doplnil hodnotu 50 000 Kč smajlíkem, zřejmě naznačujícím, že odpověď nelze brát vážně.

2.1.3 Formulace otázek WTP pro knihovnu jako celek

Při formulaci otázek WTP jsme opět nejprve zvažovali americkou a britskou verzi. Americká otázka na WTP zněla:

24. If you paid a price for your public library card each year instead of paying taxes, how much would you be willing to pay for it?

Britská otázka potom byla následující:

Q.21 The British Library is funded primarily through general taxation. In the unlikely event that this funding ceased to be provided, would you be willing to pay an amount, for example through donation or subscription, to help support the continuation of the British Library and its services?

V pokynech pro tazatele pak byla učiněna poznámka, aby tazatel případně ujistil respondenta, že smyslem otázky je pouze zjištění hodnoty knihovny a není signálem, že knihovna nebude placena z veřejných prostředků či že její služby budou zpoplatněny.

V případě kladné odpovědi potom následovala otázka:

Q24. What would be the most you would be willing to pay per month as a donation or subscription to support the continuation of the British Library and its services?

Rozhodli jsme se použít obě verze, protože představovaly rozdílný setup – zatímco britská verze byla čistou WTP otázkou, tak americká pracovala spíše s myšlenkou daňové asignace.

Na základě britské varianty otázky jsme zformulovali opět dvě varianty:

Var1: MKP je financována z rozpočtu hlavního města Prahy. Pokud by se stalo, že by další financování z rozpočtu Prahy nebylo možné, byl/a byste ochotný/á platit vyšší částku, než je současný roční příspěvek, aby knihovna i nadále mohla fungovat (existovat)?

Var2: MKP je financována pouze z rozpočtu hlavního města Prahy. Pokud by se stalo, že by další financování z rozpočtu Prahy nebylo možné, byl/a byste ochotný/á platit i

nějakou částku nad současný roční příspěvek, aby knihovna i nadále mohla fungovat (existovat)?

Vzhledem k tomu, že jak pilotní průzkum, tak následující hlavní průzkum probíhaly on-line, nebyla žádná podpůrná interakce s respondenty možná, proto jsme na základě inspirace zmíněným pokynem pro tazatele v britském dotazníku k oběma otázkám přidali následující text:

Nápověda: Tyto otázky jsou vytvořeny pouze pro model ocenění "hodnoty" MKP a jejích služeb, není se třeba obávat, že financování MKP náhle ustane. MKP by v tomto případě byla financována pouze z příspěvků čtenářů, a pokud by nezískala dost prostředků, přestala by existovat.

Na otázku ve variantě 1 odpověděl 1 respondent *Ne* a 58 respondentů *Ano* z celkových 61 respondentů. Ve variantě 2 odpověděli 3 respondenti *Ne* a 38 respondentů *Ano* z celkových 49.

Podobně jako v britském výzkumu, následovala v případě kladné odpovědi otázka:

Jakou nejvyšší částku byste byl/a ochotný/á ročně zaplatit na fungování MKP? Nápověda: Tyto otázky jsou vytvořeny pouze pro model ocenění "hodnoty" MKP a jejích služeb, není se třeba obávat, že financování MKP náhle ustane.

Na tuto následnou otázku odpovědělo číselnou hodnotou 55 respondentů z 58, kteří odpověděli kladně na předchozí otázku ve variantě 1 a 34 respondentů z 38, kteří odpověděli kladně na variantu 2.

Zdálo se tedy, že takto formulované otázky jsou srozumitelné (lépe ve variantě 1), ale zkoumání dat odhalilo jiný problém – uváděné částky byly velmi nízké.

Narazili jsme na problém diskutovaný v kapitole 1.4.1, kdy se konzervativní odhad získaný metodou WTP stane podezřelým z toho, že je „příliš konzervativním“, tedy nerealisticky nízkým. Všech 89 číselných odpovědí[172] se pohybovalo v rozmezí od 80 do 1000 korun, průměrná hodnota byla 355 Kč, medián 200 Kč.

[172] Tedy 55 respondentů, kteří odpověděli kladně na předchozí otázku ve variantě 1 a 34 respondentů, kteří odpověděli kladně na variantu 2

Bylo samozřejmě možné, že tyto hodnoty představují skutečnou hranici toho, co by čtenáři byli za služby knihovny ochotni platit. Zároveň ale bylo možné, že důvody těchto nízkých odpovědí leží jinde.

Pokládali jsme otázku, která navzdory svému relativně jednoduchému znění byla vlastně velmi komplexní a vyžadovala promyšlení všech souvislostí. Jestliže si respondenti nejsou situací jisti, volí zřejmě intuitivně relativně nízké odpovědi v situaci, kdy by měli – byť hypoteticky – za něco platit.

Další možné zdůvodnění takto nízkých hodnot je stejně jako v případě WTA fenomén protestních odpovědí ve smyslu, v jakém je diskutuje Aabø (2004; viz kapitola 1.5.1). Řada respondentů považuje (oprávněně, v souladu s legislativním rámcem) služby knihoven za veřejný statek a nepovažuje přiměřené za ně platit.

Americká verze vycházející z myšlenky daňové asignace byla pilotována ve třech variantách. Nejprve ve variantě nejbližší původnímu znění:

Pokud byste mohl/a mít daně nižší o roční příspěvek zaplacený knihovně, v jaké výši byste byl/a ochotný/á knihovně přispívat? Nápověda: Vámi placené daně by byly nižší o příspěvek zaplacený přímo knihovně.

Na tuto otázku číselně odpovědělo 24 respondentů ze 49 dotázaných, odpovědi se pohybovaly v rozmezí 200 až 5000 korun, průměrná hodnota byla 1308 Kč, medián (a zároveň nejčastější hodnota) byla 1000 Kč. Návratnost relevantních odpovědí byla poměrně malá, což jsme do jisté míry předpokládali vzhledem k výrazným odlišnostem amerického a českého daňového systému. Proto jsme v rámci pilotu zformulovali i jinou verzi této problematiky. Nejprve jsme se zeptali:

Představte si, že byste mohl/a rozhodovat o tom, jak se naloží s 10 000 Kč z vámi placených daní. Tuto částku byste mohl/a rozdělit libovolně mezi neziskové organizace jako jsou školy, divadla, galerie, ZOO, charita apod. Pokud by byla tato možnost, připsal/a byste něco z této částky knihovně?

A těm, kteří odpověděli kladně, jsme položili následnou otázku:

Pokud by tedy byla tato možnost, kolik korun z celkem 10 000 Kč byste připsal/a knihovně?

Obě otázky byly zformulovány ve dvou variantách, výše uvedená je úspěšnější z nich (40 relevantních číselných odpovědí z 50, v druhém případě 34 z 55), obě dvě ale byly úspěšnější, než americká verze. V obou variantách byly průměrné hodnoty odpovědí přibližně 2500, medián 2000.

Otázku WTP jsme se také pokusili položit jako kótovanou uvedením informace, kolik současné náklady na provoz stojí. Použité znění se nejvíce blížilo doporučením Panelu NOAA (Arrow, et al., 1993; viz kapitola 1.4.4):

MKP 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 MKP a MKP by byla financována pouze z ročních členských poplatků od čtenářů. Byl/a byste ochotný/á platit tuto částku, tedy 1 400,- Kč za rok?

Na takto položenou otázku jsme obdrželi 38 odpovědí (5 kladných, 33 záporných), 5 respondentů uvedlo, že nedokáží odpovědět, jeden neodpověděl. Otázka tedy byla srozumitelná.

V rámci pilotu jsme v návaznosti na předchozí otázku zkoušeli i „dražební" postup, kdy těm, kteří odpověděli kladně, byla položena otázka:

Byl/a byste ochotný/á v této situaci zaplatit i o něco více, tedy 1500,- Kč? (1600,- / 1700,- / 1800,- / 1900,- / 2000,- / více než 2000,-)

Těm, kteří odpověděli záporně na původní hodnotu 1400 Kč, byla položena otázka:

Byl byste ochoten/byla byste ochotna v této situaci zaplatit alespoň 1200,- Kč? (1000,- / 800,- / 600,- / 400,- / 200,-)

K oběma verzím „dražby" dostali respondenti ještě následující nápovědu:

Nápověda: V této částce je zahrnut i současný roční poplatek. Předpokládejme, že všichni čtenáři budou platit příspěvky přiměřeně jejich socioekonomické situaci (např. budou nižší pro studenty a seniory).

Dalším pilotovaným pokusem o otázku typu WTP byla následující formulace:

MKP je nyní financována především z rozpočtu hlavního města Prahy. Představte si, že by knihovna byla financována hlavním městem Prahou přesně podle toho, kolik knížek za rok půjčí čtenářům. Kolik by podle vás měla MKP dostat od města za 1 výpůjčku?

Návratnost byla poměrně dobrá (45 z 50), hodnoty opět nerealisticky nízké s hodnotou mediánu 10 Kč. Tato skutečnost zvláště kontrastovala s odpověďmi na otázku[173], ve které jsme nechali respondenty odhadnout, jaké jsou současné celkové náklady MKP přepočtené na jednu výpůjčku. Dlužno říci, že mediánová hodnota odpovědí (15 Kč) představovala zlomek reálných nákladů a ani třetí kvartil odpovědí (35) jich nedosahoval. Bylo tedy zjevné, že většina čtenářů (nepřekvapivě) nemá dostatek informací, které by výše uvedenou WTP otázku mohly činit relevantní. Na tuto skutečnost nás v rámci zpětné vazby také výslovně upozornil jeden z respondentů:

Dobrý den, mohli byste zveřejnit, kolik stojí jedna výpůjčka, kolik jsou roční náklady na čtenáře atp. Dotazy v dotazníku byly zajímavé, ale člověk si uvědomí, že vlastně ani neví, kolik takový čtenář stojí.

Celkově ukázala pilotáž WTP otázek vážné problémy pro tento typ otázek v hlavním šetření. Přesto – jak bude uvedeno dále – byly některé otázky WTP do hlavního průzkumu zařazeny.

2.1.4 Formulace otázek WTP pro jednotlivé služby

V rámci pilotáže jsme také panelistům položili otázky typu WTP na hodnotu jednotlivých služeb. Otázka zněla:

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

[173] Položenou ovšem jiné pilotní skupině

nějaký poplatek. Kdybyste měl/a za každou ze služeb něco zaplatit, jakou částku byste byl/a ochotný/á zaplatit nejvýše:

- *… za každou vypůjčenou knihu*
- *… za každý vypůjčený časopis*
- *… za každé vypůjčené CD nebo DVD*
- *… za přístup na internet (1 hodina)*
- *… za přístup do databází (1 den)*
- *… za prezenční výpůjčky*
- *… za vstup do knihovny, možnost studia v knihovně a prezenčních výpůjček (1 den)*
- *… za vrácení knihy na jiné pobočce, než byla vypůjčena*[174]
- *… za přivezení knihy z jiné pobočky do pobočky, kde si ji chci půjčit*
- *… za 10 minut osobní asistence knihovníka*

Návratnost číselných odpovědí se pohybovala v rozmezí od 49 do 57 z 60 respondentů. Vrácené hodnoty byly vesměs velmi nízké, medián se pohyboval v rozmezí 5 až 15 Kč.

Specificky na absenční výpůjčky jsme pilotovali ještě další WTP otázky:

Představte si, že by se zcela změnil systém financování MKP a MKP by byla financována pouze za to, kolik knížek si čtenáři půjčí - čtenáři by platili poplatek za každou vypůjčenou knihu (CD, časopis apod.). Kdybyste měl/a za každou výpůjčku něco zaplatit, jakou částku byste byl/a ochotný/á zaplatit nejvýše za půjčení knihy, kterou již není možné běžně sehnat v knihkupectví?

Představte si, že by se zcela změnil systém financování MKP a MKP by byla financována pouze za to, kolik knížek si čtenáři půjčí - čtenáři by platili poplatek za každou vypůjčenou knihu (CD, časopis apod.). Kdybyste měl/a za každou výpůjčku něco zaplatit, jakou částku byste byl/a ochotný/á zaplatit nejvýše za půjčení knihy, kterou je možné koupit v knihkupectví za 300,- Kč?

V návaznosti na floridskou studii (Griffiths, et al., 2004a; viz kapitola 1.5.2) jsme ověřovali i možnost zkoumat závislost hodnoty odpovědi na motivaci k výpůjčce ve

[174] Tato služba je dnes v MKP (bezplatným) standardem, v době výzkumu ale ještě nebyla zavedena.

struktuře odpovídající grafu na obrázku Obr. 1 – Hodnota služby v závislosti na důvodu jejího užití (přetištěno z Griffiths, et al., 2004a).

Pilotáž ale naznačila, že zařadit podobný výzkum do otázek na celkový pohled na služby knihovny není praktické, a proto bylo později rozhodnuto vytvořit samostatný výzkum absenčních výpůjček popsaný v kapitole *3. Výzkum efektivnosti absenční výpůjčky*.

2.1.5 Otázka úspory uživatelských nákladů

Jak se později ukázalo, klíčovou inspirací byla baterie otázek z floridského výzkumu, která zkoumala, zda byly služby poskytnuté knihovnou pro uživatele důležité; pokud ano, tak zda mu ušetřily čas a/nebo peníze; a pokud ano, tak kolik. Připravili jsme na základě toho a do pilotu zařadili následující otázky (kráceno):

- Které služby jste využil/a při vaší poslední návštěvě knihovny?
- Nakolik pro vás byly důležité informace či služby, které vám knihovna poskytla, či které jste v knihovně získal/a při vaší poslední návštěvě (vzhledem k potřebám, jež jste uvedl/a?
- Uvedl/a jste různé důvody a potřeby, které vás vedly k poslední návštěvě MKP. Pokud by neexistovala MKP, jak byste tuto situaci řešil/a?
- Jaký zdroj byste využil/a?
- Když zvážíte výpůjčky či další informace, které jste získal/a při vaší poslední návštěvě, ušetřila vám MKP čas?
- Kolik času vám takto MKP ušetřila?
- Když zvážíte výpůjčky či další informace, které jste získal/a při vaší poslední návštěvě, ušetřila vám MKP peníze?
- Kolik korun vám MKP takto ušetřila?

Při potížích s otázkami čistě typu WTA nebo WTP se později ukázala tato cesta jako nejschůdnější při stanovení hodnoty služeb knihovny pro její uživatele – při vědomí, že jde pouze o užitnou hodnotu (neužitná hodnota[175] je zcela pominuta) a že tyto otázky pokrývají pouze služby vyžadující fyzickou přítomnost v knihovně.

[175] Viz kapitola 1.2.1

2.1.6 Ostatní otázky v pilotu

Opět inspirováni především floridskou studií jsme v rámci pilotu respondentům položili i řadu dalších otázek týkajících se okolností jejich poslední návštěvy v knihovně (kráceno):

- Kolik času vám přibližně zabrala cesta do MKP a zpět při vaší poslední návštěvě?
- Jak jste se do knihovny dopravil/a při poslední návštěvě?
- Kolik vás cesta stála?
- Kolik času jste přibližně strávil/a v MKP během vaší poslední návštěvy?
- Jak dlouho přibližně trvala vaše poslední návštěva MKP?
- Spojil/a jste vaši poslední návštěvu MKP s nějakými dalšími činnostmi či zařizováním?
- Uveďte prosím, s jakými činnostmi či aktivitami:
- Které služby jste využil/a při vaší poslední návštěvě knihovny?

Návratnost odpovědí na tyto otázky byla většinou dobrá, ale odpovědi většinou nepřinesly žádné významné informace, proto vesměs nebyly v hlavním výzkumu použity.

2.2 Velký výzkum hodnoty služeb 2012

2.2.1 Základní parametry výzkumu

Na základě výsledků a zkušeností získaných z pilotních průzkumů popsaných v kapitole 2.1, jsme připravili a agentura Sociores provedla hlavní průzkum[176] mezi čtenáři Městské knihovny v Praze (MKP), jehož hlavním cílem bylo odhalit, jakou čtenáři přikládají službám knihovny hodnotu.

Průzkum proběhl v červenci a srpnu 2012, data byla sbírána on-line metodou CAWI[177] v systému Lime Survey. Osloveno bylo 11 397 čtenářů, kteří byli vybráni prostým náhodným výběrem z databáze čtenářů MKP s následujícím omezením výběru:

- věk alespoň 15 let,
- alespoň jedna uskutečněná výpůjčka v roce 2012,
- uvedená e-mailová adresa.

Omezení věku bylo jednak požadavkem agentury Sociores (výzkumy dětí mají jiná etická pravidla), jednak jsme nepovažovali za možné předpokládat schopnost relevantně odpovídat na otázky kontingentního oceňování dětmi. Požadavek uskutečněné výpůjčky vyplýval z toho, že jádrem dotazníku byly otázky vázané k poslední návštěvě knihovny, takto bylo zaručeno, že čtenář knihovnu v posledním zhruba půl roce navštívil a že je tudíž pravděpodobné, že si bude okolnosti návštěvy pamatovat. Konečně požadavek e-mailové adresy byl nutný kvůli technologii dotazování, kdy každý vybraný čtenář dostal personalizovaný link na dotazník umístěný na webových stránkách MKP. Tato technika umožňovala zaslat adresnou připomínku těm, kteří dotazník ještě nevyplnili.

Celkem dotazník obsahoval 54 otázek, dokončilo jej 2 227 respondentů, návratnost tedy byla zhruba 20 %. Průměrný čas vyplnění dotazníku byl 17 minut, medián 13 minut.

[176] Dotazník průzkumu je celý publikován na str. 188 až 198 monografie Stejskal, et al. (2013).
[177] Computer Assisted Web Interviewing

2.2.2 Ocenění WTA

Na základě pilotáže otázek WTA pro knihovnu jako celek (viz kapitola 2.1.2) jsme otázku zformulovali takto:

P13: Představte si, že knihovna přestala přijímat nové čtenáře, ale stávající čtenáři mohou převést svoji legitimaci na začátku každého roku na někoho jiného, kdo bude místo nich využívat služby knihovny. Jakou nejmenší částku byste přijal/a za to, že byste převedl/a na 1 rok členství v knihovně na někoho jiného?

Na takto položenou otázku odpovědělo 1869 respondentů Z 2227, z toho 61 odpovědí ale nebylo numerických[178]: „Nepřevedl/a bych", „Nerozumím otázce" a jiné. Mezi numerickými byla nejčastější odpovědí hodnota 0 (410 odpovědí), která svědčí o nepochopení nebo odmítnutí otázky. Nenulových numerických odpovědí tedy bylo 75 %.

Za problematické ale je také třeba pokládat další velmi nízké hodnoty: celkem 139 respondentů odpovědělo hodnotou v rozmezí 1 až 55 Kč. Zde je ale třeba vzít do úvahy, že roční zápisné[179] pro čtenáře starší 15 let činilo 60 Kč. Respondent tedy odpovídal, že by legitimaci převedl se ztrátou. Jakkoliv takové chování může mít racionální vysvětlení, je zřejmě neekonomické a nejpravděpodobnějším vysvětlením takové odpovědi je nepochopení otázky nebo „protestní hlas" (viz kapitola 1.5.1).

Průměrná hodnota numerických odpovědí byla zdánlivě velmi vysoká, to ovšem zapříčinila jedna odpověď ve výši 1 000 000 000 000 Kč, kterou samozřejmě nelze interpretovat jako relevantní ekonomickou odpověď. Pravděpodobně ji lze považovat za numerické vyjádření ekvivalentu slovní odpovědi „nepřevedl bych", kterou v nějaké podobě použilo 32 respondentů. Jakou ekonomickou hodnotu ale přiřadit těmto odpovědím, je velmi diskutabilní.

[178] Po zkušenostech z pilotního průzkumu jsme umožnili zadávat i textovou hodnotu proto, abychom byli schopni identifikovat případné problémy v pochopení otázky.
[179] Tj. roční paušálně stanovená úhrada nákladů vynaložených na administrativní úkony spojené s evidencí uživatelů knihovny ve smyslu § 4, odst. 5. Knihovního zákona.

I několik dalších odpovědí bylo velmi vysokých: celkem 77 respondentů uvedlo hodnotu 10 000 Kč nebo vyšší; z toho 10 respondentů uvedlo hodnotu 100 000 Kč nebo vyšší.

Poprvé jsme zde stáli před problémem, které hodnoty ještě připustit jako relevantní odpověď, a které už nikoliv[180]. Zatímco výše uvedená protestní hodnota zjevně relevantní není, tak v jednom případě poměrně vysoké hodnoty respondent dokonce uvedl konkrétní vysvětlení, když napsal: „22 000 Kč – roční školné“. Taková hodnota ostatně není mimo rámec dalších odpovědí na jiné otázky – viz kapitola 2.2.5.

Pokud bychom hodnoty menší než 60 Kč a hodnoty větší než 100 000 Kč prohlásili za nerelevantní, byl by výsledný aritmetický průměr roven částce 2094 Kč, což je částka přiměřená skutečným nákladům na jednoho čtenáře ve výši přibližně 1400 Kč. Zároveň ale medián hodnot je pouhých 200 Kč a je tedy zjevné, že data jsou výrazně nesymetrická. Navíc ignorování „protestních hlasů“ ve výpočtu je velmi diskutabilní a stejně tak nelze pominout, že významná část respondentů otázku zřejmě pochopila jinak, než byla zamýšlena.

Celkově se tedy potvrdilo podezření, které vyvolaly už pilotní průzkumy – tento typ otázky se nám nepodařilo položit tak, aby odpovědi bylo možno věrohodně interpretovat.

2.2.3 Ocenění WTP

Otázek typu WTP jsme kladli několik. Především to byla „čistá“ WTP otázka na celkovou hodnotu služeb knihovny. Po zkušenostech z průzkumu jsme ji „kotvili“ reálnými náklady[181]. Otázku jsme položili několikastupňově, s první otázkou ve formě referenda, další otázky pak navazovaly podle odpovědi na první otázku:

P11: 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

[180] Podrobněji o extrémních hodnotách v kapitole 2.2.5

[181] Uvedená částka představovala odhad v době přípravy výzkumu, skutečné náklady přepočtené na jednoho čtenáře, který konzumoval v roce 2012 adresné služby, představovaly 1381 Kč. Viz Vávra a Matyášová (2013). Toto kotvení je jedním z mnoha příkladů rozdílů, kterým se otázky v kontingentním oceňování liší od obvyklých sociologických průzkumů, pro které platí zásada, že otázka by neměla být sugestivní a neměla by ovlivňovat respondenta. V kontingentním oceňování totiž simulujeme tržní rozhodování, ve kterém na spotřebitele působí celá řada vlivů.

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? Nápověda: V této částce je zahrnut i současný roční poplatek. Odpověď na tuto otázku potřebujeme pro to, abychom mohli vytvořit ekonomický model "hodnoty" knihovny a jejích služeb. Není třeba se obávat, že financování knihovny náhle ustane. Pro potřeby této otázky však předpokládejme, že pokud by knihovna z příspěvků nezískala dost peněz na svůj provoz, přestala by existovat.

Na tuto otázku 1398 respondentů (63 %) odpovědělo záporně („Ne, tuto částku - 1 400,- Kč ročně - bych nebyl/a ochotný/á zaplatit"), 428 respondentů (19 %) odpovědělo kladně („Ano, tuto částku - 1 400,- Kč ročně - bych byl/a ochotný/á zaplatit"), 402 respondentů (18 %) neodpovědělo nebo uvedli, že otázce nerozumí či na ni nechtějí odpovídat.

Těm, kteří odpověděli kladně, byla položena následující otázka:

P12A: A byl/a byste ochotný/á v této situaci ročně platit i vyšší částku na fungování knihovny? Nápověda: V této částce je zahrnut i současný roční poplatek. Pro potřeby této otázky předpokládejme, že pokud by knihovna z příspěvků nezískala dost peněz na svůj provoz, přestala by existovat.

Na tuto otázku 269 respondentů odpovědělo záporně, 121 respondentů odpovědělo kladně. Dalších 66 respondentů neodpovědělo, ostatním nebyla otázka (v závislosti na předchozí odpovědi) zobrazena.

Těm, kteří odpověděli kladně, pak byla položena otevřená otázka:

P12B: A jakou částku byste byl/a ochotný/á v této situaci ročně platit na fungování knihovny?

Nápověda: V této částce je zahrnut i současný roční poplatek 60,- Kč. Pro potřeby této otázky předpokládejme, že pokud by knihovna z příspěvků nezískala dost peněz na svůj provoz, přestala by existovat.

Průměrná hodnota byla 1875 Kč, nejvyšší pak 3000 Kč.

Těm, kteří na základní otázku (P11) odpověděli záporně, byla rovněž položena otázka P12B ve stejném znění.

Číselné výsledky pak lze interpretovat takto:

WTP respondentů, kteří odpověděli, že jsou ochotni platit 1400, ale nejsou ochotni platit více, nebo na dodatkovou otázku neodpověděli, nebo odpověděli kladně, ale neuvedli konkrétní částku, může být považována za rovnu 1400 Kč.

WTP respondentů, kteří uvedli, že jsou ochotni platit konkrétní částku (ať už v jakékoliv výši) může být považována za rovnu uvedené částce.

WTP respondentů, kteří neodpověděli, nebo odpověděli jinak, nelze přiřadit.

Celkem lze takto identifikovat WTP 1776 respondentů, s následujícími hodnotami rozložení:

Tab. 12 – Roční WTP knihovny jako celku

Minimum	0 Kč
1. kvartil	200 Kč
2. kvartil (medián)	500 Kč
Aritmetický průměr	630 Kč
3. kvartil	1000 Kč
Maximum	3000 Kč

Další skupina otázek typu WTP byla inspirována floridským průzkumem (Griffiths, et al., 2004b, viz kapitola 2.1.3) a transformuje problém ochoty platit do nakládání s veřejnými prostředky; fakticky se tedy jedná o otázku na daňovou asignaci. První z otázek zněla takto:

P8: Pokud byste mohl/a mít daně nižší o roční příspěvek zaplacený knihovně, v jaké výši byste byl/a ochotný/á knihovně přispívat? Nápověda: Vámi placené daně by byly nižší o příspěvek zaplacený přímo knihovně.

Jednalo se tedy o otevřenou nekótovanou otázku zjišťující, jak respondent vnímá hodnotu knihovny v kontextu ostatních veřejných statků, které jsou hrazeny z daní. Na otázku odpovědělo 1853 respondentů, z toho 99 nulovou částkou. Dvě hodnoty

přesahovaly[182] částku 100 000, při jejich vyloučení dostáváme následující parametry rozdělení:

Tab. 13 – WTP asignace volná

Minimum	0 Kč
1. kvartil	112 Kč
2. kvartil (medián)	500 Kč
Aritmetický průměr	968 Kč
3. kvartil	1 000 Kč
Maximum	100 000 Kč

Další otázka byla podobná, ale kótovaná maximální výší asignace:

P9: Představte si, že byste mohl/a rozhodovat o tom, jak se naloží s 10 000 Kč z vámi placených daní. Tuto částku byste mohl/a rozdělit libovolně mezi neziskové organizace jako jsou školy, divadla, galerie, ZOO, charita apod. Pokud by byla tato možnost, připsal/a byste něco z této částky knihovně? Nápověda: Tuto částku - 10 000 Kč - byste mohl/a rozdělit mezi libovolné neziskové organizace.

Návratnost odpovědí na tuto otázku byla podobná jako v předchozím případě: „Ano“ odpovědělo 1810 respondentů; „Ne“ odpovědělo 82 respondentů; 235 respondentů uvedlo, že nedokáží odpovědět; 8 uvedlo, že neporozuměli otázce a 92 neodpovědělo vůbec.

Pouze těm, kteří odpověděli „Ano“, pak byla položena otázka:

P10: Pokud by tedy byla tato možnost, kolik korun z celkem 10 000 Kč byste připsal/a knihovně? Nápověda: Tuto částku - 10 000 Kč - byste mohl/a rozdělit mezi libovolné neziskové organizace.

WTP těch, kteří na otázku P9 odpověděli negativně, je nula; u těch, kteří odpověděli kladně, je WTP rovno částce uvedené v odpovědi na otázku P10. Nejvyšší možnou odpovědí, kterou mohli respondenti uvést, byla částka 10 000 Kč, této možnosti využilo 44 respondentů. Celkem mají WTP odpovědi následující rozdělení:

[182] Konkrétně hodnota 120 000 a hodnota 1E19 (tedy 10000000000000000000)

Tab. 14 – WTP asignace kotvená částkou 10 000 Kč

Minimum	0 Kč
1. kvartil	1 000 Kč
2. kvartil (medián)	2 000 Kč
Aritmetický průměr	2 140 Kč
3. kvartil	3 000 Kč
Maximum	10 000 Kč

Přestože oproti otázce P8 jsou odpovědi na otázku P9/P10 shora omezené částkou 10 000 Kč, vycházejí odpovědi na tuto otázku zřetelně vyšší. Svojí roli zde zřejmě sehrává právě kótování maximální částkou, která (na rozdíl od otázky P8) udává „rozměr", ve kterém jsou odpovědi očekávány, tedy rozmezí 0 až 10 000 Kč. Významné je také pořadí otázek, kdyby otázka P8 byla uvedena až po otázkách P9/P10, byly by možná odpovědi na ni podstatně bližší hodnotám P9/P10.

Jako „asignační WTP" lze oprávněně chápat odpovědi na otázku P9/P10 – připomeňme (viz kapitola 1.4.1), že hledáme nejvyšší hodnotu, jakou by ještě byl respondent ochoten platit (byť v tomto případě nikoliv „ze svého").

Jestliže tedy shrneme výsledky zkoumání roční hodnoty knihovny jako celku otázkami ve formě WTP, můžeme konstatovat, že tyto otázky na rozdíl od námi položených otázek WTA přinesly relevantní výsledky.

Především je možné konstatovat, že pouze zhruba pětina čtenářů starších 15 let by byla ochotna „z vlastní kapsy" platit částku odpovídající podílu jednoho čtenáře na rozpočítaných ročních nákladech. Většina by takovou částku platit ochotna nebyla, průměrná ochota platit náklady knihovny nepodporované z veřejných zdrojů dosahuje 46 % celkových nákladů. Je třeba ještě vzít v úvahu, že průzkum probíhal pouze mezi čtenáři staršími 15 let; na ochotu rodičů čtenářů mladších 15 let platit za služby knihovny z něj usuzovat nelze.

Významně jiné jsou hodnoty ochoty alokovat peníze na činnost knihovny z veřejných zdrojů formou daňové asignace. V této otázce, jak již bylo řečeno, hraje roli výše takto rozdělované částky. Ve výzkumu použitá hodnota 10 000 Kč významně přesahuje výši daňových asignací v té době diskutovaných (zhruba ve výši 1 – 2 % daně z příjmů fyzických osob), cílem ale bylo poskytnout respondentům dostatečně velký, přesto

rozumně představitelný prostor pro rozhodování o veřejných prostředcích. Jestliže tedy respondent uvedl, že by celou disponibilní částku 10 000 Kč poskytl na činnost knihovny, lze z toho usoudit, že ze svého pohledu považuje činnost knihovny za dostatečně hodnotnou pro to, aby takovou částkou podpořena byla. Průměrná hodnota asignační WTP ve výši 2140 Kč je navíc poměrně konzistentní s hodnotou služby vypočítanou prostřednictvím odhadu úspor uživatelských nákladů – viz kapitola 2.2.5.

Na příkladu Městské knihovny v Praze tedy lze usuzovat, že:

- Její služby jako celek nemají komerční ziskový potenciál, tudíž nemohou být provozovány soukromým sektorem jako komerční služba – viz podmínky podpory veřejných statků v kapitole 1.1.7.
- Ochota uživatelů k alokaci veřejných zdrojů na činnost knihovny přesahuje o více než polovinu náklady na její činnost, služby knihovny jako celek lze tedy považovat za efektivní – viz podmínky podpory veřejných statků v kapitole 1.1.7.

V tomto shrnutí zvažujeme pouze užitnou hodnotu, nikoliv neužitnou hodnotu[183] a nezvažujeme žádné další externality – ať už kladné nebo záporné.

2.2.4 Využívání knihovny

Součástí výzkumu byla i baterie otázek mapujících využívání knihovny. Tato baterie byla zařazena ze dvou důvodů. Jednak přinesla některé zajímavé poznatky o využívání knihovny (viz dále). Především ale představovaly tyto otázky informační evokaci či „rozvzpomínání“ před položením otázek na úsporu nákladů (viz kapitola 2.2.5). Chtěli jsme, aby si respondent uvědomil, jakým způsobem knihovnu využívá, dříve než bude odpovídat na otázku, kolik mu knihovna šetří peněz.

Z této baterie otázek vyplynula následující zjištění[184]:

- Průměrná délka návštěvy v knihovně byla 31 minut (rozpětí 1 až 360 minut, Q1 = 15 minut, Q2 = 25 minut a Q3 = 35 minut.

[183] Viz kapitola 1.2.1

[184] Hodnota Q1 značí první kvartil, Q2 druhý kvartil (medián) a Q3 třetí kvartil.

- Průměrně při své poslední návštěvě respondent pracoval prezenčně (bez započítání později absenčně vypůjčených jednotek) s 6,5 knihovními jednotkami (tedy knihami, časopisy atd. Rozpětí 0 až 50, Q1 = 2, Q2 = 5 a Q3 = 10).
- Při dotazu na cestu při poslední návštěvě knihovny:
    - 38,39 % respondentů jelo jen do knihovny,
    - 21,42 % jelo hlavně do knihovny a po cestě zařídili i něco jiného,
    - 22,77 % jelo do knihovny i někam jinam, ale bylo to pro ně stejně důležité,
    - 15,58 % jelo hlavně někam jinam (do školy nebo ze školy, práce apod.) a po cestě se zastavili v knihovně.
- V posledních 12 měsících respondenti využili následující služby:
    - Půjčení knihy, časopisu, CD, vyhledaných bez pomoci knihovníka – využilo 86,71 % respondentů.
    - Půjčení knihy, časopisu, CD ze skladu, vyhledaných s pomocí knihovníka – 52,31 %
    - Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně, vyhledaných samostatně – 50,79 %
    - Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně, vyhledaných s pomocí knihovníka – 17,29 %
    - Kopírování nebo tisk dokumentů (samoobslužný či s pomocí knihovníka) – 11,41 %
    - Vyhledávání v elektronickém katalogu na počítačích v knihovně – 56,22 %
    - Využití odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO, Anopress, Newton) na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny (kromě použití elektronického knihovního katalogu Koniáš) – 3,50 %
    - Čtení e-knih a dalších elektronických dokumentů na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny – 2,96 %
    - Využití počítačů v knihovně pro přístup na internet, nebo pro kancelářské aplikace, úpravu multimediálních souborů apod. (nikoli pro práci s katalogy a databázemi) – 12,89 %
    - Vyhledávání v katalogu na webových stránkách MKP (vzdáleně) – 61,70 %
    - Stažení e-knih z webových stránek MKP – 13,70 %

- Stažení nebo prohlížení článků a dalších elektronických dokumentů z odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO) přes webové stránky MKP (vzdáleně) – 4,85 %
- Vyhledávání v lístkovém nebo papírovém katalogu v knihovně – 5,70 %
- 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) – 22,45 %
- Požádání e-mailem či telefonicky o pomoc s nalezením nějaké informace, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně) – 2,83 %
- Účast na vzdělávacím či kulturním programu v knihovně nebo na programu pořádaném knihovnou mimo prostory knihovny – 17,29 %
- Využití elektrických zásuvek pro vlastní počítač, tablet či podobné zařízení – 10,10 %
- Použití wifi připojení v knihovně – 17,83 %
- Využití dalšího technického vybavení knihovny - přehrávače, digitální piano, herní konzole apod. – 1,98 %
- Využití MKP pro služby týkající se Opencard[185] – 18,77 %
- Pobyt v knihovně pro osobní relaxaci a odpočinek (tedy čas strávený v knihovně navíc nad čas nezbytný pro vyřízení výpůjček a dalších výše zmíněných služeb knihovny) – 40,82 %
- Pobyt v knihovně pro studium jiných dokumentů než materiálů knihovny (např. studium vlastních donesených materiálů) – 17,47 %
- Setkání a povídání se známými apod. v knihovně – 11,63 %

2.2.5 Úspora uživatelských nákladů

Na základě úspěchu pilotních[186] otázek zkoumajících okolnosti a hodnotu úspory nákladů uživatele při jedné návštěvě knihovny jsme zařadili tyto otázky i do hlavního

[185] Ve sledovaném období se MKP zapojila do tehdy masového vydávání karet Opencard nahrazujících (mimo jiné) dřívější průkazy MHD a po určitou dobu nesly její vybraná pracoviště hlavní tíhu této agendy. Viz např.: https://ct24.ceskatelevize.cz/regiony/1442738-v-knihovnach-vazne-kvuli-opencard-bezny-provoz

[186] Viz kapitola 2.1.5

průzkumu a na základě nich potom byla vypracována základní metodika pro výpočet ROI knihovny jako celku, tedy to, co označujeme jako ROI 1.0.

Tuto část zahajovala otázka, která představovala přemostění mezi „rozvzpomínáním" na využívání knihovny a vlastním oceněním:

P4: Pokud byste neměl/a přístup do MKP, zkomplikovalo by vám to nějak život?

Jednalo se o uzavřenou otázku, respondenti volili mezi následujícími možnostmi:

- *Určitě ano, byla by to velká komplikace* (44,7 %)
- *Spíše ano, byla by to komplikace* (41,6 %)
- *Spíše ne, nebyla by to komplikace* (10,5 %)
- *Určitě ne, to by nebyl žádný problém* (1 %)

Na tuto otázku neodpovědělo pouze 48 respondentů, naprostá většina respondentů (přes 86 %) by pak nemožnost používat služby knihovny považovala za problém. Jakkoliv lze tuto otázku a odpovědi na ni využít i samostatně ke kvalitativní analýze, z našeho pohledu představovala především úvod k bezprostředně následující otázce:

P5: Když zvážíte výpůjčky či další informace, které jste získal/a při vaší poslední návštěvě, ušetřila vám MKP peníze?

Otázka byla uzavřená, 1672 respondentů odpovědělo „*Ano*", 222 respondentů odpovědělo „*Ne*", 137 respondentů zvolilo „Nerozumím otázce" a 196 respondentů neodpovědělo.

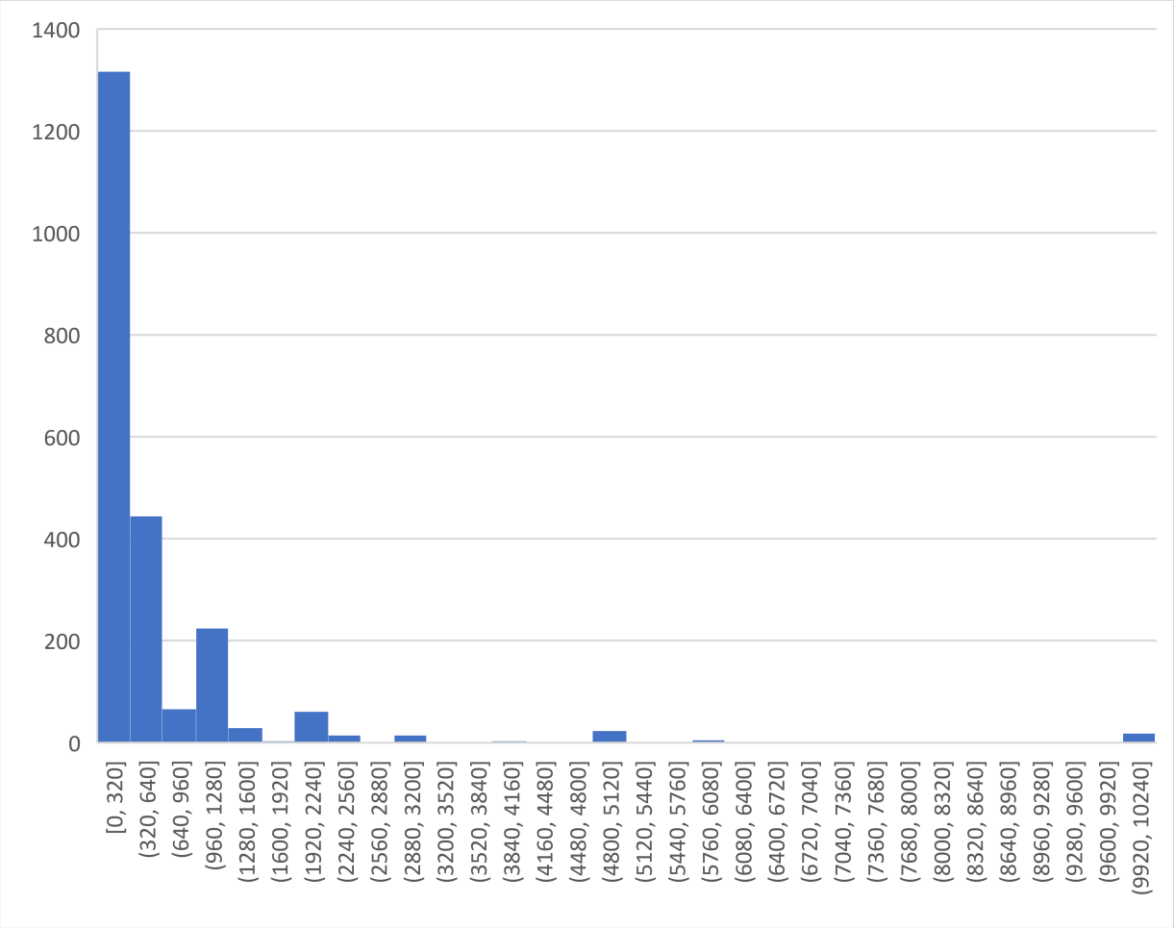
Předpokládáme, že většina těch, kteří odpověděli záporně, při poslední návštěvě pouze vyřizovala agendy, které samy o sobě službou nejsou – kupříkladu vracení výpůjček, prodlužování členství, úhrada dlužných částek apod. Tuto hypotézu jsme nicméně nijak neověřovali.

Těm, kteří odpověděli kladně, pak byla položena následující otázka:

P6: Kolik korun vám MKP takto ušetřila?

Odpovědi na tuto otázku bylo opět třeba očistit o „chybné" extrémní hodnoty, tedy hodnoty, které fakticky kontaminují získaná data a je třeba je vyřadit, aby výsledné

statistiky (typicky průměr) nebyly zkresleny. Bohužel matematická statistika velkou oporu v tomto problému nenabízí, pokud není známo konkrétní pravděpodobnostní rozdělení hodnot zkoumané veličiny. Většina statistických metod pro eliminaci vzdálených hodnot[187] , u kterých je vysoce pravděpodobné, že vznikly chybou, vychází z předpokladu normálního rozdělení statistického souboru[188]. To je ovšem předpoklad, který v našem případě nebylo možno použít. Normální rozdělení je symetrické, což našim datům neodpovídalo, jak je na první pohled vidět z histogramu dat (na vodorovné ose jsou intervaly hodnot, na svislé četnost):



Obr. 3 – Histogram hodnot v odpovědi na otázku P6, bez extrémních hodnot přesahujících 10 000 Kč.

Ve výše uvedeném grafu není zahrnuto deset největších hodnot (viz dále). Pokud bychom je zahrnuli, byl by graf podstatně méně přehledný, na zjevnosti asymetrie by to však nic nezměnilo.

[187] „Outliers“, viz např. https://en.wikipedia.org/wiki/Outlier
[188] Kupříkladu Grubbsův test, viz např.: https://en.wikipedia.org/wiki/Grubbs%27s_test

Pro náhodné veličiny s neznámým rozdělením se nejčastěji používá Dixonův Q-test (viz např. Dixon, 1950; Dean a Dixon, 1951), který je ale obecně určen pro řádově menší vzorky, než se kterými jsme pracovali – kupříkladu tabulky pro mezní hodnoty Q nejsou pro podobně rozsáhlé vzorky k dispozici. Přesto je možné se pokusit tento test použít.

Dixonův test pracuje s uspořádanými hodnotami podle velikosti od nejmenší po největší. V našem případě by tabulka hodnot vypadalo takto (mnoho hodnot mezi extrémy je vynecháno, na následující úvahy nemají vliv):

Tab. 15 – Hodnoty odpovědí na otázku P6 (extrémní hodnoty)

Pořadí Hodnoty (n)	**Hodnota (x_n)**	**Hodnota koeficientu Q pro Dixonův Q-test (Q_n)**
1	0	
2	0	
3	0	
4	0	
5	0	
…	…	
1622	6 000	…
1623	6 000	0,0000
1624	6 000	0,0000
1625	6 000	0,0000
1626	7 000	0,1429
1627	8 000	0,1250
1628	8 000	0,0000
1629	10 000	0,2000
1630	10 000	0,0000
1631	10 000	0,0000
1632	10 000	0,0000
1633	10 000	0,0000
1634	10 000	0,0000
1635	10 000	0,0000
1636	10 000	0,0000
1637	10 000	0,0000
1638	10 000	0,0000
1639	10 000	0,0000
1640	10 000	0,0000
1641	10 000	0,0000
1642	10 000	0,0000
1643	10 000	0,0000
1644	10 000	0,0000
1645	10 000	0,0000
1646	10 000	0,0000
1647	18 000	0,4444
1648	20 000	0,1000
1649	20 000	0,0000

1650	40 000	0,5000
1651	60 000	0,3333
1652	100 000	0,4000
1653	200 000	0,5000
1654	1 000 000	0,8000
1655	5 001 500	0,8001
1656	10 000 000 000 000 000 000	1,0000

Ve třetím sloupci tabulky je uveden koeficient Q, který se počítá (viz např. Dixon, 1950; Dean a Dixon, 1951):

$$Q = \frac{x_n - x_{n-1}}{x_n - x_1},$$

kde x_1, x_{n-1} a x_n jsou první, předposlední a poslední hodnota souboru. Koeficient Q pro Dixonův test na to, zda největší hodnota v souboru výsledků je akceptovatelná, je v našem případě Q = (10^{15} – 5001500)/ 10^{15}, což je hodnota asymptoticky velmi blízká jedné. Tato hodnota by měla být porovnána s příslušnou tabulkou koeficientů pro Dixonův test. Ta ovšem není k dispozici pro takto rozsáhlý soubor. Quiroz Ruiz a Verma (2006) publikovali tabulku pro soubory až o 100 hodnotách[189]. Lze ale vyjít z toho, že hodnoty Q koeficientu v tabulkách s rostoucím počtem zkoumaných hodnot klesají a již v případě 100 hodnot znamená hodnota Q větší než 0,2737 s pravděpodobností 99,5 %, že posuzovaná hodnota není validní. Nejvyšší hodnota v souboru odpovědí na otázku P6 ve výši 10^{15} tedy může být na základě Dixonova Q-testu vyloučena. (To je ostatně jen matematické potvrzení toho, že není představitelné, aby jedna návštěva knihovny ušetřila uživateli částku představující zhruba dvojnásobek hrubého domácího produktu USA[190].)

Obdobně můžeme postupovat dále. Po odstranění nejvyšší hodnoty (tedy 10^{15}) je nejvyšší hodnotou hodnota 5 001 500, pro niž je Q = (5001500 - 1000000)/ 5001500 rovna přibližně 0,8 – viz třetí sloupec tabulky Tab. 15 – Hodnoty odpovědí na otázku P6 (extrémní hodnoty). I tuto hodnotu lze tedy při použití Dixonova Q-testu vyřadit.

Analogicky pak lze vyřadit i hodnoty 1 000 000, 200 000, 100 000, 60 000 a 40 000, jakkoliv je podobné postupné používání Dixonova testu v literatuře sporné. Zjevně ale

[189] Původní tabulka v Dean a Dixon, (1951) uvádí hodnoty pro soubory do 10 hodnot.
[190] Viz např.: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(nominal)

nelze vyřadit hodnotu 20 000, která se ve výběru objevuje dvakrát – jednoduchý Dixonův Q-test totiž pro opakující se hodnotu vydá hodnotu Q rovnou nule a tudíž ji označí jako nevyřaditelnou. Na základě Dixonova Q-testu lze tedy za problematické označit hodnoty přesahující 20 000 Kč. Přesto jsme se rozhodli tuto hodnotu (v obou výskytech) vyloučit, stejně jako následující hodnotu 18 000, která stále ještě z pohledu Q-testu představovala od 10 000 Kč příliš velký odskok (Q=0,44 lze s pravděpodobností 99,5 % považovat za kontaminační hodnotu).

Oproti tomu hodnota 10 000 Kč se ve výsledku objevuje celkem osmnáctkrát a i její odskok od následujících hodnot již nijak zvláště velký není (Q = 0,2). Hodnota 10 000 Kč tedy byla nakonec určena jako nejvyšší akceptovatelná. Přičemž jsme si dokázali představit několik možných scénářů, při kterých návštěva knihovny a získání služby či dokumentu potřebného třeba ke splnění důležitého úkolu ve věci studia, zaměstnání či podnikání skutečně takovou úsporu může představovat. Přihlíželi jsme při tom také k výsledkům floridské studie kdy průměrná (!) hodnota služby poskytnuté knihovnou a motivované potřebami souvisejícími s prací (zaměstnáním či podnikáním, dobrovolnickou prací apod.) činila 141,86 USD (Griffiths, et al., 2004a; Griffiths, et al., 2004b; Lynch a Harrington, 2004, viz kapitola 1.5.2), tedy zhruba 3 700 Kč.

Následující tabulka udává rozložení hodnot deklarované úspory, přičemž odpovědi „Ne“ na otázku P5 byly započteny nulou; respondenti, kteří odpověděli „Ano“, ale neuvedli žádnou hodnotu, započteni nebyli. Hodnoty nad 10 000 Kč byly ignorovány, ostatní byly započteny:

Tab. 16 – Hodnota deklarované úspory z návštěvy knihovny

Minimum	0 Kč
1. kvartil	200 Kč
2. kvartil (medián)	400 Kč
Aritmetický průměr	742,1 Kč
3. kvartil	800 Kč
Maximum	10 000 Kč

Pro úplnost je třeba dodat, že pokud by nebyly hodnoty nad 10 000 Kč ignorovány, ale byly by započteny jako 10 000 Kč, stoupla by průměrná hodnota na 798 Kč, ostatní charakteristiky v tabulce by zůstaly beze změny. Z důvodu konzervativního přístupu k odhadům byla nadále využita hodnota 742 Kč.

2.2.6 Využité služby a jejich hodnota

Součástí průzkumu byla i baterie otázek zjišťujících důležitost jednotlivých služeb knihovny a ochota za ně platit (WTP).

Důležitost služeb hodnotili čtenáři na škále 1 až 5, kdy hodnota 1 znamenala velmi důležitou službu a hodnota 5 zcela nedůležitou. Následující tabulka uvádí vyhodnocení této baterie otázek:

Tab. 17 – Důležitost služeb MKP 2012 (vlastní zpracování podle Sociores závěrečné zprávy z průzkumu)

Zkoumaná služba	**Důležitost služby (v procentech respondentů)**					**Bez odpovědi**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Půjčování domů - půjčení knihy, časopisu, CD, vyhledaných bez pomoci knihovníka	78,31	11,50	4,27	1,03	0,72	4,18
Půjčování domů - půjčení knihy, časopisu, CD ze skladu, vyhledaných s pomocí knihovníka	49,93	16,66	12,26	5,03	2,60	13,52
Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně, vyhledaných samostatně	32,56	17,96	18,05	10,24	7,36	13,83
Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně, vyhledaných s pomocí knihovníka	22,81	15,40	17,11	11,63	9,25	23,80
Kopírování nebo tisk dokumentů (samoobslužný či s pomocí knihovníka)	11,23	12,89	18,63	14,05	25,24	17,96
Vyhledávání v katalogu na počítačích v knihovně (Koniáš)[191]	51,37	13,20	8,58	4,80	5,39	16,66
Využití odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO, Anopress, Newton) na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny (kromě použití knihovního katalogu Koniáš)	8,58	10,46	15,04	12,62	19,71	33,32
Čtení e-knih a dalších elektronických dokumentů na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny	5,25	8,53	15,81	13,79	24,74	31,61
Využití počítačů v knihovně pro přístup na internet, nebo pro kancelářské aplikace, úpravu multimediálních souborů apod. (nikoli pro práci s katalogy a databázemi)	13,92	13,02	13,79	10,87	22,50	25,91
Vyhledávání v katalogu na webových stránkách MKP (Koniáš na www.mlp.cz)	58,82	10,91	6,11	2,83	4,54	16,79
Stažení e-knih z webových stránek MKP	16,97	15,54	15,85	8,26	13,65	29,73
Stažení nebo prohlížení článků a dalších elektronických dokumentů z odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO) přes webové stránky MKP (kromě použití knihovního katalogu Koniáš)	12,30	10,96	16,30	10,55	16,97	32,91
Vyhledávání v lístkovém nebo papírovém katalogu v knihovně	8,71	8,40	15,49	13,25	24,97	29,19
Požádání knihovníka o pomoc s nalezením nějaké informace v knihovně či na internetu, zjištění	24,20	15,94	13,16	9,16	12,84	24,70

[191] Koniáš je název automatizovaného knihovního systému MKP

nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně)						
Požádání e-mailem či telefonicky o pomoc s nalezením nějaké informace, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně)	12,08	11,76	15,27	10,96	18,55	31,39
Účast na vzdělávacím či kulturním programu v knihovně nebo na programu pořádaném knihovnou mimo prostory knihovny (např. na Světu knihy[192], Bambiriádě[193] apod.)	9,92	16,57	22,95	12,21	13,79	24,56
Využití elektrických zásuvek pro vlastní počítač, tablet či podobné zařízení	19,26	13,07	12,21	8,13	19,89	27,44
Použití wifi připojení v knihovně	24,70	14,86	11,41	6,78	16,08	26,18
Využití dalšího technického vybavení knihovny - přehrávače, digitální piano, herní konzole apod.	5,03	7,45	13,70	13,74	29,23	30,85
Využití MKP pro služby týkající se Opencard[194]	12,66	14,05	15,13	9,61	19,40	29,14
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)	27,26	20,75	20,21	7,86	10,46	13,47

Jestliže seřadíme odpovědi podle váženého průměru hodnocení respondentů (respondenti, kteří neodpověděli, nejsou započítáni), dostaneme následující pořadí důležitosti služeb MKP v roce 2012 (v závorce jsou hodnoty váženého průměru):

1. Půjčování domů - půjčení knihy, časopisu, CD, vyhledaných bez pomoci knihovníka (1,27)
2. Vyhledávání v katalogu na webových stránkách MKP (Koniáš na www.mlp.cz) (1,6)
3. Půjčování domů - půjčení knihy, časopisu, CD ze skladu, vyhledaných s pomocí knihovníka (1,77)
4. Vyhledávání v katalogu na počítačích v knihovně (Koniáš) (1,8)
5. Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně, vyhledaných samostatně (2,33)
6. 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) (2,46)
7. Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně, vyhledaných s pomocí knihovníka (2,59)
8. 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) (2,61)

[192] Svět knihy je mezinárodní knižní veletrh, na kterém obvykle měla MKP svoji prezentaci a doprovodný program

[193] Bambiriáda byla každoroční přehlídka činnosti sdružení dětí a mládeže a středisek volného času (viz např. https://cs.wikipedia.org/wiki/Bambiri%C3%A1da). MKP na ní prezentovala svoje služby pro děti a mládež.

[194] Ve sledovaném období se MKP zapojila do tehdy masového vydávání karet Opencard nahrazujících (mimo jiné) dřívější průkazy MHD a po určitou dobu nesly její vybraná pracoviště hlavní tíhu této agendy.

9. Použití wifi připojení v knihovně (2,66)
10. Stažení e-knih z webových stránek MKP (2,8)
11. Využití elektrických zásuvek pro vlastní počítač, tablet či podobné zařízení (2,95)
12. Účast na vzdělávacím či kulturním programu v knihovně nebo na programu pořádaném knihovnou mimo prostory knihovny (např. na Světu knihy, Bambiriádě apod.) (3,04)
13. Využití MKP pro služby týkající se Opencard (3,13)
14. Stažení nebo prohlížení článků a dalších elektronických dokumentů z odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO) přes webové stránky MKP (kromě použití knihovního katalogu Koniáš) (3,13)
15. Požádání e-mailem či telefonicky o pomoc s nalezením nějaké informace, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně) (3,18)
16. Využití počítačů v knihovně pro přístup na internet, nebo pro kancelářské aplikace, úpravu multimediálních souborů apod. (nikoli pro práci s katalogy a databázemi) (3,2)
17. Kopírování nebo tisk dokumentů (samoobslužný či s pomocí knihovníka) (3,36)
18. Využití odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO, Anopress, Newton) na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny (kromě použití knihovního katalogu Koniáš) (3,37)
19. Vyhledávání v lístkovém nebo papírovém katalogu v knihovně (3,53)
20. Čtení e-knih a dalších elektronických dokumentů na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny (3,65)
21. Využití dalšího technického vybavení knihovny - přehrávače, digitální piano, herní konzole apod. (3,79)

Respondentů jsme se také ptali, jakou finanční hodnotu by byli ochotni za výše uvedené služby platit. Konkrétně jim byla položena následující WTP 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 <popis služby>

Obecně byly odpovědi velmi nízké, pravděpodobně z důvodů rozvažovaných v kapitole 2.1.3 *Formulace otázek WTP pro knihovnu jako celek*. To se ostatně potvrdilo přinejmenším v případě absenční výpůjčky (ať už získané s asistencí knihovníka či bez ní) v samostatném výzkumu výpůjček – viz kapitola 3. Přesto jsou výsledky užitečné přinejmenším pro porovnání hodnot jednotlivých služeb:

Tab. 18 – WTP služeb MKP v roce 2012 (převzato ze Sociores závěrečné zprávy z průzkumu, upraveno)

Zkoumaná služba	Medián	Průměr	Min	1. kvartil	3. kvartil	Max	Počet (N)
Půjčování domů - půjčení knihy, časopisu, CD, vyhledaných bez pomoci knihovníka	10	13,4	0	5	20	1400	2037

Půjčování domů - půjčení knihy, časopisu, CD ze skladu, vyhledaných s pomocí knihovníka	10	16,71	0	7	20	300	1832
Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně, vyhledaných samostatně	5	5,51	0	0	10	300	1727
Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně, vyhledaných s pomocí knihovníka	5	8,44	0	1	10	400	1639
Kopírování nebo tisk dokumentů (samoobslužný či s pomocí knihovníka)	2	3,05	0	2	3	51	1692
Vyhledávání v katalogu na počítačích v knihovně (Koniáš)	0	1,94	0	0	2	103	1673
Využití odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO, Anopress, Newton) na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny (kromě použití knihovního katalogu Koniáš)	5	7,39	0	0	10	500	1412
Čtení e-knih a dalších elektronických dokumentů na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny	3	6,01	0	0	10	500	1397
Využití počítačů v knihovně pro přístup na internet, nebo pro kancelářské aplikace, úpravu multimediálních souborů apod. (nikoli pro práci s katalogy a databázemi)	15	17,36	0	5	30	300	1514
Vyhledávání v katalogu na webových stránkách MKP (Koniáš na www.mlp.cz)	0	2,06	0	0	2	510	1570
Stažení e-knih z webových stránek MKP	10	18,47	0	3	20	300	1420
Stažení nebo prohlížení článků a dalších elektronických dokumentů z odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO) přes webové stránky MKP (kromě použití knihovního katalogu Koniáš)	10	12,6	0	0	20	200	1347
Vyhledávání v lístkovém nebo papírovém katalogu v knihovně	0	3,95	0	0	5	200	1395
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)	5	8,09	0	0	10	120	1450
Požádání e-mailem či telefonicky o pomoc s nalezením nějaké informace, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně)	5	8,78	0	0	10	1020	1403
Účast na vzdělávacím či kulturním programu v knihovně nebo na programu pořádaném knihovnou mimo prostory knihovny (např. na Světu knihy, Bambiriádě apod.)	50	53,02	0	20	60	3020	1431
Využití elektrických zásuvek pro vlastní počítač, tablet či podobné zařízení	10	10,63	0	0	15	200	1401
Použití wifi připojení v knihovně	5	10,45	0	0	15	200	1415
Využití dalšího technického vybavení knihovny - přehrávače, digitální piano, herní konzole apod.	10	16,89	0	0	30	250	1356
Využití MKP pro služby týkající se Opencard	1	82,38	0	0	10	100000	1382

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)	0	5,83	0	0	10	100	1523

Je nutné poznamenat, že aritmetické průměry nejsou očištěny od extrémních hodnot.

Konečně součástí výzkumu byla i otázka, které z těchto služeb respondent využil během předchozích 12 měsíců. Odpovědi ukazuje následující tabulka:

Tab. 19 – Využití služeb MKP během 12 měsíců (převzato ze Sociores závěrečné zprávy z průzkumu, upraveno)

Které z následujících služeb knihovny jste využil/a v posledních 12 měsících?	**Počet (N)**	**Procenta**
Půjčování domů - půjčení knihy, časopisu, CD, vyhledaných bez pomoci knihovníka	1931	86.71%
Půjčování domů - půjčení knihy, časopisu, CD ze skladu, vyhledaných s pomocí knihovníka	1165	52.31%
Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně, vyhledaných samostatně	1131	50.79%
Četba knihy, novin či časopisů, studium dokumentů apod. v knihovně, vyhledaných s pomocí knihovníka	385	17.29%
Kopírování nebo tisk dokumentů (samoobslužný či s pomocí knihovníka)	254	11.41%
Vyhledávání v katalogu na počítačích v knihovně (Koniáš)	1252	56.22%
Využití odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO, Anopress, Newton) na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny (kromě použití knihovního katalogu Koniáš)	78	3.50%
Čtení e-knih a dalších elektronických dokumentů na počítačích v knihovně nebo v prostorách knihovny	66	2.96%
Využití počítačů v knihovně pro přístup na internet, nebo pro kancelářské aplikace, úpravu multimediálních souborů apod. (nikoli pro práci s katalogy a databázemi)	287	12.89%
Vyhledávání v katalogu na webových stránkách MKP (Koniáš na www.mlp.cz)	1374	61.70%
Stažení e-knih z webových stránek MKP	305	13.70%
Stažení nebo prohlížení článků a dalších elektronických dokumentů z odborných elektronických databází (např. Proquest, EBSCO) přes webové stránky MKP (kromě použití knihovního katalogu Koniáš)	108	4.85%
Vyhledávání v lístkovém nebo papírovém katalogu v knihovně	127	5.70%
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)	500	22.45%
Požádání e-mailem či telefonicky o pomoc s nalezením nějaké informace, zjištění nějakého faktu (nikoli dotaz ke službám knihovny a knížkám v knihovně)	63	2.83%
Účast na vzdělávacím či kulturním programu v knihovně nebo na programu pořádaném knihovnou mimo prostory knihovny (např. na Světu knihy, Bambiriádě apod.)	385	17.29%
Využití elektrických zásuvek pro vlastní počítač, tablet či podobné zařízení	225	10.10%
Použití wifi připojení v knihovně	397	17.83%
Využití dalšího technického vybavení knihovny - přehrávače, digitální piano, herní konzole apod.	44	1.98%
Využití MKP pro služby týkající se Opencard	418	18.77%

Pobyt v knihovně pro osobní relaxaci a odpočinek (tedy čas strávený v knihovně navíc nad čas nezbytný pro vyřízení výpůjček a dalších výše zmíněných služeb knihovny)	909	40.82%
Pobyt v knihovně pro studium jiných dokumentů než materiálů knihovny (např. studium vlastních donesených materiálů)	389	17.47%
Setkání a povídání se známými apod. v knihovně	259	11.63%

2.3 Výzkumy v dalších městech

2.3.1 Úvod

Klíčovým zjištěním velkého průzkumu služeb MKP byla z pohledu zjišťování hodnoty služeb odpověď na otázku o úspoře nákladů, kterou jsme považovali za nejrelevantnější hodnotu pro výpočet ROI knihovny jako celku (tzv. ROI 1.0). Na základě průzkumu jsme došli k tomu, že jedna návštěva knihovny ušetří uživateli v průměru částku 742 Kč. Kardinální otázkou ovšem bylo, zda lze toto ohodnocení návštěvy vztáhnout i na jiné knihovny.

Naše hypotéza zněla, že je to možné a že se hodnoty v jiných knihovnách nebudou podstatně lišit od našich zjištění. Hlavním důvodem pro formulování této hypotézy byl předpoklad, že udávaná hodnota služeb při jedné návštěvě se odvíjí především od výpůjčních služeb, které byly respondenty shledány jako nejdůležitější a rovněž jim byla přisuzována relativně vysoká hodnota (viz kapitola 2.2.6) s porovnáním s ostatními často využívanými službami.

Pokud skutečně hlavní část hodnoty návštěvy představovaly výpůjční služby knihovny, bylo třeba ještě uvážit průměrnou hodnotu výpůjčky a počet výpůjček na jednu návštěvu. Pokud by i tyto hodnoty byly v MKP obdobné jako v jiných knihovnách, bylo by možné považovat za pravděpodobné, že podobná bude i zjištěná hodnota návštěvy.

MKP má na rozdíl od menších městských či dokonce obecních knihoven podstatně bohatší fond specializované literatury, u které lze předpokládat vyšší subjektivní hodnotu výpůjčky, neboť se jedná o fond využívaný především pro studijní, výzkumné či profesní účely. Na druhou stranu je MKP knihovnou s městskou funkcí, která v Praze poskytuje naprostou většinu výpůjček „běžné“ literatury a tyto výpůjčky představují ve statistice MKP výraznou majoritu. Je tedy reálné uvažovat, že průměrná hodnota výpůjčky v MKP se významně neliší od celostátního průměru.

Co se týká průměrného počtu výpůjček na jednu návštěvu, uskutečnili v roce 2012 čtenáři MKP celkem 6 717 895 výpůjček (prezenčních nebo absenčních) během 1 979 265 návštěv přímo souvisejících s výpůjčními a studovenskými službami (viz Vávra a Matyášová, 2013). To představuje 3,39 výpůjčky na jednu návštěvu.

Jak uvádí NIPOS (2013), bylo v českých knihovnách v roce 2012 uskutečněno celkem 66 259 000 výpůjček při 24 298 000 návštěv. To představuje 2,72 výpůjčky na jednu návštěvu. Tato statistika ale zahrnuje i Národní knihovnu ČR a krajské knihovny bez městské funkce, tedy knihovny neodpovídající našemu zkoumání. Statistika NIPOS neuvádí odděleně veřejné knihovny, uvádí ale mimo jiné následující kategorie, které dohromady představují většinu veřejných knihoven:

- Základní knihovny pověřené výkonem regionálních funkcí:
    - 23 098 057 výpůjček
    - 8 523 437 návštěv
    - tj. 2,71 výpůjčky na jednu návštěvu
- Ostatní základní knihovny s profesionálními pracovníky:
    - 21 577 136 výpůjček
    - 7 552 999 návštěv
    - tj. 2,86 výpůjčky na jednu návštěvu
- Ostatní základní knihovny s neprofesionálními pracovníky:
    - 5 687 627 výpůjček
    - 2 019 369 návštěv
    - tj. 2,78 výpůjčky na jednu návštěvu

Celkem pak pro všechny tyto tři kategorie knihoven dohromady připadá 2,78 výpůjčky na jednu návštěvu, tedy jen o málo více, než představuje celkový celostátní průměr.

Tato hodnota je významně nižší, než v případě MKP. Vysvětlení tohoto rozdílu není zřejmé, není důvod domnívat se, že výpůjční služby MKP byly významně atraktivnější než celostátní průměr, protože na akvizici knihovního fondu vynakládá MKP dlouhodobě nižší částky, než představuje celostátní průměr. Podle NIPOS (2013) vynaložily celostátně v roce 2012 knihovny na nákup knihovního fondu 305 818 400 Kč na 1 449 508 registrovaných čtenářů, tedy 211 Kč na jednoho registrovaného čtenáře. V případě MKP to bylo (Vávra a Matyášová, 2013) 17 650 000

Kč na 170 348 čtenářů[195] registrovaných k 31. 12. 2012, tedy celkem 104 Kč na jednoho čtenáře.

Nejpravděpodobnějším vysvětlením rozdílu v počtu výpůjček na jednu návštěvu spočívá ve způsobu evidence těchto návštěv. MKP totiž v té době počítala návštěvy velmi konzervativně, protože započítávala pouze návštěvy spojené s poskytnutím adresné služby, tedy návštěvy, při nichž čtenář použil svůj čtenářský průkaz. Nezapočítávala tedy kupříkladu návštěvy neregistrovaných čtenářů; opakované návštěvy stejného čtenáře ve stejný den; návštěvy, při kterých čtenář využíval pouze prezenční fond z volného výběru; návštěvy, při kterých čtenář pouze vracel výpůjčky a podobně. Oproti tomu většina knihoven (v souladu s metodikou NIPOS) započítávala každou osobu, která vstoupila do knihovny, jak jsme si později ověřili během workshopů (viz kapitola 2.5.2); často se jednalo o „brankové návštěvníky", tedy o hodnotu získanou z bezpečnostních branek instalovaných, aby zabránily nelegálnímu vynášení nevypůjčeného knihovního fondu[196].

Této hypotéze nasvědčuje i průměrný počet návštěv na jednoho registrovaného čtenáře. Celostátně v roce 2012 uskutečnilo (NIPOS, 2013) 1 449 508 čtenářů 24 298 000 návštěv, průměrně tedy 16,76 návštěvy na jednoho čtenáře. V MKP pak 170 348 registrovaných čtenářů uskutečnilo 1 979 265 návštěv (Vávra a Matyášová, 2013), průměrně tedy 11,62 návštěv. Zdá se tedy pravděpodobné, že MKP nezapočítávala ve srovnání s celostátní statistikou zhruba 30 % návštěv. Tuto úvahu do značné míry potvrzuje i průzkum konaný následně v roce 2015, během kterého byla čtenářům MKP položena následující otázka:

Pokuste se prosím odhadnout, kolikrát za rok navštívíte knihovnu.

Odpovědi na tuto otázku shrnuje následující tabulka:

Tab. 20 – Frekvence návštěv čtenářů MKP v roce 2015

Minimum	1
1. kvartil	8
2. kvartil (medián)	12
Aritmetický průměr	16,31
3. kvartil	20

[195] Tento údaj odpovídá metodice NIPOS, je tedy porovnatelný s celostátními údaji.
[196] Většina těchto branek má infračervená nebo jiná čidla zaznamenávající průchod osoby brankou.

Průměrná zjištěná hodnota 16,31 návštěvy na jednoho čtenáře (v roce 2015) dosti přesně odpovídá celostátnímu průměru 16,76 (v roce 2012).

Lze tedy tvrdit, že kdyby MKP započítávala návštěvy v souladu s metodikou celostátní statistiky NIPOS, byl by roční počet návštěv v roce 2012 roven přibližně 2 855 531 a průměrný počet výpůjček na jednu návštěvu by tedy představoval 2,35 výpůjčky, tedy hodnotu naopak nižší, než je celostátní průměr.

Na základě těchto úvah tedy bylo možno očekávat, že hodnota jedné návštěvy není ve veřejných knihovnách významně odlišná, a že tedy pro základní výpočet ROI knihovny není třeba tuto hodnotu zjišťovat pro každou knihovnu zvlášť – což by byl velmi náročný a nákladný proces.

Tuto hypotézu bylo samozřejmě nutné ověřit. Za tím účelem byly vytipovány tři knihovny okresních měst – konkrétně se jednalo o tyto knihovny:

- Městská knihovna Kutná Hora
- Městská knihovna Tábor
- Knihovna Bedřicha Beneše Buchlovana (v Uherském Hradišti)

Knihovny byly vybrány na základě své ochoty se na výzkumu podílet a na základě přiměřeného regionálního zastoupení. Muselo se také jednat o knihovny dostatečně velké, aby bylo možné sesbírat reprezentativní vzorek odpovědí.

Všechny tři průzkumy byly (obdobně jako v MKP) realizovány metodou CAWI[197], pouze v Kutné Hoře byla část dotazníků distribuována přímo v knihovně, protože se ukázalo, že knihovna nemá v evidenci dostatek čtenářů s e-mailovou adresou. Dotazník byl rovněž k dispozici na webu knihovny. Pro všechny průzkumy byl upraven původní dotazník vytvořený pro MKP – kromě nezbytných úprav formulací specifických pro MKP (Koniáš, Opencard, Bambiriáda apod.) byla kupříkladu experimentálně změněna WTP otázka na ochotu platit 1400 Kč (viz dále). Realizace průzkumu se opět ujal Sociores.

[197] Computer Assisted Web Interviewing

Základní parametry všech tří průzkumů shrnuje následující tabulka:

Tab. 21 – Základní parametry srovnávacích průzkumů

	Kutná Hora	Tábor	Uherské Hradiště
Základní soubor	169	2020	6131
Výběrový soubor	78	387	894
Sběr dat	Květen až červen 2013	Prosinec 2012	Květen až červen 2013

Základním souborem se myslí počet čtenářů, kterým byl dotazník distribuován; s výjimkou knihovny Kutná Hora (viz výše) se jednalo o všechny čtenáře starší 15 let s vyplněnou e-mailovou adresou v registraci knihovny. Výběrovým souborem pak je počet respondentů, kteří v průzkumu odpověděli.

2.3.2 Ocenění WTA

Ve všech třech průzkumech byla položena stejná otázka jako v případě MKP (viz kapitola 2.2.2). Vzhledem k tomu, že jsme s hodnotou WTA dále nepracovali, ukazuje následující tabulka pouze srovnání mediánů ve všech čtyřech průzkumech:

Tab. 22 – Medián WTA ve srovnávacích průzkumech

Knihovna	**Medián**
Kutná Hora	300
Praha	200
Tábor	200
Uherské Hradiště	200

2.3.3 Ocenění WTP

Otázka na ochotu platit 1400 Kč (případně více či méně) byla oproti pražskému průzkumu významně přeformulována. Vzhledem k tomu, že tato hodnota nebyla dále používána pro výpočet ROI, nepotřebovali jsme ověření konzistence dat, ale naopak jsme využili další průzkumy ke snaze najít lepší formulaci. Pokusili jsme se problém protestních hlasů odmítajících platit za veřejnou službu (viz kapitoly 2.1.2 a 2.2.2) řešit přenesením celého problému do komerčního prostředí, kde jsme očekávali větší ochotu představit si potřebu placení. Tento přístup jsme předtím poprvé vyzkoušeli na průzkumu absenčních výpůjček (viz kapitola 3).

Otázku jsme zformulovali takto:

Představte si, že jste se přestěhoval/a do města, ve kterém není žádná veřejná knihovna. Veřejnou knihovnu ve městě ale již roky nahrazuje soukromý antikvariát vedený osvíceným panem antikvářem. Za poplatek ve výši 1 400,- Kč ročně si můžete neomezeně v antikvariátu knihy půjčovat podobně jako nyní ve veřejné knihovně, dokonce díky velkým prostorám je počet knížek a časopisů podobně rozsáhlý jako ve <vaší> knihovně. Roční poplatek je ale 1 400,- Kč – podle tvrzení antikváře to jsou jeho skutečné náklady rozpočítané na jednoho čtenáře. Pokud si představíte tuto situaci, půjčoval byste si v tomto antikvariátu?

Na takto položenou otázku jsme získali ve shora uvedených třech knihovnách odpovědi, které charakterizuje následující statistická tabulka, ve které jsou pro srovnání zařazena i statistické charakteristiky z MKP (na jinak položenou otázku):

Tab. 23 – Ochota platit 1400 Kč (srovnávací průzkumy)

	Praha	Kutná Hora	Tábor	Uherské Hr.
Ne	62,78 %	57,69 %	60,47 %	63,65 %
Ano	19,22 %	15,38 %	18,09 %	13,53 %
Nedokáži odpovědět	14,37 %	24,36 %	18,09 %	18,46 %
Nerozumím otázce	0,13 %	0,00 %	0,00 %	0,11 %
Bez odpovědi	3,50 %	2,56 %	3,36 %	4,25 %

Zhruba lze říci, že změnou formulace nedošlo k významným posunům v odpovědích. Odpovědi na návazné otázky zjišťující ochotu platit více či méně než 1400 Kč zůstávají také podobné odpovědím na původní formulaci v MKP:

Tab. 24 – WTP (srovnávací průzkumy)

	Praha	Kutná Hora	Tábor	Uherské Hradiště
Minimum	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1. kvartil	200 Kč	300 Kč	200 Kč	200 Kč
2. kvartil (medián)	500 Kč	500 Kč	500 Kč	400 Kč
Aritmetický průměr	630 Kč	623 Kč	671 Kč	603 Kč
3. kvartil	1000 Kč	1050 Kč	1400 Kč	700 Kč
Maximum	3000 Kč	1400 Kč	5003 Kč	10000 Kč

Stejně jako v případě MKP jsme pokládali i WTP otázku na asignace kotvenou částkou 10 000 Kč a to ve stejném znění (viz kapitola 2.2.3). Následující tabulka ukazuje srovnání výsledků:

Tab. 25 – WTP, daňová asignace 10 000 Kč (srovnávací průzkumy)

	Praha	Kutná Hora	Tábor	Uherské Hradiště
Minimum	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1. kvartil	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
2. kvartil (medián)	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Aritmetický průměr	2 140 Kč	2 452 Kč	2 771 Kč	2 487 Kč
3. kvartil	3 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	3 000 Kč
Maximum	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč

2.3.4 Úspora uživatelských nákladů

Jak bylo řečeno výše (kapitola 2.3.1), hlavním důvodem pro realizaci srovnávacích průzkumů bylo ověření validity hodnoty 742 Kč jako ocenění jedné návštěvy získané otázkami na úsporu uživatelských nákladů. Proto byly ve srovnávacích výzkumech otázky položeny stejným způsobem a stejným způsobem byly i zpracovány s tím, že za nejvyšší přípustnou hodnotu byla opět použita částka 10 000 Kč (viz kapitola 2.2.5). Následující tabulka ukazuje získané hodnoty. Pro srovnání je opět zařazena i Praha a v posledním sloupci jsou pak uvedeny statistiky za všechna získaná data ze všech čtyř průzkumů celkem:

Tab. 26 – Úspora uživatelských nákladů Praha, Kutná Hora, Tábor, Uherské Hradiště

	Praha	Kutná Hora	Tábor	Uherské Hradiště	CELKEM
Minimum	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1. kvartil	200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč
2. kvartil (medián)	400 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Aritmetický průměr	742 Kč	591 Kč	831 Kč	812 Kč	766 Kč
3. kvartil	800 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Maximum	10 000 Kč	2 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč

Z tabulky je vidět, že s výjimkou dvou hodnot v případě Kutné Hory (kde se ovšem realizoval pouze malý výběrový vzorek) jsou všechny statistické hodnoty ve srovnávacích průzkumech stejné nebo vyšší, než v Praze. Na základě toho bylo možné prohlásit hodnotu 742 Kč za relevantní hodnotu pro výpočet ROI veřejných knihoven v ČR na základě dat roku 2012.

2.4 Výpočet efektivnosti knihovny jako celku (ROI 1.0)

2.4.1 Základní úvaha

Na základě výsledků průzkumů jsme stanovili základní vzorec pro výpočet ROI takto:

$$ROI = \frac{\text{Počet návštěv knihovny za rok} \times 742\ \text{Kč}}{\text{Roční hodnota nákladů na provoz knihovny}}$$

V roce 2012 byl počet čtenářů MKP, kteří v tomto roce konzumovali alespoň jednou nějakou adresnou službu[198] roven 187 872. Tito čtenáři pak během téhož roku uskutečnili celkem 1 979 265 návštěv přímo souvisejících s výpůjčními a studovenskými službami a uskutečnili celkem 6 711 575 výpůjček[199]. Náklady MKP v roce 2012 pak činily 254 643 700 Kč. (Všechny údaje v tomto odstavci viz Vávra a Matyášová, 2013).

Na základě těchto údajů lze celkovou hodnotu služeb Městské knihovny v Praze v roce 2012 vypočítat takto:

$$Benefit = 1\,979\,265 \times 742\ \text{Kč} = 1\,468\,614\,630$$

Lze tedy říci, že celkem poskytla MKP v tomto roce svým uživatelům služby v hodnotě přibližně 1,5 mld. Kč, přičemž v této hodnotě nejsou započítány on-line služby, kulturní a vzdělávací akce a některé další, ekonomicky nevýznamné služby.

Jestliže tuto hodnotu služeb vydělíme počtem čtenářů, vychází hodnota roční úspory nákladů na jednoho čtenáře MKP ve výši 7 821 Kč.

Je třeba říci, že se jedná o hrubý výpočet, získanou hodnotu je třeba považovat za orientační. Odpověď na otázku „kolik mi návštěva knihovny ušetřila“ nemá ani charakter čistě otázky WTP ani čistě otázky WTA, je tedy v kontingentním oceňování neobvyklá. Přesto její legitimitu nelze popřít a jako odhad hodnoty subjektivně vnímané uživateli je relevantní. Hodnota vychází zřetelně výše, než průměr 630 Kč u „čisté“ WTP otázky kotvené výší ročních nákladů (viz kapitola 2.2.3). To ovšem není nekonzistentní výsledek – lze si snadno představit, že přestože si respondent je vědom,

[198] Je třeba upozornit, že toto je jiná hodnota, než počet čtenářů s platnou registrací k 31. 12. daného roku, což je definice podle metodiky NIPOS – viz kapitola 2.3.1

[199] Prezenčních i absenčních dohromady, bez započtení výpůjček výměnných souborů určených pro výkon regionálních funkcí a přepůjčených místními knihovnami.

že mu nějaká služba přináší hodnotu, kterou by jinak měl platit, není takovou hodnotu ochoten zaplatit, například proto, že si to nemůže dovolit.

Můžeme tedy ROI 1.0 Městské knihovny v Praze v roce 2012 vypočítat takto:

$$ROI = \frac{Benefit}{Náklady} = \frac{1\,468\,614\,630}{254\,643\,700} \cong 5{,}77$$

Tento odhad je třeba považovat za konzervativní přinejmenším v tom směru, že ignoruje všechny služby, které nesouvisejí s fyzickou návštěvou knihovny – kupříkladu on-line služby. Dále pak vůbec nezahrnuje neuživatelskou hodnotu, tedy hodnotu, kterou knihovně přisuzují ti, kteří její služby přímo nevyužívají.

2.4.2 Relevantní náklady

V případě MKP jsme považovali výše uvedený výpočet za postačující a jako takový byl i publikován jak v monografii (Stejskal, et al., 2013), tak v příručce (Řehák, et al., 2013). V rámci návazných workshopů (viz kapitola 2.5.2) jsme ale narazili na to, že v případě některých knihoven je takto hrubý výpočet příliš zkreslující a je třeba jej upřesnit na straně nákladů.

Především je třeba poměřovat proti hodnotám benefitů služeb jen ty náklady, které s poskytováním těchto služeb přímo souvisí. Jak bylo uvedeno výše, nezahrnuje výpočet hodnoty služeb opřený o částku 742 Kč za jednu návštěvu ty služby, které s fyzickou návštěvou nesouvisejí – typicky kupříkladu on-line služby. Ty v roce 2012 v případě MKP nepředstavovaly ani významnou část nákladů ani významnou část hodnoty, bylo je tedy možné zanedbat a nekomplikovat tím základní výpočet. U ostatních veřejných knihoven pak byl tento podíl ještě menší, ve většině případů fakticky nulový. Postupně se ale poskytování on-line služeb stává stále podstatnější položkou rozpočtu i profilových služeb.

Během workshopů se rovněž ukázalo, že (na rozdíl od MKP) některé knihovny poskytují další – méně typické – služby, které v jejich případě představují významnou část rozpočtu. Kupříkladu Knihovna Třinec provozovala městskou galerii. Jelikož pro takovou činnost nebyla k dispozici metodika ROI, bylo třeba počítat ROI knihovny bez této činnosti, počítat tedy ROI pouze části služeb. Proto nebyly návštěvy galerie

započteny do výpočtu hodnot služeb. Bylo ovšem také třeba odečíst od celkových nákladů knihovny náklady na provoz galerie. Výsledná ROI tedy byla počítána takto:

$$ROI = \frac{\text{Počet návštěv bez návštěv galerie} \times 742\ \text{Kč}}{\text{Hodnota nákladů bez nákladů na provoz galerie}}$$

Dalším úskalím se v případě řady knihoven staly tzv. regionální funkce. Tyto jsou definovány v § 2 *Knihovního zákona*[200] jako „funkce, v jejichž rámci krajská knihovna a další jí pověřené knihovny poskytují základním knihovnám v kraji především poradenské, vzdělávací a koordinační služby, budují výměnné fondy a zapůjčují výměnné soubory knihovních dokumentů a vykonávají další nezbytné činnosti napomáhající rozvoji knihoven a jejich veřejných knihovnických a informačních služeb“. A dále pak § 11 stanoví, že: „Krajská knihovna plní a koordinuje plnění regionálních funkcí vybraných základních knihoven v kraji. Smlouva o přenesení regionálních funkcí na vybrané základní knihovny musí mít písemnou formu. Plnění regionálních funkcí a jeho koordinaci zajišťuje kraj z peněžních prostředků svého rozpočtu.“

Z hlediska výpočtu efektivnosti to tedy znamená, že část nákladů základních knihoven je skryta v rozpočtu krajské knihovny. Pro výpočet efektivnosti krajské knihovny je tedy nutné tyto náklady odečíst, protože se žádným způsobem nepodílejí na hodnotě návštěvy krajské knihovny. Zatímco v případě MKP (která je také krajskou knihovnou) představovaly náklady na regionální funkce řádově 1 % rozpočtu, v případě jiných krajských knihoven se jednalo o řádově větší podíl.

Otázku regionálních funkcí je ale třeba řešit i na straně jejich příjemců, neboť se jedná o skrytý náklad, který je zapotřebí započítat do nákladů na činnost. Je ovšem téměř nemožné rozpočítat tyto náklady přesně podle toho, do jaké míry ta která základní knihovna služby regionálních funkcí konzumuje. Proto jsme v rámci workshopů pracovali s částkou vypočítanou jako podíl celkových nákladů vynaložených na poskytování regionálních funkcí dělených počtem knihoven regionálními funkcemi

[200] Zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon) (2001)

obsluhovaných. Tento výpočet jsme prováděli odděleně pro každý kraj, neboť částka vynaložená na regionální funkce je politickým rozhodnutím krajského zastupitelstva a v jednotlivých krajích se významně liší.

Podobně jako u krajské knihovny je třeba náklady na regionální funkce odečíst od nákladů i u tzv. pověřených knihoven, které jsou v souladu s § 11 Knihovního zákona krajskou knihovnou pověřeny výkonem regionálních funkcí na určitém území a k tomuto výkonu jsou jim smluvně poskytnuty prostředky z rozpočtu krajské knihovny, případně přímo z rozpočtu kraje. Zvláštní komplikaci v tomto ohledu pak představovaly některé pověřené knihovny, které byly zároveň poskytovateli regionálních funkcí a zároveň jejich příjemci. Zde bylo třeba provést obě úpravy rozpočtu – jak odečtení celkového rozpočtu regionálních funkcí, tak navýšení o adekvátní podíl na jejich konzumaci.

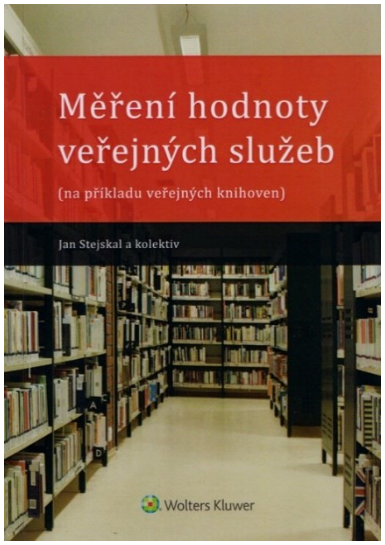
Konečně podstatnou část úpravy nákladů v případě většiny knihoven představují netržní náklady na využívání prostor. Většina knihoven v převážné míře provozuje služby v prostorách vlastněných jejich zřizovatelem, typicky obcemi. Za užívání těchto prostor většinou neplatí nájem vůbec a užívají je bezplatně, v některých případech platí zvýhodněné nájemné. Rozdíl mezi takto sníženým nebo nulovým nájmem a tržní hodnotou nájmu takových prostor ovšem opět představuje skrytý náklad na provoz knihovny, který do veřejných rozpočtů dopadá ve formě ušlého zisku, který by byl realizován v případě komerčního pronájmu takových prostor.

Hodnota těchto skrytých nákladů představuje v případě řady knihoven významnou část celkových nákladů. Proto jsme v rámci workshopů pracovali s cenovými mapami jednotlivých území a knihovny v rámci výpočtu ROI vypočítávaly podle celkové metráže prostor jejich tržní hodnotu, tu přičetly ke skutečným nákladům, od kterých naopak byly odečteny případné náklady na zvýhodněné nájmy.

2.5 Transfer znalostí

2.5.1 Monografie a příručka

Základem transferu znalostí z našeho výzkumu v letech 2011 až 2013 byly dvě vydané publikace.



Obr. 4 – Obálka monografie (Stejskal, et al., 2013, převzato z Obalkyknih.cz)

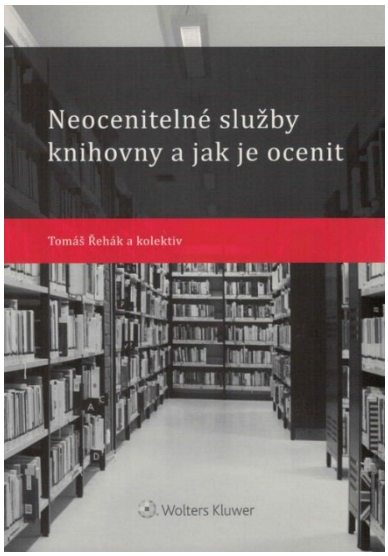
První z nich byla recenzovaná monografie *Měření hodnoty veřejných služeb: (na příkladu veřejných knihoven)* (Stejskal, et al., 2013) vydaná nakladatelstvím Wolters Kluwer.

Monografie byla výsledkem práce třináctičlenného autorského kolektivu pod vedením Jana Stejskala a byla rozdělena do pěti kapitol:

1. Význam knihovnických služeb pro společnost
2. Služby knihoven jako kolektivní statky a jejich hodnota z pohledu spotřebitele
3. Ekonomická hodnota služeb veřejných knihoven
4. Analýza efektivnosti knihovny
5. Závěrečné zprávy z výzkumných šetření

Dále byla jako příloha uvedena stručná metodologie a dotazník pro hlavní výzkumné šetření (viz kapitola 2.2). Druhou přílohou pak byl dotazník pro výzkum výpůjček (viz dále kapitola 3).

Monografie byla svým obsahem cílena především na akademickou obec a popsala základní fundament našich výzkumů a výpočtů a nabídla jej k odborné diskusi.



Obr. 5 – Obálka příručky (Řehák, et al., 2013, převzato z Obalkyknih.cz)

Druhou publikací rovněž vydanou nakladatelstvím Wolters Kluwer byla příručka *Neocenitelné služby knihovny a jak je ocenit* (Řehák, et al., 2013).

Příručka byla vytvořena jedenáctičlenným autorským kolektivem pod vedením Tomáše Řeháka a byla určena především pracovníkům knihoven. Obsahovala tedy jen naprosté minimum ekonomické teorie (ta byla k dispozici v monografii), ale spíše aspirovala na pragmatický pohled – být zaměstnancům knihoven průvodcem při snaze oceňovat služby své knihovny.

Příručka byla rozdělena do deseti kapitol:

1. Rentabilní knihovna?
2. Začínáme počítat
3. Typologie jednotlivých služeb knihovny
4. Relativní hodnoty užitku jednotlivých služeb knihovny
5. Rozdělení nákladů veřejné knihovny na jednotlivé služby
6. Časové snímky knihovníků ve službách
7. Pasportizace prostor
8. Knihovnická statistika a další zdroje dat
9. Získání dat pomocí dotazníkového šetření
10. Softwarový nástroj a práce s ním

Podle ohlasů z knihovnické obce měla největší úspěch první kapitola, která velmi popularizující formou fiktivního rozhovoru tří lidí v cukrárně popisuje jak základní principy výpočtu ROI knihovny, tak hlavní zjištění výzkumu. Vzhledem k tomu, že tato kapitola zřejmě posloužila z celého textu nejlépe, je uvedena i jako příloha této práce.

2.5.2 Semináře a workshopy

V kontrastu s populární první kapitolou příručky nástroj popisovaný v kapitole desáté zjevně neuspěl. Jednalo se o velmi komplikovaný excelovský soubor, který byl volně ke stažení. Knihovny si do něj mohly doplnit svoje vlastní údaje, a to jak ty základní (počet

návštěv, celkové náklady apod.), tak i jednotlivé koeficienty odpovídající jejich situaci. Tento nástroj jim mohl teoreticky poskytnout možnost nejen spočítat ROI knihovny jako celku, ale do jisté míry i odhadnout rentabilitu jednotlivých služeb. Skutečně teoreticky, protože pokud je nám známo, tak žádná z knihoven tuto možnost nevyužila. Celá problematika se ukázala příliš komplikovanou a náročnou, než aby se jí knihovny zhostily zcela samostatně bez metodického vedení. A ani vcelku podrobný popis v příručce tuto úlohu nedokázal naplnit.

Proto se výzkumný tým rozhodl transfer znalostí podpořit baterií seminářů a workshopů, které pobíhaly v letech 2015 až 2017.

Seminářů bylo celkem pět – dva v roce 2015 (v Praze a v Brně), dva v roce 2016 (v Olomouci a v Praze) a jeden v roce 2017 (v Praze). Byly určeny především pro manažery, metodiky a ekonomy knihoven a každého z nich se zúčastnilo několik desítek frekventantů. Semináře byly postaveny na čtyřhodinové prezentaci (přes 160 slíd v PPT) a následného prostoru pro otázky a odpovědi. Hlavními přednášejícími byli Tomáš Řehák, Jaroslava Štěrbová (hlavní knihovnice MKP) a Jan Stejskal (ve dvou případech alternovaný Libuší Matyášovou, vedoucí ekonomického oddělení MKP). Ti reprezentovali pohled manažera knihovny, metodika a ekonoma a provedli účastníky semináře celou problematikou zhruba v rozsahu popsaném příručkou.

Na každý seminář pak navazoval jeden nebo více workshopů, jejichž cílem bylo provést každou zúčastněnou knihovnu (reprezentovanou jedním až třemi zaměstnanci) celým výpočtem ROI 1.0.

Knihovny dostaly za úkol předem zaslat následující podklady:

- Data z *Ročních výkazů Kult (MK) 12-01* (NIPOS) za poslední 3 roky;
- Výběr z těchto dat vyplněný do formuláře v podobě excelovské tabulky, kterou jsme přihlášeným účastníkům předem poslali, a která se pak stala jejich hlavním pracovním nástrojem;
- Z účetnictví výsledovku (účet zisku a ztráty) a předvahu (nákladové účty), vč. analytického členění dle služeb a to vše za poslední 3 roky;

- Další ekonomické informace, např.: užívání prostor knihovny bezplatně (m^2), mimořádné náklady či výnosy ve sledovaných třech letech (rekonstrukce, reorganizace, mimořádné velké akce,…);
- Další doplňující informace (mj. účast na tzv. regionálních funkcích, dále využívání práce dobrovolníků, mimořádné náklady a mimořádné výnosy).

Tyto podklady byly předem kontrolovány, a pokud jsme objevili nějaké nesrovnalosti (což bylo poměrně časté), kontaktovali jsme knihovny s předstihem, aby data mohla být v pořádku ještě před započetím workshopu. Pokud se toto podařilo, vypočetli jsme ROI za poslední tři roky předem a pro knihovnu jsme připravili oficiální certifikát potvrzený Univerzitou Pardubice, který si knihovna mohla z workshopu odvézt, pokud během něj dospěla ke stejným výsledkům.

Samotný workshop byl většinou půldenní a účastníkům při něm bylo k dispozici několik členů výzkumného týmu, kteří jim pomáhali řešit problémy. Před každým krokem byli navíc účastníci instruováni formou prezentace.

V roce 2015 se uskutečnily tři workshopy (všechny v Praze) a zúčastnilo se jich 30 městských či obecních knihoven z následujících sídel (řazeno abecedně):

- Brandýs nad Labem,
- Česká Lípa,
- Česká Třebová,
- Český Krumlov,
- Dobříš,
- Domažlice,
- Frýdek-Místek,
- Havířov,
- Hodonín,
- Hradec Králové,
- Hradec nad Moravicí,
- Chodov,
- Cheb,
- Kladno,

- Klatovy,
- Jičín,
- Kostelec nad Orlicí,
- Krnov,
- Náchod,
- Opava,
- Orlová,
- Ostrava,
- Přerov,
- Příbram,
- Sedlčany,
- Strakonice,
- Tábor,
- Třinec,
- Vsetín,
- Vyšší Brod.

Dále se workshopů zúčastnilo 7 krajských knihoven, z toho 3 s městskou funkcí:

- Krajská knihovna Kraje Vysočina (Havlíčkův Brod),
- Krajská vědecká knihovna v Liberci,
- Krajská knihovna v Pardubicích

a 4 knihovny nesplňující definici veřejné knihovny ve smyslu našeho výzkumu:

- Moravskoslezská vědecká knihovna (Ostrava),
- Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové,
- Vědecká knihovna v Olomouci a
- Studijní a vědecká knihovna Plzeňského kraje.

Tyto 4 knihovny byly výslovně upozorněny, že v jejich případě jsou výsledky ROI zřejmě podhodnocené, protože metodika vytvořená pro veřejné knihovny nijak nezhodnocuje řadu činností krajských knihoven (kupříkladu péče o konzervační fond).

V roce 2016 jsme uspořádali dva workshopy (v Ostravě a v Praze). Zúčastnilo se jich 21 městských či obecních knihoven z následujících sídel (řazeno abecedně):

- Bohumín,
- Brušperk,
- Český Těšín,
- Frenštát pod Radhoštěm,
- Chotěboř,
- Karviná,
- Kopřivnice,
- Litvínov,
- Moravská Třebová,
- Mohelnice,
- Milovice,
- Nový Jičín,
- Olomouc,
- Orlová,
- Přerov,
- Rýmařov,
- Slaný,
- Svitavy,
- Sokolov,
- Vratimov a
- Žabeň

Pražského workshopu se rovněž zúčastnila Moravská zemská knihovna jako krajská knihovna bez městské funkce.

Konečně v roce 2017 jsme uspořádali poslední workshop, kterého se zúčastnilo 5 městských či obecních knihoven z následujících sídel (řazeno abecedně):

- Hradec Králové,
- Příbram,
- Třinec,

- Pelhřimov a
- MČ Praha-Březiněves

Dále se workshopu zúčastnila jako krajská knihovna s městskou funkcí Severočeská vědecká knihovna v Ústí nad Labem a opakovaně i Studijní a vědecká knihovna Plzeňského kraje (krajská knihovna bez městské funkce).

Celkem se tedy v letech 2015 až 2017 workshopů zúčastnilo 60 knihoven (nepočítaje MKP), z toho 51 městských či obecních knihoven, 4 krajské knihovny s městskou funkcí a 5 krajských knihoven bez městské funkce.

Zúčastněné knihovny jsme ujistili, že výsledky jednotlivých knihoven nebudou nikde publikovány a jejich data budou považována za důvěrná. Tento příslib byl také naplněn.

2.6 Trendy

2.6.1 Rok 2015

Původní plán výzkumného týmu byl, že se k otázce zjišťování úspory uživatele získané jednou návštěvou knihovny bude vracet v tříletých cyklech, aby ověřil, že původně získaná hodnota 742 Kč (viz kapitola 2.2.5) je stále relevantní. Nicméně již první kontrolní průzkum v roce 2015 nás přesvědčil, že sběr hodnot bude třeba provádět častěji.

Fakticky se jednalo o tři průzkumy – dva proběhly v Praze, jeden v Táboře. Oba pražské průzkumy se obracely na skupinu čtenářů MKP definovanou stejnými parametry jako v případě původního průzkumu v roce 2012 (viz kapitola 2.2.1), jejich dotazníky se ale lišily rozsahem otázek.

Rozhodli jsme se dotazníky zkrátit, aby představovaly menší časovou zátěž pro respondenty, kdy původní verze dotazníku z roku 2012 zabrala respondentům průměrně 17 minut – takovou zátěž jsme považovali pro častější sběr dat za nepřiměřenou.

Z dotazníků jsme vynechali otázky, jejichž využití se v původním průzkumu ukázalo jako sporné nebo omezené. Vynechány byly tedy jak otázky WTA (viz kapitola 2.2.2), tak otázky na daňovou asignaci (kapitola 2.2.3) nebo ochotu platit 1400 Kč (tamtéž). Z ekonomických otázek jsme se tedy soustředili pouze na úsporu uživatelských nákladů, tedy na otázky, zda a kolik poslední návštěva knihovny uživateli ušetřila.

Vytvořili jsme dvě varianty dotazníků, kde druhá – kratší – vznikla ještě radikálnější redukcí původních otázek, kdy byly zcela vynechány otázky na okolnosti poslední návštěvy, na frekvenci návštěv a některé další otázky.

Nové verze dotazníků zkrátily průměrnou délku vyplnění ze 17 minut na 10,5 minut v případě delší a na 6,5 minut v případě kratší varianty.

Klíčovými v obou případech zůstávaly otázky na úsporu uživatelských nákladů. Původní otázka na existenci úspory z roku 2012 zněla:

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

Tuto otázku jsme nyní kladli (v náhodném výběru) ve třech variantách:

Var. A: Když zvážíte výpůjčky, informace či jiné služby, které jste získal/a či využil/a při Vaší poslední návštěvě, ušetřila Vám knihovna peníze?

Var. B: Když zvážíte výpůjčky, informace či jiné služby, které jste získal/a či využil/a při Vaší poslední návštěvě, dalo by se říci, že Vám knihovna ušetřila nějaké peníze?

Var. C: Když zvážíte všechny výpůjčky, informace či jiné služby, které jste získal/a či využil/a při Vaší poslední návštěvě, dalo by se říci, že jste díky knihovně ušetřil/a nějaké peníze?

Ve všech třech případech tedy bylo návětí otázky rozšířeno o „jiné služby", jejichž opominutí v původní verzi dotazníku jsme považovali za chybu. Tři různé verze pokračování otázky jsme testovali z hlediska srozumitelnosti, respektive množství relevantních odpovědí.

Návazná otázka kladená těm, kteří na první odpověděli kladně, pak existovala ve dvou variantách:

Var. A/B: Kolik korun Vám knihovna takto ušetřila?

Var. C: Kolik korun jste takto ušetřil/a?

Po pilotním sebrání několika set odpovědí se jevila varianta A (nejblíže původní z roku 2012) jako nejkonzistentnější, variantu B jsme opustili a dále pokračovali pouze s variantami A a C. Nakonec se v celkovém zpracování ukázalo, že naopak varianta C měla vyšší procento platných odpovědí (91,31 % oproti 89,54 % u varianty A). Přesto jsme tento rozdíl vyhodnotili jako nevýznamný a z důvodů konzistence ve zkoumání trendů jsme se v pozdějších šetřeních v následujících letech drželi varianty A.

Předpokládali jsme rovněž, že kratší dotazník přinese nižší hodnoty, neboť delší doba přemýšlení o aspektech služeb knihovny vede respondenta k širšímu uvědomění přínosů, které mu tyto služby přinášejí. Tento předpoklad se potvrdil, byť rozdíl byl menší, než očekávaný. I to nás vedlo k tomu nadále upřednostňovat ve výzkumech delší formu dotazníku a kratší používat jenom tam, kde by se jednalo o součást širšího dotazníkového šetření na jiné téma.

Celkově jsme získali následující výsledky otázek na uživatelskou úsporu:

Tab. 27 – Uživatelská úspora v roce 2015, Praha a Tábor

	Praha - delší dotazník		Praha - kratší dotazník		CELKEM Praha	Tábor
	Var. A	Var. C	Var. A	Var. C		
Počet (N)	1138	1125	1047	1081	4 391	868
Minimum	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1. kvartil	150 Kč	100 Kč	100 Kč	50 Kč	100 Kč	150 Kč
2. kvartil (medián)	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	350 Kč
Aritmetický průměr	622 Kč	605 Kč	541 Kč	527 Kč	575 Kč	620 Kč
3. kvartil	600 Kč	600 Kč	600 Kč	500 Kč	600 Kč	700 Kč
Maximum	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč

Ve všech pěti případech jsou výsledky zpracovány podle stejných pravidel jako v roce 2012 (viz kapitola 2.2.5).

2.6.2 Trend 2012 - 2021

Šetření uživatelské úspory v roce 2015 zaznamenalo nečekaný propad z hodnoty 742 Kč na hodnotu 575 Kč, což – jak je dnes zpětně vidět – byl propad z nejvyšší zjištěné hodnoty na nejnižší. V té chvíli se to ovšem jevilo jako významný trend a proto jsme se rozhodli opakovat šetření uživatelské úspory každý rok a to v reprezentativně velkém rozsahu.

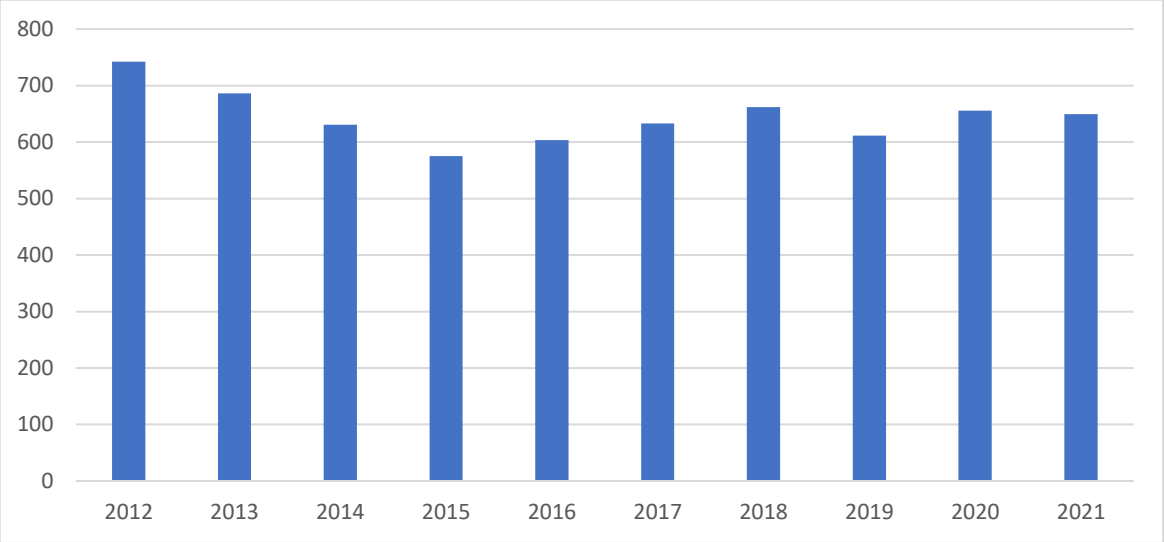
Takové průzkumy jsme v MKP opravdu uskutečnili ve všech následujících letech s výjimkou roku 2017 (kdy průzkum nebyl proveden z finančních důvodů).

V letech 2012 až 2021 tyto průzkumy zaznamenaly následující hodnoty uživatelské úspory:

Tab. 28 – Uživatelská úspora v MKP v letech 2012 až 2021

ROK	2012	2015	2016	2018	2019	2020	2021
Počet (N)	1646	2262	1126	1000	994	1065	1 071
Minimum	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1. kvartil	200 Kč	150 Kč	150 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč
2. kvartil (medián)	400 Kč	300 Kč	300 Kč	350 Kč	300 Kč	300 Kč	350 Kč
Arit. průměr	742 Kč	575 Kč	604 Kč	662 Kč	611 Kč	656 Kč	649 Kč
3. kvartil	800 Kč	600 Kč	600 Kč	713 Kč	600 Kč	600 Kč	700 Kč
Maximum	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč

Případně zde v grafickém vyjádření po doplnění chybějících hodnot z let 2013, 2014 a 2017 lineární interpolací sousedních hodnot:

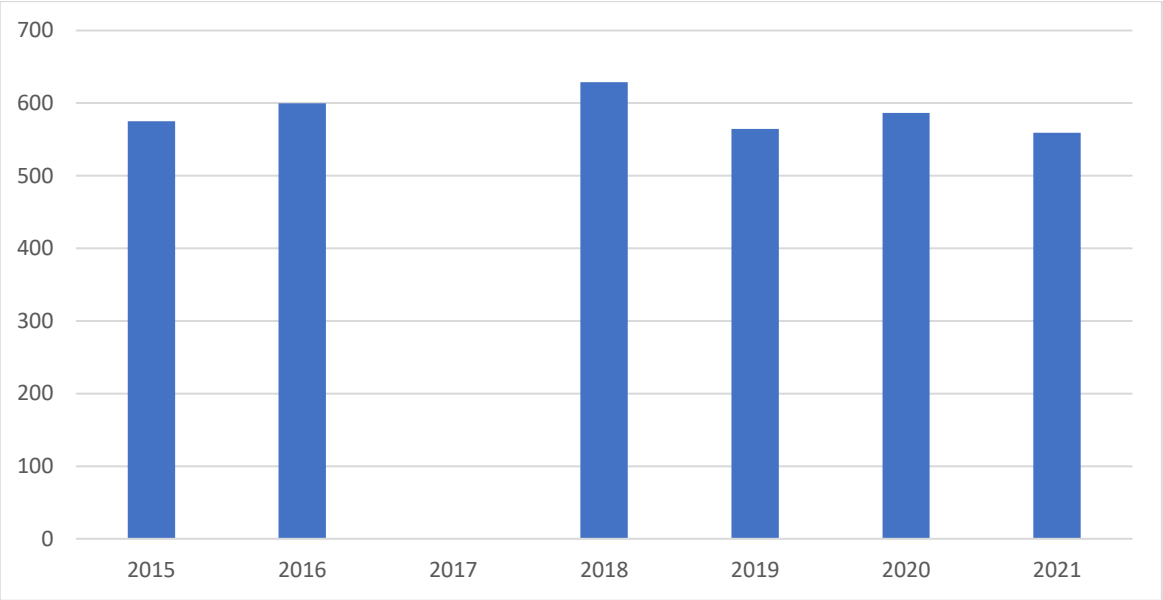


Obr. 6 – Graf hodnoty uživatelských úspor v Kč z návštěvy MKP v letech 2012 až 2021

Je vidět, že propad z hodnot roku 2012 byl nadále již setrvalý, přesto neměl pokračování trendu. Naopak od roku 2015 se dá říci, že hodnoty uživatelské úspory měly mírně stoupající trend.

Pokud tyto hodnoty porovnáme s vývojem inflačního indexu[201], zjistíme, že od roku 2015 hodnoty uživatelské úspory v zásadě stagnují, jak je vidět z následujícího grafu, který zobrazuje uživatelskou úsporu v cenách roku 2015:

[201] Viz např. https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CEN080&z=T&f=TABULKA&skupId=43&katalog=31779&pvo=CEN080&evo=v2300_!_CEN-SPO-BAZIC2005-R2_1 a https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CEN083A&skupId=2218&z=T&f=TABULKA&katalog=31779&pvo=CEN083A&evo=v2504_!_CEN-SPO-BAZIC2015-ER_1



Obr. 7 – Graf spotřebitelské úspory v Kč z návštěvy MKP v letech 2015 – 2021 přepočtené na ceny roku 2015

2.6.3 Trend ROI 1.0

Zatímco samotná hodnota uživatelské úspory více méně stagnovala, výpočet ROI 1.0 založený na této hodnotě zaznamenal výrazný trend poklesu zapříčiněný jednak nárůstem nákladů na činnost knihovny, jednak poklesem počtu fyzických návštěv.

Následující tabulka ukazuje klíčové hodnoty pro výpočet ROI 1.0 v letech 2012 až 2021, všechna data jsou převzata z výročních dokumentů MKP[202], hodnoty úspory uživatelských nákladů z návštěvy MKP v letech 2013, 2014 a 2017 jsou stanoveny lineární interpolací sousedních hodnot:

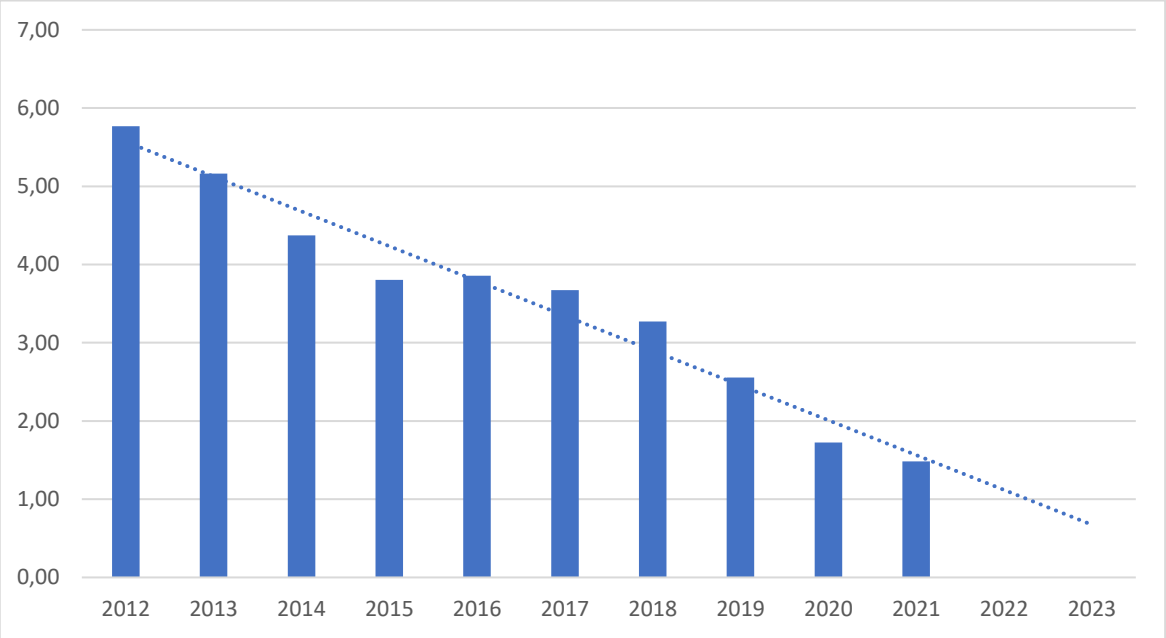
Tab. 29 – vývoj nákladů, benefitu a ROI 1.0 v MKP v letech 2012 až 2021

ROK	Počet návštěv	Celkové náklady MKP	Úspora z návštěvy	Celková hodnota benefitu služeb	ROI
2012	1 979 265	254 643 700 Kč	742 Kč	1 468 826 265 Kč	5,77
2013	1 877 744	249 731 500 Kč	*686* Kč	*1 288 828 862* Kč	*5,16*
2014	1 835 779	264 814 400 Kč	*631* Kč	*1 157 706 302* Kč	*4,37*
2015	1 814 192	274 326 500 Kč	575 Kč	1 042 976 956 Kč	3,80
2016	1 781 048	278 844 000 Kč	604 Kč	1 075 306 939 Kč	3,86
2017	1 725 113	297 181 500 Kč	*633* Kč	*1 091 810 696* Kč	*3,67*
2018	1 657 594	335 389 600 Kč	662 Kč	1 097 385 244 Kč	3,27

[202] Viz Vávra a Matyášová, 2013; Vávra a Matyášová, 2014; Vávra a Matyášová, 2015; Vávra a Matyášová, 2016; Vávra a Matyášová, 2017; Vávra a Matyášová, 2018; Vávra a Matyášová, 2019; Vávra, et al., 2020; Vávra, et al., 2021; Vávra, et al., 2022

2019	1 566 124	374 608 100 Kč	611 Kč	957 513 088 Kč	2,56
2020	1 012 903	384 933 900 Kč	656 Kč	664 149 560 Kč	1,73
2021	848 095	370 936 600 Kč	649 Kč	550 518 974 Kč	1,48

Případně v grafickém vyjádření:



Obr. 8 – ROI 1.0 MKP v letech 2012 až 2023

Tento graf je doplněn o lineární trend s extrapolací do roku 2023, kdy by hodnota ROI 1.0 měla klesnout pod kritickou hodnotu jedna, která znamená hranici rentability.

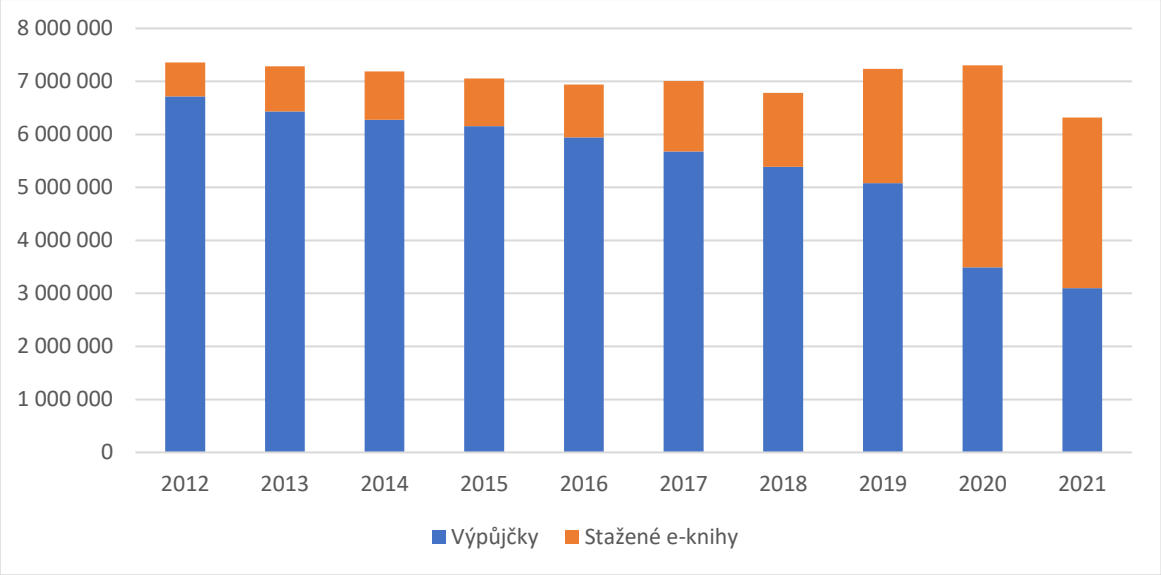
Tento výpočet ale nelze interpretovat jako dramatický pokles efektivnosti služeb knihovny, daleko spíše jako dramatický pokles použitelnosti metodologie ROI 1.0, tedy metodologie postavené na ocenění služeb knihovny jako celku úsporou uživatelských nákladů návštěvy knihovny s využitím výpůjčních a/nebo studovenských služeb. Ve zkoumaném období totiž došlo v případě MKP k výrazné proměně portfolia služeb, a zatímco v roce 2012 bylo snad možné zanedbat benefit on-line služeb, v roce 2021 je to již zcela vyloučené.

Následující tabulka ukazuje kupříkladu dvě veličiny – počet fyzických výpůjček v MKP a počet stažených e-knih z on-line e-knihovny MKP (zdrojem jsou opět výroční dokumenty MKP[203]):

Tab. 30 – Počet fyzických výpůjček a počet stažených e-knih v MKP v letech 2012 až 2021

ROK	Výpůjčky	Stažené e-knihy	Celkem
2012	6 717 895	637 398	7 355 293
2013	6 430 538	853 530	7 284 068
2014	6 276 944	912 015	7 188 959
2015	6 153 798	902 103	7 055 901
2016	5 947 170	994 689	6 941 859
2017	5 678 365	1 326 619	7 004 984
2018	5 388 512	1 398 094	6 786 606
2019	5 081 683	2 157 962	7 239 645
2020	3 489 960	3 814 316	7 304 276
2021	3 101 914	3 216 976	6 318 890

Pokud budeme vypůjčení fyzického dokumentu a stažení e-knihy chápat jako ekvivalentní službu, ukazuje následující grafické vyjádření těchto dvou služeb výrazný nárůst on-line služeb na zprostředkování knihovních dokumentů v MKP a zároveň nijak nenaznačuje dramatický pokles objemu poskytovaných služeb:



Obr. 9 – Srovnání fyzických výpůjček a stažených e-knih v MKP v letech 2012 až 2021

[203] Viz Vávra a Matyášová, 2013; Vávra a Matyášová, 2014; Vávra a Matyášová, 2015; Vávra a Matyášová, 2016; Vávra a Matyášová, 2017; Vávra a Matyášová, 2018; Vávra a Matyášová, 2019; Vávra, et al., 2020; Vávra, et al., 2021; Vávra, et al., 2022

Z pohledu výpočtu hodnoty služeb knihovny a jejich efektivnosti je ovšem třeba zdůraznit, že metoda výpočtu „742 x počet návštěv“ tyto on-line služby žádným způsobem nezohledňuje.

Nezohledňuje ani další služby, které nejsou vázány na registrovanou návštěvu a použití čtenářského průkazu – kupříkladu pobytové služby, tedy poskytnutí prostor knihovny ke studiu vlastních materiálů či trávení volného času.

Pokud odhlédneme od MKP, jsou obdobné trendy patrné i v celostátním měřítku. Zatímco NIPOS (viz NIPOS, 2021) v roce 2012 evidoval 24 298 návštěv knihoven, tak v roce 2019 už to bylo jen 22 101,8. V roce 2020 pak dokonce jen 13 090,0 – tento údaj je ale třeba chápat v kontextu pandemie COVID-19.

Trend poklesu fyzických návštěv konstatuje i Vít Richter v článku *Trendy vývoje veřejných knihoven na základě analýzy dat z projektu Benchmarking knihoven* (Richter, 2020). Zároveň ale upozorňuje na rostoucí počet virtuálních návštěv knihoven, kdy „virtuální návštěvou není pouhé kliknutí na webovou stránku knihovny, ale jedná se vždy o využití nějaké služby knihovny, která v minulosti znamenala návštěvu knihovny, např. využívání vzdáleného přístupu ke katalogu a informačním zdrojům, ale také prodlužování výpůjček, rezervace a další operace.“

Richter (2020) rovněž udává, že rostou personální náklady na provoz knihoven.

3 Výzkum efektivnosti absenční výpůjčky

Třetí kapitola zachycuje snahu určit efektivnost jedné vybrané služby (ROI 2.0), konkrétně absenční výpůjčky.

Část **3.1 Stanovení hodnoty absenční výpůjčky** *shrnuje výsledky samostatného průzkumu navazujícího na průzkum hodnoty knihovny jako celku. V tomto případě nebyla použita otázka na úsporu uživatelských nákladů, ale modifikovaná WTP otázka, jejíž scénář přenesl rozhodovací proces do hypotetického komerčního prostředí soukromého antikvariátu. V textu je rovněž vysvětleno, proč byl zvolen tento postup. V průzkumu bylo v roce 2013 zpracováno 8 244 responsí z 24 000 obeslaných čtenářů. Průměrná hodnota absenční výpůjčky byla vypočtena na částku 66 Kč. Další šetření v následujících letech určila zhruba stagnující trend této hodnoty, která byla rovněž porovnávána s hodnotou získanou metodou substituce tržně oceněným statkem.*

Část Náklady absenčního půjčování**3.2 Náklady absenčního půjčování** *popisuje možnosti rozpočítávání celkových nákladů knihovny na jednotlivé služby či segmenty služeb, jejichž taxonomie je v textu rovněž popisována. Klíčovými dílčími metodami pro rozpočtení nákladů byly jednak pasportizace prostor knihovny a analýza jejich využití, jednak časové snímky činnosti pracovníků ve službách.*

Část **3.3 ROI absenčních výpůjček** *pak shrnuje získané poznatky a dovozuje, že v roce 2012 představovala subjektivně vnímaná hodnota primární absenční výpůjčky v MKP 176 % nákladů na tuto výpůjčku; hodnota stanovená metodou tržního substitutu 241 % nákladů.*

3.1 Stanovení hodnoty absenční výpůjčky

3.1.1 Úvodní úvahy

Náš výzkum si od počátku kladl i ambici začít vytvářet metodiku ROI 2.0, tedy metodiku, jak stanovit nikoliv pouze hodnotu služeb celé knihovny, ale i jednotlivých služeb. Prvním pokusem v tomto směru bylo zjišťování WTP hodnoty jednotlivých služeb ve velkém průzkumu služeb v roce 2012. Výsledky jsou rozebrány v kapitole 2.2.6 – ukázaly, že takto provedený průzkum snad může naznačit poměr hodnoty jednotlivých služeb, ale výsledky jsou v řadě případů natolik podhodnocené, že pro stanovení skutečné hodnoty služeb nejsou použitelné.

To lze ověřit na příkladu absenčních výpůjček. Tab. 17 – Důležitost služeb MKP 2012 (vlastní zpracování podle Sociores závěrečné zprávy z průzkumu) udává pro absenční výpůjčky průměrnou hodnotu 13,40 Kč pro absenční výpůjčku neasistovanou (půjčování domů - půjčení knihy, časopisu, CD, vyhledaných bez pomoci knihovníka) a 16,71 Kč pro absenční výpůjčku asistovanou (půjčování domů - půjčení knihy, časopisu, CD ze skladu, vyhledaných s pomocí knihovníka).

Přitom je třeba vzít v úvahu, že právě absenční výpůjčky patří podle výzkumu k nejvýše hodnoceným a zároveň nejdůležitějším a nejvyužívanějším službám (viz kapitola 2.2.6 a tabulky Tab. 17, Tab. 18 a Tab. 19) spojeným s fyzickou návštěvou knihovny. Na základě kapitoly 2 rovněž vyvozujeme hodnotu takové návštěvy ve výši 742 Kč a rovněž víme, že čtenáři MKP v roce 2013 uskutečnili při 1 979 265 návštěvách přímo souvisejících s výpůjčními a studovenskými službami celkem 6 711 575 výpůjček (viz kapitola 2.4.1, respektive Vávra a Matyášová, 2013), tedy 3,39 výpůjčky na jednu návštěvu (viz též kapitola 2.3.1).

Toto číslo udává dohromady všechny výpůjčky – absenční i prezenční, asistované i neasistované. I pokud odhlédneme od toho, že prezenčním výpůjčkám přikládají čtenáři zhruba poloviční hodnotu oproti absenčním (viz Tab. 18) a budeme násobit počet 3,39 nejvyšší z možných hodnot, tedy hodnotou asistované absenční výpůjčky ve výši 16,71 Kč, dostaneme hodnotu výpůjček během jedné návštěvy ve výši 56,65 Kč, neboli hodnota 742 – 57 = 685 Kč by musela připadat na ostatní služby, jako je trávení volného času v knihovně či vyhledávání v katalogu. Takový předpoklad je ovšem

zjevně nesmyslný a nezbývá, než přisvědčit tomu, že WTP hodnota ve výši 13,40, respektive 16,71 Kč výrazně podhodnocuje uživatelský přínos z absenční výpůjčky.

K obdobnému závěru dospějeme, pokud se nad hodnotou absenční výpůjčky zamyslíme z pohledu substituce tržně oceněným statkem (viz též kapitola 1.5.3).

3.1.2 Výzkum WTP hodnoty výpůjčky 2013

Jakkoliv jsme si byli vědomi, že hodnota WTP představuje pouze spodní odhad skutečné hodnoty veřejné služby, byli jsme přesvědčeni, že skutečná hodnota ochoty platit je vyšší, než jakou respondenti uvedli v průzkumu služeb knihovny. Rozhodli jsme se tedy zařadit do výzkumného plánu další masivní průzkum hodnoty absenční výpůjčky.

Stejně jako průzkum služeb popisovaný v kapitole 2.2 byl i tento průzkum nejprve pilotován. Pilotáž proběhla v říjnu a listopadu 2012, osloveno při ní bylo 1167 čtenářů MKP na základě náhodně vybraných výpůjček uskutečněných v předchozím období. Na výzvu odpovědělo 420 respondentů prostřednictvím on-line dotazníku CAWI.

Na základě pilotáže byly některé otázky upraveny do podoby, která byla použita v hlavním průzkumu. Dotazník byl publikován jako příloha monografie Měření hodnoty veřejných služeb (na příkladu veřejných knihoven) (Stejskal, et al., 2013).

Hlavní průzkum proběhl jako on-line CAWI šetření v březnu až květnu 2013. Do pilotního šetření bylo náhodně vybráno 24 000 záznamů výpůjček uskutečněných v období od 25. února do 24. března čtenáři staršími patnácti let. Do výběru nebyli zařazeni respondenti, kteří již byli MKP dotazováni v jiných šetřeních. V průzkumu odpovědělo 8 244 respondentů.

Dotazník obsahoval celkem 20 otázek a jeho vyplnění trvalo respondentům v průměru 8,5 minuty. Většina otázek (v podstatě s výjimkou sociodemografických charakteristik) se týkala jedné konkrétní výpůjčky, která byla v úvodu dotazníku výslovně uvedena:

Většina otázek se bude týkat jedné vaší konkrétní výpůjčky, kterou jsme náhodně vybrali ze všech výpůjček našich čtenářů. Konkrétně jde o tento titul:

Název: <název>

Autor: <autor>

Odkaz na www stránky titulu v katalogu MKP naleznete zde <odkaz>*.*

Nemusí se jednat jen o knihu, ale také o CD, časopis, mapu apod. Dále budeme pro zjednodušení této výpůjčce říkat jen „tento titul", bez ohledu na to, jestli se jednalo o knihu, CD, časopis apod.

Na základě inspirace floridským výzkumem (viz kapitola 1.5.2) jsme se respondentů ptali, jaký měli k výpůjčce důvod, s tím, že měli možnost vybrat si v podstatě ze stejných možností, jaké popisuje Griffiths, et al., (2004b). Výsledky byly následující:

Tab. 31 – Důvod výpůjčky, MKP 2013 (převzato ze Sociores závěrečná zpráva, zjednodušeno)

Jaká z následujících možností nejlépe vystihuje důvod výpůjčky tohoto titulu?		
Odpověď	**Počet**	**Procenta**
Odpočinek, zábava, čtení pro radost	4679	56,76 %
Rozvoj zájmové činnosti, koníčků či společenských aktivit	1167	14,16 %
Řešení osobních otázek a problémů (vedení domácnosti …)	302	3,66 %
Školní studium a související povinnosti (jako student, žák)	1143	13,86 %
Školní studium a související povinnosti (jako učitel)	154	1,87 %
Pracovní povinnosti a úkoly (ať jako zaměstnanec či podnikatel)	208	2,52 %
Jiné	547	6,64 %
Bez odpovědi	44	0,53 %

Dále nás zajímalo, jak byl titul k výpůjčce zvolen – zde tři nejčastější odpovědi byly: Chtěl/a jsem si půjčit právě tento konkrétní titul (35,82 %); Na tento titul jsem narazil/a náhodou (33,79 %) a Chtěl/a jsem si půjčit nějaký titul tohoto autora, nebo z tohoto oboru či žánru, nevěděl/a jsem přesně jaký (26,77 %).

Tři nejčastější odpovědi na otázku „Odkud jste se o tomto titulu dozvěděl/a?" byly: Na regálu v knihovně (37,95 %); Znám jiné knihy tohoto autora (22,38 %) a Ve škole či zaměstnání (10,76 %). V této souvislosti je významné, že pouze 3,19 % zvolilo možnost „od knihovníka". To v kontrastu s nejčastější odpovědí ukazuje, že knihovna měla významný vliv na to, co čtenáři četli – nikoliv ovšem ve formě individuálních doporučení, ale ve formě práce s fondem ve volném výběru.

Dále jsme se čtenářů ptali, jak přínosné pro ně bylo vypůjčení titulu na škále 1 (zcela nepodstatné) až 5 (naprosto zásadní). Průměr uvedených hodnot byl 3,266.

Po těchto otázkách, které byly zajímavé spíše z hlediska případných korelací, jsme přistoupili k přípravným otázkám pro zjišťování hodnoty výpůjčky. Nejprve jsme se ptali:

6A. Pokud byste neměl/a přístup do MKP (například protože by knihovna byla dlouhodobě uzavřena), snažil/a byste se takový nebo nějaký obdobný titul získat nějak jinak?

Respektive

6B. Pokud byste neměl/a přístup do MKP (například protože by knihovna byla dlouhodobě uzavřena), snažil/a byste se tento titul získat nějak jinak?

Přičemž varianta B byla zobrazena těm respondentům, kteří předtím uvedli, že si šli do knihovny pro tento konkrétní titul, varianta A ostatním respondentům.

Celkem (na jednu z obou variant otázky) odpovědělo kladně 47,31 % respondentů, záporně pak 41,59 %.

Těm, kteří odpověděli kladně, byla dále položena otázka, jak by postupovali při shánění titulu s tím, že mají zaškrtnout všechny jimi zvažované možnosti. Čtyřmi nejčastějšími byly: Vypůjčit v jiné knihovně než v MKP (28,23 %); Pokusit se vypůjčit od známých, rodiny, spolužáků apod. (26,41 %); Pokusit se koupit v antikvariátu. (13,93 %) a Pokusit se koupit v knihkupectví či v e-shopu (11,54 %). Všechny ostatní varianty už získaly podporu méně než 5 % respondentů. Je třeba upozornit, že se jedná o procentní podíly ze všech respondentů, tedy nikoliv pouze z těch, kterým se tato otázka zobrazila.

Navazovala otázka, kolik času by byl respondent ochoten shánění titulu věnovat. Respondenti odpovídali pro jednotlivé jimi zvolené možnosti zvlášť, nejvyšší průměrné hodnoty dosahovaly odpovědi u varianty „Pokusit se koupit v antikvariátu“ (3,08 hodiny); „Pokusit se vypůjčit od známých, rodiny, spolužáků apod.“ (2,93 hodiny) a „Vypůjčit v jiné knihovně než v MKP“ (2,90 hodiny). Celkový průměr všech zadaných hodnot pak představoval 2,48 hodiny. Všechny průměry byly vypočítány z uvedených hodnot (tedy do průměrů nebyli započteni neodpovídající respondenti) a ignorovány byly všechny hodnoty vyšší než 72 hodin. Otázka vyloučení extrémů je podrobněji diskutována v kapitole 2.2.5, zde pouze uveďme, že hodnota 72 hodin se v odpovědích

objevila celkem šestnáctkrát a její přepočet při průměrné měsíční mzdě v roce 2013 ve výši 25 884 Kč[204] a tedy hodinové mzdě ve výši 149 Kč[205] je finančním ekvivalentem tohoto úsilí částka 10 716 Kč, tedy přibližně částka, kterou jsme stropovali maximální hodnotu návštěvy knihovny (viz kapitola 2.2.5).

Ochota věnovat 2,48 hodiny na opatření titulu pak má obdobným výpočtem finanční hodnotu 368 Kč. Je ale zapotřebí zdůraznit, že se jedná o průměrnou hodnotu u těch respondentů, kteří se vyslovili, že by o získání titulu usilovali; ti, kteří takovou možnost zamítli, v průměru započteni nejsou.

Těchto respondentů jsme se ptali i na následující dvě otázky:

10. Pokud by se vám nepodařilo žádným způsobem titul sehnat, zkomplikovalo by vám to nějak život?

a

11. 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.

Tyto dvě otázky ale neposkytly uspokojivé odpovědi, odpovědělo pouze 2744 respondentů a většina uvedla nulovou částku – včetně těch, kteří jinak uvedli ochotu nakoupit titul v obchodě či antikvariátu. Tento výsledek nás příliš nepřekvapil, a proto byla součástí baterie otázek ještě dvojice WTP otázek, která byla kladena všem a jejíž základní myšlenkou bylo přenesení ekonomické kalkulace z prostředí veřejné služby do prostředí komerčního, kde je platba za službu obvyklá a snadno představitelná. Ony dvě otázky zněly takto:

12. 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/a jste pouze jeden jediný exemplář,

[204] Viz např. https://www.vzp.cz/platci/informace/osvc/osvc-prumerna-mzda#:~:text=324%2F2012%20Sb.,m%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD%20mzda%2025%20884%20K%C4%8D.

[205] Počítáno jako 25 884 / (40 x 4,348). Viz § 356 Zákona č. 262/2006 Sb., (Zákoník práce)

který je k dispozici v jednom antikvariátu. Jakou úplně nejvyšší částku byste byl/a ochoten/na za titul zaplatit?

13. 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 úplně nejvyšší částku byste byl/a ochoten/na za vypůjčení zaplatit?

Byla to samozřejmě právě otázka č. 13, ke které celý dotazník směřoval a který z našeho pohledu představoval konzervativní WTP spodní odhad hodnoty uskutečněné výpůjčky. Při odstranění hodnot vyšších než 2 000 Kč (nejvyšší opakující se hodnota, opakovala se čtyřikrát) mělo statistické rozložení odpovědí následující statistické charakteristiky:

Tab. 32 – WTP absenční výpůjčky, MKP 2013

Počet (N)	7 194
Minimum	0 Kč
1. kvartil	10 Kč
2. kvartil (medián)	40 Kč
Arit. průměr	66 Kč
3. kvartil	100 Kč
Maximum	2 000 Kč

Průměrná pořizovací cena titulu, ke kterému se respondenti v průzkumu vyjadřovali, byla 262 Kč. Jednalo se ovšem o cenu v době pořízení, nikoliv o tržní cenu titulu v době výpůjčky. Stejná cena vychází, i pokud bereme v úvahu pouze tituly, u kterých respondenti odpověděli na otázku č. 13. Hodnota WTP představuje tedy 25 % z pořizovací ceny titulu.

3.1.3 Výzkum WTP hodnoty výpůjčky 2015

Podobně jako u průzkumu hodnoty návštěvy (viz kapitola 2.6.1) byl v roce 2015 uskutečněn v MKP opakovaný průzkum hodnoty výpůjčky. Vycházel ze znění dotazníku 2013 a rovněž byl doprovázen snahou dotazník zkrátit a snížit tak zátěž pro respondenty. A konečně stejně jako v případě průzkumu návštěv byl i v tomto případě uskutečněn ověřovací průzkum v jedné mimopražské knihovně, v tomto případě v Knihovně Bedřicha Beneše Buchlovana v Uherském Hradišti.

Pilotáž byla provedena v Praze. Při zkracování dotazníku jsme postupovali tak, že jednak byl použit původní dotazník z roku 2013 a z něj byly dále odvozeny dvě zkrácené verze (středně dlouhá a krátká). Po sesbírání několika set odpovědí jsme se rozhodli pokračovat dále jen s nejkratší variantou dotazníku, která neobsahovala některé otázky – například důvod výpůjčky, délka čtení titulu či práce s ním a zejména alternativy získání. Ve všech dotaznících ale samozřejmě byla obsažena klíčová otázka na nákup a výpůjčku v antikvariátu. Nejkratší verze dotazníku pak byla použita i v Uherském Hradišti, kde byly navíc přidány 2 otázky pro interní potřebu této knihovny.

Pro dlouhou verzi dotazníku jsme získali 4093 odpovědí, pro krátkou 3477 odpovědí v Praze a 572 odpovědí v Uherském Hradišti. Statistické charakteristiky výsledků ukazuje následující tabulka:

Tab. 33 – WTP absenční výpůjčky 2015

	Praha dlouhá ver.	Praha krátká ver.	Praha CELKEM	Uherské Hradiště
Počet (N)	3 660	3 197	6 857	517
Minimum	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1. kvartil	5 Kč	10 Kč	10 Kč	20 Kč
2. kvartil (medián)	30 Kč	50 Kč	40 Kč	50 Kč
Arit. průměr	55 Kč	69 Kč	62 Kč	70 Kč
3. kvartil	50 Kč	100 Kč	70 Kč	100 Kč
Maximum	1 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	1 000 Kč

Statistické hodnoty byly vypočteny po odstranění extrémních hodnot, za ty byly – v souladu s metodikou průzkumu 2013 – považovány hodnoty přesahující částku 2 000 Kč (viz kapitola 3.1.2)

Průměrná pořizovací cena titulu, ke kterému se respondenti v pražském průzkumu vyjadřovali, byla 280 Kč. Jednalo se ovšem o cenu v době pořízení, nikoliv o tržní cenu titulu v době výpůjčky. Hodnota WTP představuje tedy 22 % z pořizovací ceny titulu.

V případě dlouhého dotazníku jsme podobně jako v roce 2013 zjišťovali i důvod výpůjčky a to ve stejné struktuře:

Tab. 34 – Důvod výpůjčky, MKP 2015 (převzato ze Sociores závěrečná zpráva, zjednodušeno, doplněno)

Jaká z následujících možností nejlépe vystihuje důvod výpůjčky tohoto titulu?			
Odpověď	**Počet**	**Procenta**	**Změna**
Odpočinek, zábava, čtení pro radost	2607	63,69 %	6,94%
Rozvoj zájmové činnosti, koníčků či společenských aktivit	572	13,98 %	-0,18%
Řešení osobních otázek a problémů (vedení domácnosti …)	154	3,76 %	0,10%
Školní studium a související povinnosti (jako student, žák)	297	7,26 %	-6,61%
Školní studium a související povinnosti (jako učitel)	79	1,93 %	0,06%
Pracovní povinnosti a úkoly (ať jako zaměstnanec či podnikatel)	87	2,13 %	-0,40%
Jiné	281	6,87 %	0,23%
Bez odpovědi	16	0,39 %	-0,14%

Poslední sloupec ukazuje rozdíl v procentních bodech proti průzkumu v roce 2013. Je vidět, že významně (téměř o polovinu) poklesl počet výpůjček za účelem plnění studijních povinností v roli studenta či žáka, zhruba o tento počet naopak narostl podíl výpůjček pro odpočinek, zábavu či čtení pro radost.

3.1.4 Trendy

Hodnota absenční výpůjčky byla v MKP zkoumána i dále, konkrétně pak v letech 2016, 2018, 2019, 2020 a 2021 (za který ale ještě nebyla k uzávěrce textu zpracována data). Použity byly stejné dotazníky jako v roce 2015, vesměs v dlouhé verzi, později rozšířené o otázku e-knih jakožto alternativy vypůjčeného titulu.

Odpovědi na otázku č. 13 očištěnou o extrémy přesahující částku 2000 Kč (a s odstraněním tří záporných hodnot v roce 2020, které jsme nedokázali interpretovat) vypadala v jednotlivých letech takto:

Tab. 35 – WTP výpůjčky (v antikvariátu), MKP 2013 až 2020

	Rok 2013	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Počet (N)	7 195	6 857	2 840	20 540	13 542	12 995
Minimum	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1. kvartil	10 Kč	10 Kč	1 Kč	5 Kč	1 Kč	10 Kč
2. kvartil (medián)	40 Kč	40 Kč	30 Kč	50 Kč	30 Kč	50 Kč
Arit. průměr	66 Kč	62 Kč	56 Kč	64 Kč	62 Kč	66 Kč
3. kvartil	100 Kč	70 Kč	50 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč
Maximum	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč

Je vidět, že výše aritmetického průměru zůstává (s relativní výjimkou roku 2016, kdy bylo ale také nasbíráno nejméně dat) konstantní a nepodléhala vlivu rostoucí ceny knih (viz kapitola 3.1.5).

3.1.5 Hodnota výpůjčky metodou substituce

V kapitole 1.5.3 byl popsán přístup k měření hodnoty služeb knihovny opírající se o hledání tržně oceněného substitutu té které služby knihovny. Ve studii s názvem *Value For Money: Southwestern Ohio's Return from Investment in Public Libraries*[206], použili autoři pro stanovení hodnoty výpůjčky částku 50 % (diskontní koeficient) z průměrné ceny svazku pořízeného v roce výzkumu. Tento výpočet je podle autorů studie velmi konzervativní – jednak proto, že cena zaplacená knihovnou je významně nižší, než běžná prodejní cena[207], jednak proto, že diskont ve výši 50 % je vyšší, než za kolik je obvykle možné prodat svazek v antikvariátu[208].

Následující tabulka udává průměrnou akviziční cenu knihovní jednoty v jednotlivých letech podle zápisu do přírůstkového seznamu[209]. Průměr nezahrnuje dokumenty, které nejsou do přírůstkového seznamu zapisovány, jako jsou jednotlivá nesvazovaná čísla periodik.

Dále udává tabulka celkový počet výpůjček uskutečněných v MKP v tom kterém roce[210] (absenčních i prezenčních), celkové náklady MKP v daném roce[211], celkovou hodnotu benefitu těchto výpůjček stanovenou metodou tržního substitutu ve výši 50 % průměrné nákupní ceny svazku v tom kterém roce:

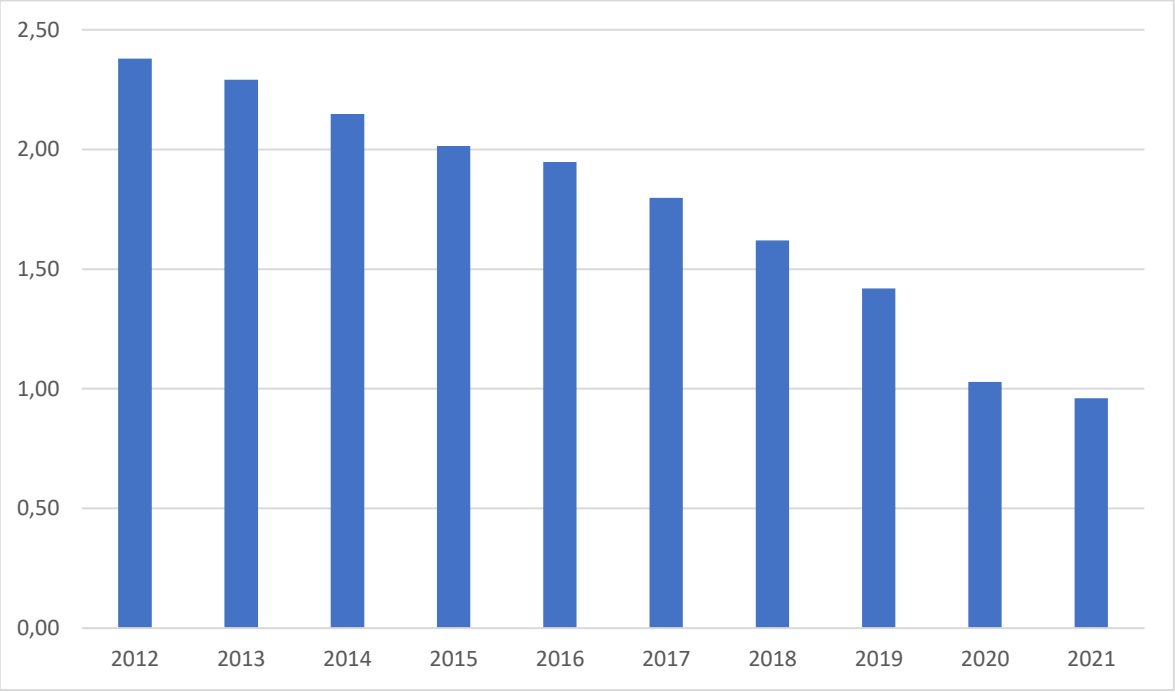
Tab. 36 – Benefit výpůjček v MKP 2012 až 2021 stanovený metodou tržního substitutu

ROK	Počet výpůjček	Náklady na činnost	Průměrná cena svazku	Benefit výpůjček (substituce)	Poměr benefit. výp. k nákladům
2012	6 717 895	254 643 700 Kč	180,347 Kč	605 776 105 Kč	2,38
2013	6 430 538	249 731 500 Kč	178,000 Kč	572 317 882 Kč	2,29
2014	6 276 944	264 814 400 Kč	181,246 Kč	568 835 496 Kč	2,15
2015	6 153 798	274 326 500 Kč	179,588 Kč	552 574 138 Kč	2,01
2016	5 947 170	278 844 000 Kč	182,602 Kč	542 982 568 Kč	1,95

[206] Levin, Driscoll & Fleeter, (2006)
[207] V případě MKP se množstevní sleva pohybuje obvykle v pásmu 30 – 40 % obvyklé maloobchodní ceny.
[208] Podle našich neverifikovaných informací získaných rozhovory s antikváři, je obvyklá výkupní cena rovna zhruba třetině ceny nového svazku, pokud se jedná o současnou produkci.
[209] Viz § 4 Vyhlášky Ministerstva kultury ze dne 21. února 2002 k provedení zákona č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon) č. 88/2002 Sb.
[210] Převzato z výročních dokumentů MKP - viz Vávra a Matyášová, 2013; Vávra a Matyášová, 2014; Vávra a Matyášová, 2015; Vávra a Matyášová, 2016; Vávra a Matyášová, 2017; Vávra a Matyášová, 2018; Vávra a Matyášová, 2019; Vávra, et al., 2020; Vávra, et al., 2021; Vávra, et al., 2022
[211] Tamtéž

2017	5 678 365	297 181 500 Kč	188,213 Kč	534 371 056 Kč	1,80
2018	5 388 512	335 389 600 Kč	201,670 Kč	543 350 608 Kč	1,62
2019	5 081 683	374 608 100 Kč	209,208 Kč	531 564 369 Kč	1,42
2020	3 489 960	384 933 900 Kč	226,966 Kč	396 051 131 Kč	1,03
2021	3 101 914	370 936 600 Kč	229,707 Kč	356 265 680 Kč	0,96

Poslední sloupec tabulky udává vypočítaný poměr benefitu výpůjček k nákladům knihovny, který je vyjádřen i následujícím grafem:



Obr. 10 – Graf benefitu výpůjček v MKP 2012 - 2021

Z tabulky i grafu je vidět obdobný průběh jako v případě ROI vypočteném z návštěvy knihovny (viz kapitola 2.6.3) s tím, že v roce 2021 poprvé hodnota výpůjček stanovená metodou tržního substitutu klesla pod úroveň nákladů MKP. Znovu je ovšem nutné upozornit, že tento trend neznamená (nutně) klesající efektivnost knihovny jako takové, pouze klesající podíl hodnoty výpůjček na celkové hodnotě jejích služeb.

3.2 Náklady absenčního půjčování

3.2.1 Taxonomie služeb knihovny

Pro výpočet ROI absenčního půjčování bylo kromě hodnoty benefitu také nezbytné stanovit hodnotu nákladů. V případě ROI 1.0 je otázka nákladů relativně jednoduchá, v zásadě ji lze s mírnými korekcemi vyčíst z účetnictví organizace, jak bylo popsáno v kapitole 2.4. Oproti tomu v případě ROI jednotlivých služeb (ROI 2.0) je situace podstatně náročnější, neboť je třeba stanovit podíl té které služby na jednotlivých nákladech knihovny.

Postup, jakým náš výzkumný tým náklady rozpočítával na jednotlivé služby je podrobně popsán v obou publikacích (Stejskal, et al., 2013; Řehák, et al., 2013), zde uveďme jen stručnou rekapitulaci.

Na počátku bylo nutné stanovit vhodnou taxonomii služeb, tedy roztřídit všechny možné knihovní služby do konzistentních skupin, které je možné dále zkoumat z hlediska efektivnosti. Posuzovali jsme několik existujících možností třídění, nakonec žádná z nich nevyhověla (především požadavkům ekonomické konzistence) a proto se výzkumný tým rozhodl vytvořit vlastní systém. Příslušnou pracovní skupinu vedla Mgr. Jaroslava Štěrbová, hlavní knihovnice MKP. Úkolem skupiny bylo vytvořit systém kategorií služeb tvořící úplné disjunktní pokrytí všech služeb tak, aby každá služba knihovny jednoznačně spadala právě do jedné z kategorií. Pro tuto novou knihovnickou taxonomii se v týmu vžil název „Čokoláda“, protože konceptuálně odpovídal zadání „rozlámat“ celou tabulku všech služeb na jednotlivé dílky a ty jednoznačně popsat. Součástí zadání pak bylo, aby jednotlivé dílky byly vnitřně konzistentní ze všech možných úhlů pohledu – aby představovaly služby, které jsou si podobné jak z pohledu uživatelského, tak z pohledu knihovnických činností na jejich realizaci a konečně i z pohledu ekonomického, tedy aby podobným způsobem využívaly podobné rozpočtové, lidské, materiálové a jiné zdroje.

Základní podoba takto vzniklé taxonomie nazývané „Čokoláda 24“, neboť rozdělovala služby knihovny do 24 skupin, vypadala takto:

Tab. 37 – Taxonomie služeb knihoven („Čokoláda 24“, převzato z Řehák, et al., 2013, upraveno)

VÝPŮJČNÍ SLUŽBY ABSENČNÍ (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 PREZENČNÍ (v prostorách knihovny)

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)

DIGITÁLNÍ SLUŽBY PREZENČNÍ (v prostorách knihovny)

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 VZDÁLENÉ (mimo prostory knihovny, se vzdáleným přístupem)

24/10 Vyhledávání v katalogu na webových stránkách knihovny (knihovnický 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 nespadají 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

Tato taxonomie se pak stala základní strukturou pro tu část průzkumů, které zjišťovala využívání, důležitost a WTP jednotlivých služeb knihovny (viz kapitola 2.2.6).

Poměrně záhy se ukázalo, že pro řadu účelů není takto podrobná taxonomie zapotřebí a i uživatelé mezi službami výrazně nerozlišovali. Rovněž pro zkoumání nákladů se tyto kategorie začaly jevit jako příliš podrobné, proto jsme přistoupili k jejich redukci slučováním. Vzniklá taxonomie[212] nazývaná v žargonu týmu „Čokoláda 12“ je uvedena v následující tabulce:

Tab. 38 – Taxonomie služeb knihoven („Čokoláda 12“, převzato z Řehák, et al., 2013, upraveno)

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 Pobyt v knihovně

[212] V určitou dobu se používala i verze s 13 prvky, která rozdělovala Informace a Rešerše do dvou kategorií (viz např. Stejskal, et al., 2013). Posléze však převládlo dělení na 12 skupin.

Především pak pro účely prezentace vznikla ještě jednodušší verze taxonomie rozdělená pouze na 6 skupin:

Tab. 39 – Taxonomie služeb knihoven („Čokoláda 6“, převzato z Řehák, et al., 2013, upraveno)

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

3.2.2 Základní principy rozpočítávání nákladů

Pro zvolenou taxonomii služeb, kterou byla v našem případě Čokoláda 12 (respektive původně Čokoláda 13, u které později došlo ke sloučení kategorií Informace a Rešerše) bylo zapotřebí rozdělit skutečné náklady tak, aby celý nákladový účet MKP v roce 2012 byl rozpočítán na jednotlivé kategorie služeb.

Tento úkol se ukázal jako jeden z nejnáročnějších v celé tříleté počáteční fázi výzkumu, neboť jednak neexistovala žádná použitelná metodika, jednak analytické členění účetnictví příspěvkové organizace mohlo poskytnout pro takový úkol jen částečnou oporu.

V některých případech bylo přiřazení nákladů k jednotlivým kategoriím relativně jednoduché – kupříkladu půjčovné za filmy na představení Filmového klubu MKP v celém rozsahu spadají do kategorie 12/9 (Kulturní a vzdělávací akce).

U naprosté většiny nákladů je ovšem třeba je rozpočítat na několik různých kategorií. Kupříkladu náklady na akvizici knihovního fondu jdou v naprosté většině na vrub výpůjčních služeb. Ovšem u svazku, který je nakupován do volného výběru a to nikoliv do výlučně prezenčního režimu, nelze v okamžiku pořízení vědět, do jaké míry bude půjčován prezenčně a do jaké míry absenčně; do jaké míry bude jeho užití asistované a do jaké míry bez asistence. V metodice, kterou jsme vyvinuli, byly mezi tyto 4 kategorie[213] náklady rozpočteny podle celkového počtu výpůjček v těchto kategoriích.

[213] Tj. 12/1, 12/2, 12/3 a 12/4

Ani tato čísla ale nebylo možné získat přímo ze statistik knihovny, neboť kupříkladu neasistované prezenční výpůjčky z volného výběru jsou z podstaty věci neevidované a jejich počet musel být stanoven odhadem. Pro tento odhad (stejně jako pro mnoho dalších) jsme používali kvazi-delfskou metodu, která je popsána v příručce (Řehák, et al., 2013).

Klíčovými náklady knihovny, které bylo zapotřebí rozpočítat, jsou především personální náklady a náklady na prostory knihovny.

3.2.3 Personální náklady

Personální náklady představovaly majoritní část nákladů MKP v roce 2012. Nezahrnují pouze platy a odvody, ale rovněž náklady na vzdělávání zaměstnanců, péči o ně a podobně.

Pro rozpočítání personálních nákladů byly tyto rozděleny do skupin podle pracovního zařazení zaměstnanců a pro každou skupinu byl zvolen jiný rozpočet. Kupříkladu v případě katalogizátorů byla většina nákladů přičtena na vrub výpůjčkám (rozpočítaným podobně jako v případě akvizičních nákladů), částečně ale i na vrub digitálním službám a to jak prezenčním (12/6), tak vzdáleným (12/7). Oproti tomu personální náklady pracovníků digitalizace bylo možné rozpočítat pouze na digitální služby a to v poměru jejich využití.

Nejsložitější bylo přepočítání pracovníků přímých služeb, jejichž činnost se propisovala do všech kategorií bez výjimky. Zde se hlavním nástrojem staly časové snímky, které v určitém období reprezentativní vzorek zaměstnanců služeb vyplňoval a zaznamenával, jaké činnosti kolik věnoval času. Činností bylo celkem 15 (popis v závorkách používá vžitý žargon služeb MKP, tak aby zaměstnanci snadno uměli přiřadit své činnosti):

1) Registrace čtenáře
2) Fond – denní práce (hrabání, sápání, zakládání, řazení)
3) Fond – zvláštní činnosti (výstavky, všudevracení, těkání, dary, Čtenáři čtenářům, maloobrátkový fond, opravy, odpisy, vyřazování, nákupní komise, lektoráty)
4) Rezervace (všechny činnosti)
5) Absenční půjčení, vrácení
6) Výdej ze skladů, vracení do skladů
7) Pokladna
8) Náhrady, storna, výjimky

9) Obsluha techn. zařízení (kopírka, přehrávač, internet, konzole, čtečky)
10) Odborná asistence při prezenčních digitálních službách (OPAC, internet, e-knihy, databáze)
11) Odborná asistence při využití digitálních služeb na dálku (OTRS[214], maily, instruktáže, web)
12) Poskytování informací (kromě informací o knihovně)
13) Akce KVČ (příprava, realizace, vyhodnocení)
14) Opencard (agenda)
15) Příprava a úprava prostor, zajišťování pořádku

Jak je vidět, tak tyto činnosti nekopírovaly strukturu taxonomie služeb, neboť v mnoha případech zaměstnanci nevěděli a ani vědět nemohli, na vrub jaké služby jejich činnost připadá. Pokud knihovník zakládá vrácenou knihovní jednotku zpět na regál volného výběru, nemá a ani nemůže mít žádnou informaci o tom, zda tato jednotka bude příště vypůjčena absenčně či prezenčně; s asistencí nebo bez ní. Proto i tyto činnosti bylo třeba rozpočítávat na jednotlivé skupiny služeb přepočtovou maticí, která je popsána v příručce (Řehák, et al., 2013, str. 67 až 71).

Konečně bylo zapotřebí rozpočítat personální náklady, které jsou součástí všeobecné režie, jako jsou náklady na pracovníky ekonomického oddělení, personálního oddělení a další podobné, které nelze adresně přiřadit žádné službě. Tyto náklady byly rozpočítány ve stejném poměru, jaký utvořily náklady na ty zaměstnance, u kterých bylo možné nějak přiřadit jejich činnost. Jinými slovy na základě časových snímků pracovníků služeb a na základě rozpočtení činností specifických profesí byly stanoveny poměry, kterými byly rozpočteny veškeré personální náklady.

3.2.4 Náklady na prostory knihovny

Druhou největší nákladovou oblastí jsou náklady na prostory knihovny, které zahrnují nejen nájmy a energie, ale rovněž úklid prostor, jejich technickou údržbu, obnovu inventáře apod.

Základním nástrojem pro rozpočítání těchto nákladů se stala pasportizace prostor, opět podrobně popsaná v příručce (Řehák, et al., 2013). Ve stručnosti je možno říci, že veškeré prostory, ve kterých MKP operovala ve zkoumaném období, byly rozměřeny a zmapovány. Jako mapovací nástroj byl nakonec zvolen Excel, jako nástroj všeobecně dostupný a přístupný velkému množství zaměstnanců MKP, kteří se na pasportizaci

[214] Softwarový nástroj pro evidenci a vyřizování požadavků došlých e-mailem

podíleli. Každý jednotlivý metr čtvereční těchto map pak byl zařazen do určité kategorie prostor. Těchto kategorií bylo celkem 36:

1) Volný výběr knihovního fondu
2) Registrace výpůjček, vracení, zápis, informace, pokladna
3) Vázaný výběr knihovního fondu
4) Veřejný internet, OPAC, jiné PC pro uživatele
5) Prezenční čtení (celoroční)
6) Prezenční čtení sezónní (v letním období)
7) Studium (v klidové zóně)
8) Prostor pro kolektivní akce
9) Herní prostor pro děti
10) Výstavní funkce
11) Agenda "Opencard"
12) Další speciální veřejná funkce
13) Skladištní funkce (knihovní fond v ÚK a pobočkách)
14) Sociální zázemí pro návštěvníky (šatna, WC, umývárna)
15) Komunikační funkce pro veřejnost (i personál)
16) Pracovní zázemí knihovníka služeb
17) Jiná skladištní funkce (nábytek, materiál)
18) Sociální zázemí pro personál (šatna, WC, umývárna)
19) Úklidová funkce
20) Technické, provozní a archivní zázemí
21) Nákup knihovního fondu
22) Evidence a správa knih. fondu
23) Katalogizace knihovního fondu
24) Technické zpracování fondu
25) Knihařské zpracování fondu
26) Expedice a redistribuce fondu
27) Digitalizační pracoviště
28) Restaurátorská dílna
29) Operativní sklad knihovního fondu (před a při zpracování)
30) Speciální depozitář (sklad odd. vzácných tisků)
31) Administrativní agendy (viz jejich výčet)
32) ICT - vývoj software; správa datové sítě
33) ICT - technologické zařízení (servery, ap.)
34) Výtvarná, aranžérská a reprografická činnost
35) Komunikační funkce pouze pro personál
36) Údržba (dílna)

Opět je vidět, že tyto kategorie nekorespondují a korespondovat ani nemohou s jednotlivými službami – stejně jako v případě časových snímků nelze předem přesně určit, jestli ten který regál ve volném výběru poslouží výpůjčce prezenční či absenční; asistované či neasistované. Zde navíc ještě bylo nutné počítat s tím, že některé prostory

mají hybridní charakter – kupříkladu dopoledne slouží pro hromadné akce pro školy, zatímco odpoledne mají charakter studovny. V takovém případě byly prostory rozděleny do jednotlivých kategorií prostor podle míry využití dané časem pro ten který účel. Pro rozřazení metrů čtverečních v jednotlivých kategoriích prostor jednotlivým službám byla opět vytvořena přepočtová matice, která je publikována v příručce (Řehák, et al., 2013, str. 81 až 83).

3.2.5 Ostatní náklady

Ostatní náklady, které nebylo možné rozpočítat adresnějším způsobem, byly rozpočteny alikvotně k těm, které již rozpočteny byly. Tedy náklady personální rozpočtené především podle časových snímků, náklady prostor rozpočtené podle pasportizace a další adresné náklady dohromady utvořily poměr, podle kterého byly posléze rozpočteny všechny náklady MKP v roce 2012.

3.2.6 Náklady na absenční výpůjčky

Výše uvedeným postupem byly v roce 2012 stanoveny podíly jednotlivých služeb na celkových nákladech MKP takto:

Tab. 40 – Podíl nákladů MKP na jednotlivé služby (podle taxonomie „Čokoláda 12“)

Služba podle taxonomie „Čokoláda 12“		Podíl na nákladech
12/1	Absenční výpůjčky s asistencí	23,6%
12/2	Absenční výpůjčky bez asistence	46,7%
12/3	Prezenční výpůjčky s asistencí	5,2%
12/4	Prezenční výpůjčky bez asistence	8,8%
12/5	Kopírování a tisk	0,6%
12/6	Digitální služby prezenční	1,6%
12/7	Digitální služby se vzdáleným přístupem	2,8%
12/8	informace a rešerše	1,4%
12/9	Kulturní a vzdělávací akce	4,5%
12/10	Technické služby a další služby	1,1%
12/11	Využití knihovny pro služby týkající se života obce	0,4%
12/12	Pobyt v knihovně	3,4%

V roce 2012 učinili čtenáři MKP celkem 4 781 466 primárních absenčních výpůjček[215]. Výzkumný tým odhadl, že z těchto výpůjček bylo 954 381 asistovaných a 3 827 085 neasistovaných.

Při rozpočítání celkových nákladů MKP v roce 2012 podle tabulky (Tab. 40) vycházejí průměrné náklady na jednu asistovanou primární absenční výpůjčku 62,21 Kč a průměrné náklady na jednu neasistovanou primární absenční výpůjčku 30,46 Kč. Náklady na asistovanou výpůjčku oproti neasistované jsou tedy zhruba dvojnásobné.

Hrubou strukturu těchto nákladů ukazuje následující tabulka:

Tab. 41 – Struktura nákladů absenčních výpůjček v MKP 2012

	Asistovaná primární absenční výpůjčka		Neasistovaná primární absenční výpůjčka		Primární absenční výpůjčky celkem	
Nákup knihovního fondu	4 772 655 Kč	8%	8 642 370 Kč	7%	13 415 025 Kč	8%
Zpracování knihovního fondu	5 990 205 Kč	10%	9 389 720 Kč	8%	15 379 925 Kč	9%
Personální náklady služeb	27 080 483 Kč	46%	56 552 454 Kč	48%	83 632 936 Kč	47%
Náklady na použité prostory	11 881 122 Kč	20%	22 067 564 Kč	19%	33 948 686 Kč	19%
Ostatní náklady (režijní a jiné)	9 648 073 Kč	16%	20 609 993 Kč	18%	30 258 066 Kč	17%
CELKEM	59 372 538 Kč	100%	117 262 100 Kč	100%	176 634 638 Kč	100%
Jednorázové náklady	12 851 186 Kč	22%	21 877 233 Kč	19%	34 728 419 Kč	20%
Průběžné náklady	46 521 352 Kč	78%	95 384 867 Kč	81%	141 906 219 Kč	80%

Nákup knihovního fondu představuje pořizovací (nákupní) cenu zaplacenou za pořízení knihovního fondu v roce 2012.

[215] Tj. bez započtení prolongací. Zdroj: interní statistická služba MKP.

Zpracování knihovního fondu představuje personální náklady akvizice, katalogizaci (jmenné i věcné zpracování) a technické zpracování fondu (včetně materiálu).

Personální náklady služeb jsou náklady pracovníků Odboru služeb MKP rozpočítané podle časových snímků (viz kapitola 3.2.3).

Náklady na použité prostory představují podíl vzešlý z pasportizace (viz kapitola 3.2.4).

Ostatní náklady jsou všechny ostatní náklady včetně personálních nákladů pracovníků administrativy a ostatních podpůrných profesí.

Pokud budeme náklady posuzovat podle časového rozlišení, tak jednorázové náklady v roce 2012 představují náklady na fond v tom roce pořízený, nikoliv náklady na pořízení fondu v tom roce vypůjčeného. Na druhou stranu lze tento aspekt opominout, neboť tyto náklady významně nekolísají a proto lze náklady na pořízení knihovního fondu v roce 2012 považovat za nejlepší nestranný odhad nákladů na pořízení fondu v roce 2012 vypůjčeného po přepočtu na ceny roku 2012 a rozpočtení pořizovacích nákladů alikvotně na jednotlivé výpůjčky během životního cyklu knihovní jednotky. Případná nepřesnost tohoto výpočtu je o to méně významná, oč méně se tyto náklady na celkových nákladech výpůjčky podílejí – zhruba jen jednou pětinou.

Přibližně čtyři pětiny nákladů na výpůjčku pak představují náklady skutečně na provoz výpůjční služby v tom roce vynaložené, tedy zařazené ve správném časovém období.

3.3 ROI absenčních výpůjček

Vidíme, že WTP hodnoty výpůjčky získané z průzkumu služeb v roce 2012 (viz kapitola 2.2.6) ve výši 16,71 Kč za asistovanou a 13,40 Kč za neasistovanou primární absenční výpůjčku nedosahují skutečných nákladů, v případě neasistované výpůjčky představují 44 % nákladů, v případě asistované pak pouhých 27 % nákladů. Jakkoliv nelze chápat tyto hodnoty v absolutní výši jako relevantní (z důvodů popsaných v kapitole 2.2.6), jejich vzájemný poměr relevantní je, a lze tedy říci, že asistované výpůjčky byly z pohledu subjektivní hodnoty přisuzované jim čtenáři a objektivní hodnoty nákladů méně efektivní službou, než výpůjčky neasistované.

Pokud porovnáme náklady na výpůjčky s WTP hodnotou získanou z průzkumu výpůjček v roce 2013 (viz kapitola 3.1.2) ve výši 66 Kč, vidíme naopak, že tato hodnota (jakkoliv i ona je získána konzervativním WTP odhadem) přesahuje náklady jak asistované, tak neasistované absenční primární výpůjčky.

Průzkum výpůjček nezjišťoval míru asistence knihovny, neboť jsme nedokázali respondentům srozumitelně vysvětlit hranici mezi asistovanou a neasistovanou výpůjčkou. Kupříkladu situace, kdy se čtenář nejprve dotáže, kde najde knihy určitého žánru či tématu, pak si svazek sám najde ve volném výběru a konečně mu knihovník na služebním počítači zaregistruje výpůjčku, byla v našem chápání výpůjčkou neasistovanou. Oproti tomu situace, kdy knihovník vyhledá čtenáři informaci o konkrétním titulu na základě jeho věcné specifikace; případně situace, kdy knihovník fyzicky vyhledá svazek v regálu volného výběru nebo ve skladu, jsme chápali jako asistovanou výpůjčku. Popis tohoto rozdílu jsme však do dotazníku nedokázali začlenit.

Proto můžeme hodnotu 66 Kč získanou z průzkumu výpůjček poměřovat pouze s průměrnými náklady primární absenční výpůjčky bez ohledu na asistenci – tyto náklady byly vypočteny ve výši 37,40 Kč. Subjektivně vnímaná hodnota primární absenční výpůjčky získaná metodou WTP tedy představovala 176 % nákladů na tuto výpůjčku. Zde je třeba ovšem upozornit na skutečnost, že výpočet nákladů se vztahuje k roku 2012, hodnota výpůjčky je získána z průzkumu, který proběhl až na jaře roku 2013. Nicméně vzhledem ke dlouhodobé stagnaci této hodnoty (viz kapitola 3.1.4) není nutné tuto diskrepanci považovat za významnou.

Konečně je možné s náklady poměřovat hodnotu absenční výpůjčky získanou metodou tržního substitutu ve výši 90 Kč (tj. 50 % z průměrné akviziční částky ve výši 180,347 Kč; viz kapitola 3.1.5). V tom případě představuje hodnota primární absenční výpůjčky 241 % nákladů.

4 Výzkum efektivnosti poskytování e-knih

Čtvrtá kapitola ilustruje význam výpočtu ROI 2.0, kdy porovnává dvě potenciálně zaměnitelné služby: klasickou službu absenčních výpůjček (zevrubně analyzovanou v kapitole 3) a službu zpřístupňování e-knih publikovaných knihovnou.

Část **4.1 E-knihy v českém prostředí** *shrnuje výsledky výzkumu uskutečněného v letech 2019 až 2021 (primárně vedeného V. Vojtíškem) které umožňují zformulovat tezi, že pro přibližně jednu třetinu aktivních čtenářů knihovny je poskytování e-knih relevantní službou. Tu lze tudíž považovat za určitých okolností za možnou substituci klasických absenčních výpůjček.*

Část **4.2 Benefit poskytnutých e-knih** *navazuje na předchozí část a dokládá, že subjektivně vnímaná hodnota této substituce je pro čtenáře, kteří e-knihy využívají srovnatelná. Hodnota 150 Kč získaná metodou WTP (opět přenesenou do komerčního prostředí) je dokonce podstatně vyšší, než analogická hodnota absenčních výpůjček, je ovšem nutné vzít v potaz, že se jedná o jiný vzorek čtenářů. Přinejmenším ale lze věrohodně tvrdit, že hodnota obou služeb je srovnatelná, což potvrzuje i srovnání hodnot metodou substituce tržně oceněným statkem.*

Část **4.3 Náklady na poskytování e-knih v MKP 2019** *vypočítává náklady na poskytování e-knih v prostředí MKP a dochází k závěru, že v roce 2019 MKP vynaložila na tuto službu přibližně 7,6 milionu Kč.*

Část **4.4 ROI poskytování e-knih v MKP 2019** *pak na základě předchozích výsledků dovozuje, že poměr benefitů (stanovených substituční, v tomto případě konzervativnější metodou) a nákladů představuje částku 29,55 Kč benefitu na každou korunu nákladů.*

Konečně v části **4.5 *Porovnání ROI absenčních výpůjček a vydaných a zpřístupněných e-knih v MKP v roce 2019*** *je poměřována efektivnost obou služeb, kdy hodnota benefitu je v obou případech stanovena metodou substituce tržně oceněným statkem, přičemž v případě absenčních výpůjček je tato metoda příznivější než WTP, v případě e-knih je tomu naopak. Přesto lze dojít k závěru, že při tomto porovnání vychází služba poskytování e-knih bezmála dvacetkrát efektivnější.*

4.1 E-knihy v českém prostředí

Otázka e-knih má pro MKP mimořádný význam – MKP vydává elektronické knihy od roku 2007, v roce 2009 získala cenu MK ČR „Knihovna roku“ v kategorii „Informační počin v poskytování knihovnických a informačních služeb“ za zpřístupnění díla Karla Čapka v elektronické podobě – projekt „Knihy Karla Čapka on-line“ (viz Knihovna roku 2009, 2009). Postupně se stala jedním z nejvýznamnějších vydavatelů e-knih v češtině, když elektronický katalog MKP ke dni 4. 9. 2022 zobrazuje přes 2000 elektronických knih, jejichž vydavatelem je Městská knihovna v Praze, z toho 361 vydaných do roku 2015, 291 v letech 2016 a 2017, 611 v letech 2018 a 2019 a 769 od roku 2020. E-knihy MKP jsou vydávány v licenčním režimu Creative Commons (CC BY-NC-SA) a jsou volně dostupné na stránkách MKP zdarma bez nutnosti registrace. Vydávání a zpřístupňování e-knih se postupně stalo jednou z nejvýznamnějších služeb MKP z pohledu objemu a dopadu služeb. Během pandemického roku 2020 pak poprvé počet stažených e-knih (3 814 316) překonal počet fyzických výpůjček knihovních jednotek (3 489 960, viz Vávra, et al., 2021, str. 50 a 51).

Proto výzkumný tým MKP a Pardubické univerzity ve spolupráci s agenturou Sociores začal tento fenomén od roku 2019 soustavně zkoumat. Stalo se tak z iniciativy Vojtěcha Vojtíška, někdejšího projektového manažera e-knihovny MKP a posléze člena grémia ředitele. Ten se také stal koordinátorem této větve výzkumů.

V roce 2019 proběhlo jednak šetření mezi manažery knihoven, které mapovalo jejich názory a přístupy k fenoménu e-knih v českém prostředí. Šetření mělo charakter kvalitativního výzkumu ve formě strukturovaných rozhovorů v následujících knihovnách:

- Jihočeská vědecká knihovna v Českých Budějovicích – Mgr. Ivo Kareš a PhDr. Zuzana Hájková
- Knihovna Kroměřížska – PhDr. Šárka Kašpárková a Mgr. David Zapletal
- Městská knihovna Ústí nad Orlicí – PhDr. Jana Kalousková
- Městská knihovna v Praze – RNDr. Tomáš Řehák
- Národní knihovna ČR – Knihovnický institut – PhDr. Vít Richter

Dalším výzkumem v témže roce byl výzkum vztahu k e-knihám v obecné populaci. Ten se uskutečnil v listopadu 2019, zúčastnilo se jej 1101 respondentů starších 18 let

vybraných na základě kvótního výběru. Kromě řady jiných výsledků z něj vyplynulo, že e-knihu využilo za posledních 12 měsíců 27 % respondentů; z těch, kteří za posledních 12 měsíců využili jakoukoliv (tedy i tištěnou) knihu, to bylo 34 %.

Tento výsledek potvrzuje zkoumání prováděná od roku 2019 na vzorku čtenářů MKP. Jedná se o tři kvantitativní průzkumy mezi registrovanými čtenáři MKP věku 15 let a více realizované v letech 2019, 2020 a 2021 technikou on-line dotazníku (CAWI[216]). Respondenti byli vybíráni náhodným výběrem, návratnost byla 17 % (2019), respektive 14 % (2020) a 16 % (2021), výběrový soubor čítal 1334 (2019) respondentů, respektive 1173 (2020) a 1212 (2021). Z výběrů byly odstraněny dotazníky, které byly jen částečně dokončeny. Finální design dotazníku provedla na základě podkladů připravených výzkumným týmem pod vedením Vojtěcha Vojtíška agentura Sociores.

Všechny tři výzkumy měly v zásadě stejný design, stejné otázky byly kladeny shodně, aby bylo možné sledovat trendový vývoj. Některé otázky se objevily až v pozdějších výzkumech (například v roce 2021 byly zařazeny otázky zkoumající chování během pandemie Covid-19).

Součástí výzkumu bylo kvantitativní zjišťování počtu využitých knih (jakéhokoliv formátu či žánru) ročně:

Tab. 42 – Počet využitých knih čtenáři MKP v letech 2019 až 2021

	Výzkum 2019	Výzkum 2020	Výzkum 2021
Aritmetický průměr	38	30	40
Percentil 10%	5	5	6
Percentil 20%	10	8	10
Percentil 30%	15	10	15
Percentil 40%	20	15	20
Percentil 50% (medián)	25	20	25
Percentil 60%	30	25	30
Percentil 70%	40	30	40
Percentil 80%	50	50	50
Percentil 90%	80,8	60	80

[216] Computer-assisted web intervewing, viz např.: https://en.wikipedia.org/wiki/Computer-assisted_web_interviewing

Pouze několik málo respondentů uvedlo, že za rok nepoužili ani jednu knihu: 12 (2019), respektive 18 (2020) a 8 (2021). Tento výsledek není nikterak překvapivý, vychází z charakteristiky základního souboru, kterým jsou registrovaní čtenáři MKP.

Výše uvedená tabulka ukazuje, že k nijak výrazným proměnám počtu využitých knih nedošlo, případně lze uvažovat o mírném poklesu v roce 2020, v roce následujícím se hodnoty v podstatě vracejí na úroveň roku 2019. Můžeme tedy konstatovat, že během tří zkoumaných let nedošlo u čtenářů MKP k významné změně jejich čtenářské apetence.

Vzhledem k tomu, že celá společnost a tím i osobní zvyklosti a chování byly poznamenány pandemií Covid-19, byly do průzkumu 2021 zařazeny i specifické otázky na toto téma. Tázali jsme se respondentů, zda čtením knih tráví více či méně času než v období před pandemií. Většina respondentů (66 %) uvedla, že stejně; 11 % pak uvedlo, že méně a 20 %, že více než před pandemií. Zde je tedy možno pozorovat mírný posun směrem k většímu využití knih. Pokud bychom jej dali dohromady s předchozím výsledkem, bylo by možné říci, že respondenti věnují stejnému počtu knih více času než před pandemií. Takový závěr by ovšem byl přinejmenším diskutabilní – otázka je výrazně „pocitová“, nemá žádnou kvantifikaci. Proto raději konstatujeme, že ani v tomto ohledu nelze prokázat významný posun ve čtenářském chování.

Jádrem výzkumu ovšem nebyly obecné čtenářské zvyklosti, ale problematika e-knih. Konkrétně jsme zjišťovali, zda registrovaní čtenáři využívají e-knihy a pokud ano, tak v jakém objemu; jak e-knihy získávají a jak by byli ochotni je případně získávat; jakou hodnotu pro ně e-knihy mají; zda a proč (ne)využívají k získání e-knih služby MKP.

Na otázku „Přečetl/a jste, prostudoval/a nebo si stáhnul/a v posledních 12 měsících nějakou „e-knihu“?“ odpovídá kladně pouze menší počet respondentů:

Tab. 43 – Využívání e-knih (ano/ne) čtenáři MKP v letech 2019 až 2021

	2019		2020		2021	
Ano, využil e-knihu	423	32 %	366	31 %	415	34 %
Ne, nevyužil e-knihu	887	66 %	777	66 %	780	64 %

Vývoj v čase ani zde není patrný. Jinak je tomu ovšem v otázce počtu využitých e-knih za poslední rok:

Tab. 44 – Využívání e-knih (počet) čtenáři MKP v letech 2019 až 2021

	Výzkum 2019	Výzkum 2020	Výzkum 2021
Aritmetický průměr	17	15	13
Percentil 10%	2	2	2
Percentil 20%	2	2	3
Percentil 30%	4	3	4
Percentil 40%	5	5	5
Percentil 50% (medián)	8	6	5
Percentil 60%	10	10	8
Percentil 70%	15	12	10
Percentil 80%	20	20	15
Percentil 90%	40	35	25

Zde vidíme patrný pokles počtu využitých e-knih v čase. Patrný je především pokles počtu využitých e-knih u těch, kteří je používají více, než kolik představuje medián.

Interpretace tohoto poklesu není zřejmá a ani není jasné, zda se jedná o výsek dlouhodobého trendu, nebo zda je to například reakce na pandemickou situaci, která řadu lidí přinutila využívat digitální technologie ve větší míře, než byli zvyklí, a nelze vyloučit, že mnozí se naopak snažili kompenzovat tento nárůst větším příklonem k papírovým knihám – připomeňme, že celkový počet využitých knih bez ohledu na formát se nezměnil, pokles využitých e-knih tedy byl kompenzován nárůstem využití papírových knih. Tomu by také mohlo nasvědčovat zjištění z průzkumu Národní knihovny ČR a Nielsen Admosphere (Nielsen Admosphere, 2021), kde 44 % respondentů uvedlo, že se snaží čtením knih vyvažovat čas strávený před monitorem počítače.

V každém případě tento vývoj bude potřeba dále zkoumat – pro otázku, do jaké míry jsou e-knihy substitucí klasických výpůjčních služeb knihoven, je výzkum vztahu čtenářů k e-knihám zásadní.

V rámci výzkumů jsme se zaměřili i na důvody, proč čtenáři e-knihy nevyužívají. Těm, kteří uvedli, že v předchozích 12 měsících nevyužili žádnou e-knihu, jsme položili otázku: „Jaké jsou důvody, proč nyní nevyužíváte e-knihy?“. V prvním výzkumu (2019)

jsme otázku položili jako volnou, na základě vyhodnocení a kategorizace odpovědí vznikl seznam typických odpovědí. V následujících výzkumech (2020 a 2021) měli respondenti možnost vybrat z několika připravených možností ty, které pro ně jsou relevantní, případně doplnit vlastní. Následující tabulka ukazuje počty odpovědí v obou následných výzkumech:

Tab. 45 – Důvody nevyužívání e-knih

		2020	2021
1.	Mám raději tištěné knihy	599	619
2.	Potřebuji v knize listovat, držet v ruce	413	463
3.	Potřebuji si v knize dělat poznámky, označit zajímavá místa	74	88
4.	Mám rád/a vůni a pocit papíru	327	309
5.	Nemám vhodné zařízení	166	154
6.	Chci si odpočinout od obrazovek	451	450
7.	Nevím, jak s e-knihami pracovat	62	60
8.	Nevím, jak e-knihy získat	49	40
9.	Nejsou k dispozici e-knihy, o které bych měl/a zájem	65	46
10.	Jiné	28	26

V tabulce jsou uvedeny absolutní počty odpovědí, protože rozdíl v počtu respondentů byl zanedbatelný (770 v roce 2020 a 780 v roce 2021). Z výzkumu zjevně plyne, že výrazně převládají „pocitové“ důvody nad „instrumentálními“ jakými jsou možnosti 3, 5, 7, 8 a 9.

4.2 Benefit poskytnutých e-knih

4.2.1 Benefit odhadnutý metodou WTP

V roce 2019 byla v rámci průzkumu hodnoty výpůjček (viz kapitola 3.1.2 a 3.1.4) nově vložena další otázka. Poté, co jsme zjistili ochotu platit za výpůjčku v antikvariátu, jsme respondentům položili následující otázku:

14. Představte si, že tento titul není k dispozici v naší knihovně ani v žádné jiné knihovně, nemá ji nikdo z vašeho okolí a ani není nikde v prodeji. Ale je možné koupit elektronickou verzi titulu (e-knihu) u komerčního distributora. Jakou úplně nejvyšší částku byste byl/a ochoten/na za titul ve formátu e-knihy zaplatit?

Podobně jako otázky 12 a 13 vztahující se k zakoupení či zapůjčení fyzického výtisku v antikvariátu, byla tato otázka položena všem respondentům, tedy i těm, kteří

v předchozím zjišťování alternativ neuvedli zakoupení e-knihy jako pro ně relevantní možnost. Respondenti na otázku nemuseli odpovědět a mohli odpovědět jakoukoliv číselnou hodnotou, tedy i nulovou.

Poté, co jsme z výsledků odstranili hodnoty vyšší než 2000 Kč (konzistentně s výzkumem hodnoty papírové výpůjčky, viz kapitola 3.1.2), vycházejí statistické charakteristiky uvedených hodnot takto:

Tab. 46 – WTP hodnota stažené e-knihy

Počet (N)	1 173
Min	0 Kč
1. kvartil	50 Kč
2. kvartil (medián)	100 Kč
Průměr	149,57 Kč
3. kvartil	200 Kč
Max	2 000 Kč

V průzkumu výpůjček v roce 2019 odpovídalo celkem 14 589 respondentů, je tedy vidět, že naprostá většina z nich na tuto otázku nijak neodpověděla. Lze tedy usoudit, že hodnota stažení e-knihy pro ně je nulová. Pak by aritmetický průměr hodnoty e-knihy klesl ze 149,57 Kč na pouhých 19,53 Kč. Takový výpočet by ovšem nebyl logický, neboť uživatelskou hodnotu e-knihy je třeba uvažovat právě jen ve vztahu k potenciálnímu uživateli, neboť není pravděpodobné (byť to samozřejmě není vyloučené), že e-knihu si stáhne čtenář, který ji číst nechce. Proto výpočet průměru (a ostatních statistik) zahrnuje jen ty nulové hodnoty, které respondenti přímo uvedli (bylo jich celkem 201).

4.2.2 Benefit odhadnutý substituční metodou

Lenka Tomášková ve své bakalářské práci (Tomášková, 2018) porovnávala prodejní ceny nejprodávanějších titulů e-knih v únoru 2018 podle stránek distributorů (Kosmas.cz, Alza.cz a PalmKnihy). Průměrná cena e-knihy z tohoto výběru byla 198,35 Kč, průměrná cena papírové verze stejného díla pak byla 292,50 Kč. Průměrně tedy představovala cena e-knihy 68 % ceny papírové verze.

V případě komerční ceny e-knihy nelze počítat se snížením pořizovacích nákladů odprodejem v antikvariátu jako v případě papírových knih. Především proto, že právní

status e-knihy takovou operaci v principu neumožňuje, e-kniha není ve skutečnosti zakoupena, ale distributorem je licencováno její užití. Tuto licenci pak zpravidla nelze bez souhlasu vlastníků autorských práv přenést na další osobu. Většina e-knih z komerční distribuce je také nějakým způsobem chráněna – buď ve formě technického nebo sociálního DRM[217], kde technické DRM by mělo zajistit, že e-knihu nebude možné číst na jiném než autorizovaném zařízení; sociální DRM zpravidla spočívá v individualizaci digitální rozmnoženiny e-knihy, kdy lze v případě jejího neoprávněného šíření dohledat osobu, které byla původně licence poskytnuta.

Jestliže tedy budeme hodnotu poskytnuté e-knihy započítávat stejně jako v případě výpůjčky papírové knihy ve výši 50 % ceny papírové knihy (viz kapitola 3.1.5), lze takový výpočet považovat za konzervativní, zejména pokud budeme vycházet z akviziční ceny MKP, která je v průměru významně nižší, než běžná pořizovací cena (viz kapitola 3.1.5).

V souladu s tím tedy lze za hodnotu poskytnuté e-knihy v roce 2019 stanovenou substituční metodou považovat 50 % z částky 209,208 Kč (viz Tab. 36 – Benefit výpůjček v MKP 2012 až 2021), tedy částku 104,60 Kč.

Vzhledem k tomu, že v případě e-knih vychází hodnota stanovená substituční metodou nižší, než hodnota stanovená jako WTP, je v rámci konzervativního přístupu možné nadále vycházet z ní.

[217] Digital Rights Management

4.3 Náklady na poskytování e-knih v MKP 2019

Pro výpočet nákladů na poskytování e-knih v roce 2019 bohužel nelze použít stejný postup jako v případě stanovení nákladů na absenční výpůjčku v roce 2012 (viz kapitola 3.2), neboť podobně náročný a nákladný výzkum nebyl znovu realizován. Přesto lze tyto náklady celkem hodnověrně stanovit, neboť přímé personální náklady na výrobu e-knih byly samostatně účtovány na vrub příslušné akce, stejně jako licenční poplatky a autorské odměny za e-knihy v tom roce vydané.

Pro výpočet celkových nákladů je ale třeba ještě odhadnout režijní náklady zahrnující prostory pracoviště digitalizace, výpočetní techniku, energie a samozřejmě všechny další režijní personální náklady (administrativa apod.). Proto je třeba započítat přirážku ve výši 0,862 Kč ke každé koruně přímých osobních nákladů (včetně zákonných odvodů).

Výše této režijní přirážky byla stanovena následujícím výpočtem:

- Celkové náklady MKP v roce 2019 činily 374 608 100 Kč[218]
- Zaměstnance MKP lze rozdělit na „front office“ (FO), tedy řadové zaměstnance a nižší management (vedoucí poboček a úseků) Odboru služeb a Odboru knihovních fondů, které lze považovat za zaměstnance „výrobní“, tedy poskytující přímou uživatelskou hodnotu; a na zaměstnance „back office“ (BO), tedy vyšší a střední management a všechny zaměstnance Organizačního odboru a Odboru ekonomicko-správního, tedy zaměstnance především vytvářející podmínky pro činnost FO. Přitom FO činil celkem 337,1 systemizovaných úvazků, tj. 77,4 % celkové systemizace MKP v roce 2019
- Personální náklady (včetně zákonných odvodů) zaměstnanců FO představovaly částku 191 725 354 Kč určenou jako 77,4 % z celkových personálních nákladů (včetně odvodů) ve výši 247 587 900 Kč[219].
- Pokud od celkových nákladů MKP odečteme tyto personální náklady a rovněž částku 17 650 000 Kč na nákup knihovního fondu[220] zbývá na režii částka

[218] Viz Vávra a Matyášová, 2020, str. 57
[219] Tamtéž
[220] Viz Vávra a Matyášová, 2020, str. 39

165 232 746 Kč, která v poměru k personálním nákladům FO představuje přirážku ve výši 0,862 Kč ke každé 1 Kč personálních nákladů FO.

Celkové náklady na výrobu a zpřístupnění e-knih v roce 2019 pak udává následující tabulka:

Tab. 47 – Náklady na vydávání a zpřístupnění e-knih v MKP v roce 2019

Osobní náklady (včetně zákonných odvodů)	3 586 324 Kč
Licenční poplatky a autorské odměny	961 881 Kč
Režijní přirážka 0,862 Kč na korunu osobních nákladů	3 090 766 Kč
CELKEM	**7 638 971 Kč**

V roce 2019 vydala MKP 320 titulů e-knih, náklady zpřístupnění přepočtené na jeden titul tak činí 23 872 Kč. Tento výpočet je ovšem zkreslen skutečností, že celkové náklady uvedené v tabulce jsou nejen náklady na vydání oněch 320 titulů, ale rovněž náklady na zpřístupňování již dříve vydaných titulů. Na druhou stranu, náklady na vydávání představují naprostou většinu těchto nákladů s výjimkou relativně malé části nákladů představujících především část nákladů na odpisy výpočetní techniky, nákladů na internet a energie.

4.4 ROI poskytování e-knih v MKP 2019

V roce 2019 bylo z e-knihovny staženo 2 157 962 e-knih. Celkový benefit těchto stažení vypočtený substituční metodou představuje částku 225 722 825 Kč (viz kapitola 4.2.2), zatímco náklady na vydávání a zpřístupňování e-knih v roce 2019 představovaly částku 7 638 971 Kč (viz kapitola 4.4). Poměr benefitů a nákladů tedy představuje částku 29,55 Kč benefitu na každou korunu nákladů.

Otázkou ovšem je, zda tento poměr lze prohlásit za ROI e-knih v MKP v roce 2019. Problémem je totiž otázka jednorázových a průběžných nákladů, která byla řešena v případě primárních absenčních výpůjček v kapitole 3.2.6). A zatímco v případě absenčních výpůjček jsme konstatovali, že vzhledem k tomu, že průběžné náklady výrazně převažují (80 %) nad jednorázovými (20 %), lze tento problém zanedbat.

V případě e-výpůjček je tomu ovšem právě naopak, jednorázové náklady převyšují průběžné ještě v mnohem výraznějším poměru. Jakkoliv tento nemáme přesně stanoven, lze usoudit, že průběžné náklady představují nejvýše jednotky procent celkových nákladů.

Pokud tedy započítáme celkové náklady e-knih v daném roce proti celkovým benefitům e-knih v témže roce, fakticky se jedná o spodní odhad ROI, protože e-knihy jednou pořízené budou benefit poskytovat i v letech příštích. Snadno to lze demonstrovat na myšlenkovém pokusu, kdy by MKP přestala další e-knihy vydávat a pouze by dále nabízela ty již vydané. Jakkoliv lze předpokládat, že zájem o ně by postupně upadal, téměř s jistotou by ale jejich benefit v následujících letech dramaticky převýšil vcelku marginální náklady na jejich stahování představované v podstatě pouze náklady na provoz a údržbu příslušného serveru, respektive pouze části nákladů na provoz a údržbu serveru MKP. Tím by se původní ROI dříve vydaných e-knih dále a dále zvyšovala.

Proto lze poměr ve výši 29,55 Kč benefitu na každou korunu nákladů považovat za spodní odhad ROI na vydávání e-knih v MKP.

4.5 Porovnání ROI absenčních výpůjček a vydaných a zpřístupněných e-knih v MKP v roce 2019

V roce 2019 uskutečnili čtenáři MKP 3 793 485 primárních absenčních výpůjček[221]. Celkové náklady MKP činily 374 608 100 Kč[222], a pokud budeme předpokládat, že poměr nákladů na absenční výpůjčky činil 70,23 % stejně jako v roce 2012 (23,6 % na asistované a 46,7 % na neasistované výpůjčky, viz Tab. 40), činily náklady na primární absenční výpůjčky v tomto roce 263 082 480 Kč. Uvažujme pro primární absenční výpůjčky a stažené e-knihy stejnou substituční hodnotu ve výši 50 % průměrné akviziční ceny svazku v tomtéž roce (která v roce 2019 činila 209,208 Kč, viz Tab. 36), tedy 104,60 Kč. Do ROI obou služeb pak zahrnujeme jak jednorázové, tak pořizovací náklady. Za těchto předpokladů ukazuje porovnání efektivnosti primárních absenčních výpůjček a vydávání a zpřístupňování e-knih následující tabulka:

Tab. 48 – Porovnání ROI e-knih a primárních absenčních výpůjček v roce 2019

Hodnota benefitu primární absenční výpůjčky či stažené e-knihy	104,60 Kč
Náklady MKP v roce 2019 celkem	374 608 100 Kč
Podíl primárních absenčních výpůjček na nákladech	70,23%
Náklady MKP na všechny primární absenční výpůjčky	263 082 480 Kč
Počet primárních absenčních výpůjček v MKP	3 793 485
Náklady na jednu primární absenční výpůjčku	69,35 Kč
ROI primárních absenčních výpůjček (=benefit/náklady)	1,51 Kč
Náklady MKP na vydávání a zpřístupňování e-knih	7 638 971 Kč
Počet stažení e-knih	2 157 962
Náklady na jedno stažení	3,54 Kč
ROI e-knih	29,55 Kč
Poměr ROI e-knihy a ROI primární absenční výpůjčky	19,59

Lze tedy říci, že vydávání e-knih bylo zhruba dvacetkrát efektivnější službou, než primární absenční výpůjčky.

Zároveň je ale třeba upozornit na to, že v roce 2019 pouze 32 % čtenářů MKP využilo alespoň jednu e-knihu v roce (viz Tab. 43), a že tedy pravděpodobně pro 68 % čtenářů není poskytnutí e-knihy náhradou za službu absenčního půjčování. Na druhou stranu

[221] Viz Vávra a Matyášová, 2020, str. 107
[222] Viz Vávra a Matyášová, 2020, str. 57

je zjevné, že tam, kde vydání e-knihy alternativou je, jde o alternativu z ekonomického hlediska násobně efektivnější.

5 Shrnutí výzkumné části práce

Pátá kapitola diskutuje odpovědi na výzkumné otázky a shrnuje výsledky celé práce.

5.1 RQ1: Jak je možné v podmínkách českých veřejných knihoven zhodnotit efektivnost knihovny jakožto veřejné služby (ROI 1.0)?

V rámci výzkumu založeného v roce 2011 a dokončeného v první fázi v roce 2013 publikacemi Stejskal, et al., 2013 a Řehák, et al., 2013 byla vytvořena základní metodika ROI 1.0 postavená na modifikované technice kontingentního oceňování, v níž se místo typických otázek WTA (Willingness To Accept [Compensation]) nebo WTP (Willingnes To Pay) používá otázka na úsporu uživatelských nákladů vzniklou jednou návštěvou knihovny.

Vzniklou metodiku ROI 1.0 lze shrnout do následujících tezí č. 1 až 5 vztažených k době, kdy vznikla:

1. Veřejnou knihovnu v ČR a její služby je třeba chápat jako veřejný statek, který nelze provozovat komerčně, neboť ochota uživatelů platit za její služby nepostačuje na pokrytí nákladů na její provozování.

2. Navzdory předchozí tezi data prokazují, že hodnota služeb měřená úsporou uživatelských nákladů přesahuje náklady na provozování knihovny.

3. Na základě toho lze konstatovat, že provozování veřejných knihoven je rentabilní veřejnou službou.

4. Pro orientační určení celkové hodnoty služeb veřejné knihovny ve zkoumaném období lze využít výpočet, kdy je v tomto období uskutečněný počet fyzických návštěv knihovny, které mají charakter návštěvy knihoven a studoven ve smyslu metodiky NIPOS[223] vynásoben částkou 742 Kč, která představuje průměrnou

[223] Nejsou tedy kupříkladu započítány návštěvy kulturních a vzdělávacích pořadů a jiné návštěvy nesouvisející se základními službami knihoven.

uživatelskou úsporu nákladů připadající na jednu návštěvu knihovny. K tomuto výpočtu je třeba konstatovat:

a) Tento výpočet je konzervativní v tom smyslu, že takto získaná hodnota služeb knihovny nezahrnuje hodnotu služeb, které jsou poskytovány mimo fyzické návštěvy knihovny (typicky on-line služby).
b) Tento výpočet je konzervativní v tom smyslu, že takto získaná hodnota služeb knihovny nezahrnuje neuživatelskou hodnotu, tedy hodnotu, kterou knihovně přisuzují ti, kteří její služby přímo nevyužívají.
c) Tento výpočet předpokládá, že hodnota služeb poskytovaných dětem má stejnou hodnotu jako služby poskytované dospělým. V tuto chvíli nejsou k dispozici data, která by tento předpoklad vyvracela.

5. Pro výpočet efektivnosti knihovny jako celku (ROI 1.0) je možné postupovat tak, že celková hodnota služeb za jeden rok vypočtená podle předchozí teze se vydělí celkovou hodnotou nákladů na činnost knihovny v tomto roce. Od těchto nákladů je ale třeba odečíst položky, které nesouvisí s posuzovanými službami a naopak je třeba přičíst skryté náklady na provoz knihovny (kupříkladu nekomerční poskytnutí prostor). Výsledná hodnota benefitu za rok je pak rovna součinu průměrné úspory a počtu návštěv knihovny v tom roce. Pro výpočet ROI 1.0 pak je třeba tento součin vydělit náklady knihovny v tom kterém roce, případně očištěné o nerelevantní náklady a doplněné o skryté náklady. Pro výpočet ROI 1.0 pak lze použít vzorec:

$$ROI\ 1.0 = \frac{\text{Počet návštěv knihovny za rok} \times \text{průměrná uživatelská úspora návštěvy}}{\text{Roční hodnota nákladů na provoz knihovny}}$$

Série workshopů realizovaných v letech 2015 až 2017 pak prokázala, že tuto metodiku lze skutečně prakticky použít na veřejné knihovny, kdy si svojí ROI 1.0 vypočítalo 60 knihoven.

Výzkumy v následujících letech ale ukázaly, že metodika ROI 1.0 přestává postačovat pro potřeby advokacie knihoven. Nezahrnutí zejména on-line služeb, jejichž nárůst výrazně akcelerovala pandemie Covid-19 v letech 2020-2021 způsobuje, že pro

některé knihovny může být tato metodika nepostačující, protože dává příliš nepříznivé výsledky. Proto je třeba vyvinout inovovanou metodiku ROI 1.1, která zahrne i tyto nové služby, jakož i neuživatelskou hodnotu. Tato metodika přitom může vycházet z existující metodiky, pokud bude doplněna o nové výsledky výzkumu. **Zde se otevírá prostor pro další výzkumné aktivity.**

5.2 RQ2: Je efektivnost knihoven konstantní, nebo podléhá systematickému trendu?

Výzkumy úspory uživatelských nákladů vzniklých jednou návštěvou knihovny neodhalily žádný významný trend. Nejvyšší hodnota 742 Kč byla získána hned při prvním průzkumu v roce 2012, nejnižší ve výši 575 Kč pak hned v následujícím průzkumu v roce 2015. V následujících letech 2016 až 2021 pak tato výše kolísala mezi hodnotami 604 Kč (v roce 2016) a 662 Kč (v roce 2018).

Na druhou stranu ale statistiky kultury (viz NIPOS, 2021) ukazují setrvalý pokles počtu návštěv knihoven, aniž by klesaly náklady na jejich provoz (viz např. Richter, 2020).

Kombinace těchto faktorů představuje v případě MKP pokles ROI 1.0 počítané úsporou uživatelských nákladů na jednu fyzickou návštěvu z hodnoty 5,77 na 2,56 v roce 2019. Jelikož ale tento výpočet nezahrnuje on-line služby MKP (především vydávání a zpřístupňování e-knih, on-line kulturní a vzdělávací akce) a další služby, které MKP v tomto období poskytovala, nelze s jistotou konstatovat pokles (ale ani růst) efektivnosti knihovny jako celku.

Pokud vnímáme efektivnost nikoliv jako jedno číslo, ale jako komplexní fenomén, lze s jistotou říct, že dochází k výrazné proměně faktorů, které efektivnost knihovny ovlivňují.

5.3 RQ3: Jaké jsou nejdůležitější vstupní parametry pro výpočet efektivnosti konkrétní služby a jakým způsobem je zjistit?

Pro výpočet ROI 2.0, tedy efektivnosti konkrétní služby lze pro určení hodnoty benefitu služby vedle kontingentního oceňování s výhodou využít kupříkladu metodu nalezení tržně oceněného statku, který z pohledu uživatele představuje optimální komerční substituci služby knihovny. Kupříkladu v případě absenční výpůjčky je takovou substitucí zakoupení příslušného titulu a po přečtení jeho následný odprodej antikvariátu.

V případě ROI 2.0 oproti ROI 1.0 ale významně narůstá náročnost stanovení nákladů. Náklady knihovny je totiž třeba rozpočítat na jednotlivé služby.

Nejvýznamnějšími nákladovými položkami veřejné knihovny jsou zřejmě náklady personální a náklady na prostory knihovny. Personální náklady lze do značné míry rozpočítat podle časových snímků zaměstnanců, kdy jednotlivé činnosti je pak často třeba ještě dále rozpočítat na relevantní jednotlivé služby. Rozpočtení nákladů na prostory pak vyžaduje pasportizaci prostor knihovny, kdy jsou stanoveny jednotlivé zóny, jejich rozloha a funkční určení. I v tomto případě pak je třeba toto funkční určení dále rozklíčovat na jednotlivé služby. V tomto procesu mohou významně pomoci techniky expertních odhadů, kupříkladu kvazi-delfská metoda[224].

Náklady, které není možné rozpočítat jinak (režie) je pak adekvátní alikvotně rozpočítat podle nákladů, které byly hodnověrně určeny.

5.4 RQ4: Jak vychází porovnání efektivnosti absenční výpůjčky jako typického představitele tradičních služeb knihovny s možnou substitucí ve formě poskytování e-knih (ROI 2.0)

Pro porovnání jsme v MKP určili hodnotu primární absenční výpůjčky papírové knihy a hodnotu stažené e-knihy metodou tržního substitutu shodně ve výši 50 % průměrné akviziční ceny svazku nakoupeného knihovnou v daném roce.

[224] Viz Řehák, et al., 2013

Náklady absenčních výpůjček byly stanoveny na základě výzkumu v letech 2012 a 2013 jako 70,23 % celkových nákladů knihovny. Tyto náklady byly rozpočteny na všechny primární absenční výpůjčky učiněné v tom roce.

Náklady vydávání e-knih byly stanoveny na základě personálních nákladů, nákladů na licence a autorské honoráře a k nim připočtenou režii (zahrnující i náklady na prostory, výpočetní techniku a další) ve výši 86,2 % personálních nákladů (včetně zákonných odvodů). Tyto náklady byly rozpočteny na všechna stáhnutí e-knih z e-knihovny MKP v tom roce.

V tomto rámci docházíme v roce 2019 k následujícím zjištěním:

Náklady výpůjční činnosti představovaly 69,35 Kč na jednu primární absenční výpůjčku.

Náklady vydávání a zpřístupňování e-knih představovaly 3,54 Kč na jedno stažení e-knihy z e-knihovny MKP.

ROI primárních absenčních výpůjček byla rovna 1,51 Kč benefitu na každou 1 Kč nákladů.

ROI e-knih byla rovna 29,55 Kč benefitu na každou 1 Kč nákladů.

ROI e-knih byla tedy téměř dvacetkrát vyšší (přesně 1959 %) než ROI absenčních výpůjček.

Zároveň ale v průzkumu mezi čtenáři MKP v roce 2019 jen 32 % z nich uvedlo, že za rok využili alespoň jednu e-knihu. Na základě všech těchto skutečností lze zformulovat následující tezi:

Vydávání a zpřístupňování e-knih představuje dvacetkrát efektivnější alternativu k absenčnímu půjčování papírových knih, je to ale alternativa oslovující jen méně než třetinu stávajících čtenářů knihovny.

6 PODÍL HLAVNÍCH ČLENŮ TÝMU NA POPISOVANÉM VÝZKUMNÉM PROJEKTU V LETECH 2011 - 2022

6.1 RNDr. Tomáš Řehák

- Iniciátor celého výzkumu;
- Společně s Janem Stejskalem vedoucí celého výzkumného týmu;
- Vedoucí subtýmu Informační věda a knihovnictví;
- Do roku 2018 koordinátor výzkumných prací v MKP;
- Spoluautor formulace otázek v jednotlivých průzkumech a celkového designu průzkumů;
- Autor části statistických vyhodnocení;
- Hlavní autor a vedoucí autorského kolektivu příručky (Řehák, et al., 2013);
- Spoluautor monografie (Stejskal, et al., 2013);
- Konceptor a hlavní lektor popularizačních seminářů na téma ROI v českých knihovnách (viz kapitola 2.5.2);
- Konceptor a vedoucí praktických workshopů na téma ROI v českých knihovnách (viz kapitola 2.5.2);
- Spoluautor článků;
- Koordinátor nákladové analýzy MKP a autor výpočtových pravidel pro rozdělení nákladů,
- Koordinace expertních odhadů (viz kapitola 2.5.2).

6.2 Prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.

- Společně s Tomášem Řehákem vedoucí celého výzkumného týmu;
- Vedoucí subtýmu Ekonomie, hlavní ekonomický teoretik výzkumu;
- Koordinátor výzkumných prací ve FES Univerzity Pardubice;
- Hlavní autor a vedoucí autorského kolektivu monografie (Stejskal, et al., 2013);
- Spoluautor příručky (Řehák, et al., 2013);
- Lektor popularizačních seminářů na téma ROI v českých knihovnách (viz kapitola 2.5.2);
- Lektor praktických workshopů na téma ROI v českých knihovnách (viz kapitola 2.5.2);

- Vedoucí autor článků.

6.3 Mgr. Pavel Černý

- Vedoucí subtýmu Sociologie, hlavní sociologický teoretik výzkumu;
- Koordinátor výzkumných prací v agentuře Sociores;
- Realizátor a zpracovatel jednotlivých dílčích průzkumů včetně základního statistického vyhodnocení a sestavení zpráv;
- Spoluautor monografie (Stejskal, et al., 2013);
- Spoluautor příručky (Řehák, et al., 2013).

6.4 Prof. Ing. Petr Hájek, Ph.D.

- Spoluautor monografie (Stejskal, et al., 2013);
- Spoluautor příručky (Řehák, et al., 2013);
- Statistické vyhodnocení, korelační analýzy, statistické expertizy.

6.5 Mgr. Jaroslava Štěrbová

- Spoluautor monografie (Stejskal, et al., 2013);
- Spoluautor příručky (Řehák, et al., 2013);
- Hlavní autorka „čokolády“, tedy taxonomie jednotlivých druhů služeb knihoven (viz kapitola 3.1.1);
- Lektorka seminářů;
- Lektorka workshopů;
- Spolupráce na expertních odhadech (viz kapitola 3.2.2).

6.6 PhDr. Helena Nováková

- Spoluautorka monografie (Stejskal, et al., 2013);
- Spoluautorka příručky (Řehák, et al., 2013);
- Koordinátorka tvorby časových snímků v MKP (viz kapitola 3.2.3);
- Spolupráce na expertních odhadech (viz kapitola 3.2.2).

6.7 Ing. Libuše Matyášová

- Spoluautorka monografie (Stejskal, et al., 2013);
- Spoluautorka příručky (Řehák, et al., 2013);
- Analýza nákladů MKP;

- Lektorka workshopů;
- Spolupráce na expertních odhadech (viz kapitola 3.2.2).

6.8 PhDr. Jan Vávra

- Spoluautor monografie (Stejskal, et al., 2013);
- Spoluautor příručky (Řehák, et al., 2013);
- Koordinátor pasportizace prostor MKP (viz kapitola 3.2.4);
- Příprava podkladů pro workshopy;
- Spolupráce na expertních odhadech (viz kapitola 3.2.2);
- Organizační zajištění workshopů (tvorba dotazníkových formulářů, předběžné shromažďování dat od přihlášených účastníků, tj. knihoven; následné konečné zpracování dat vzniklých při workshopech);
- Každoroční zpracování ROI analýzy Městské knihovny v Praze z ročních výkonových a nákladových dat podle metodiky vzešlé z tohoto projektu.

6.9 Bc. Vojtěch Vojtíšek

- Od roku 2019 koordinátor výzkumných prací v MKP;
- Koordinátor výzkumu využívání e-knih (viz kapitola 4.1);
- Spolupráce na expertních odhadech (viz kapitola 3.2.2).

6.10 Ondřej Černý

- Datamining z dat knihovního systému MKP Koniáš;
- Spolupráce na expertních odhadech (viz kapitola 3.2.2).

6.11 Mgr. Irena Šormová

- Spolupráce na expertních odhadech (viz kapitola 3.2.2).

6.12 PhDr. Zuzana Kopencová

- Spoluautorka monografie (Stejskal, et al., 2013);
- Spoluautorka příručky (Řehák, et al., 2013);
- Spolupráce na expertních odhadech (viz kapitola 3.2.2).

6.13 Mgr. Ivan Sázavský

- Datamining z dat knihovního systému MKP Koniáš;
- Spolupráce na expertních odhadech (viz kapitola 3.2.2).

6.14 Další

Na výzkumu se v určitých obdobích zejména ve formě dílčích prací podílely i další osoby – především na provádění pasportizace prostor MKP, pořizování časových snímků zaměstnanců, na přípravě a kontrole podkladů pro workshopy, na realizaci kontrolních průzkumů v Kutné Hoře, Táboře a Uherském Hradišti a dalších pomocných úkolech.

7 OSOBNÍ ZÁVĚR

Vzhledem k charakteru následujících řádků si autor dovoluje psát je v první osobě…

Dokončením této disertační práce končí z mého pohledu další etapa výzkumného působení ve sféře ROI veřejných knihoven. Ta první začala v roce 2008 na v úvodu citované přednášce Patricka Losinského v Kodani a vyvrcholila po pěti letech vydáním monografie (Stejskal, et al., 2013) a příručky (Řehák, et al., 2013). V těch jsme odborné veřejnosti předali základní fundament výsledků výzkumné práce, na které se podílel rozsáhlý multidisciplinární tým pod společným vedením Jana Stejskala a mě.

Zároveň bylo více nežli zřejmé, že téma ROI českých veřejných knihoven tím není ani vzdáleně vyčerpáno, proto jsme s Janem Stejskalem rozhodli jednak o kontinuálním pokračovaní výzkumu, jednak o dalším přenášení našich výsledků do praxe. Mluvili jsme o „roice“ na konferencích, psali články a především jsme zorganizovali baterii odborných specializovaných seminářů a workshopů.

Zároveň jsme si začali čím dál naléhavěji uvědomovat, že naše výsledky a závěry zastarávají a je třeba je dále rozvíjet. Tyto snahy ale byly do značné míry limitovány finančně a personálně. Proto úkol vytvořit metodiku ROI 1.1, tedy inovovanou metodiku měření efektivnosti knihovny jako celku se zahrnutím nových (zejména on-line) služeb, zůstává stále otevřený. Stejně tak i metodika ROI 2.0, tedy metodika měření efektivnosti jedné konkrétní služby nebo uzavřené kategorie služeb. Ve své disertační práci nastiňuji podobu, jak je snad možno postupovat i v jiných případech, než jsou absenční výpůjčky a poskytování e-knih.

A tím se dostávám k hlavní ambici své disertační práce. Její podtitul zní „Příspěvek k metodologii měření hodnoty a efektivnosti služeb českých veřejných knihoven“ a když její rozpracovanou podobu četl Jan Stejskal (v té době už profesor a děkan FES UP) řekl mi: „Člověče, ty vlastně píšeš monografii…“ Měl pravdu. Chtěl jsem napsat práci, která by především poskytla východisko pro další výzkumy v dalších týmech a na dalších pracovištích. Chtěl jsem shromáždit a v českém prostředí prozkoumat hlavní výsledky ze zahraničí – proto tolik pozornosti věnuji několika konkrétním studiím, závěrům Panelu NOAA (Arrow, et al., 1993) či relevantním normám ISO. Mohlo by se

snad zdát, že v akademickém prostředí je to zbytečné, že případní zájemci si snadno tyto informace vyhledají sami. Já jsem ale přesvědčen, že zkoumání na tomto poli nelze provádět bez součinnosti akademiků s praktiky, s lidmi z knihoven, kteří mohou do zkoumání přinést hluboký vhled do každodenní práce. Většina členů našeho výzkumného týmu nepocházela z akademické sféry, nejsou zvyklí publikovat a mnohdy byla jejich poslední odbornou prací práce diplomová odevzdaná ještě v minulém století. Přesto byl jejich přínos zásadní. A tak chci doufat, že text mé disertace může být východiskem pro další kolegy z knihoven; manažery i zvídavé metodiky, kterým pomůže klást si ty správné otázky a hledat na ně východiska. Pomůže jim spojit se s lidmi z akademické sféry a rozvíjet naše dosavadní závěry, zpochybňovat je či vyvracet. To vše ku prospěchu českých knihoven, jejich uživatelů a celé společnosti.

Sepsání a uzavření disertační práce je pro mě uzavřením druhé etapy práce na „roikách“ – a zároveň začátkem etapy třetí. Jakkoliv chci inspirovat ostatní ke zkoumání tohoto fenoménu, sám se z něj nechci vymanit. Naopak – hlubší vhled k řadě aspektů, který mi psaní práce poskytlo, je inspirací pokračovat. Těším se na spolupráci.

8 POUŽITÁ LITERATURA

AABØ, Svanhild, 2004. *The Value of Public Libraries: A Methodological Discussion and Empirical Study Applying the Contingent Valuation Method* [online]. Oslo: University of Oslo [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/35884440_The_value_of_public_libraries_A_methodological_discussion_and_empirical_study_applying_the_contingent_valuation_method. Thesis submitted for the degree of Dr. Polit., Department of Media and Communication, University of Oslo, May 2004.

ARROW, Kenneth, Robert SOLOW, Paul PORTNEY, Edward LEAMER, Roy RADNER a Howard SCHUMAN, 1993. *Report of the NOAA panel on Contingent Valuation* [online]. 58. National Oceanic and Atmospheric Administration [cit. 2022-09-02]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235737401_Report_of_the_NOAA_panel_on_Contingent_Valuation/stats

BARRON, Daniel D., Robert V. WILLIAMS, Stephen BAJJALY, Jennifer ARNS a Steven WILSON, 2005. *The Economic Impact of Public Libraries on South Carolina: Executive Summary* [online]. University of South Carolina, College of Mass Communications and Information Studies, School of Library and Information Science [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: http://www.libsci.sc.edu/SCEIS/exsummary.pdf

BIX: Der Bibliotheksindex [online]. Deutschen Bibliotheksverband e.V. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: http://bix-bibliotheksindex.de/index.html

BLAMEY, R. K, J. W BENNETT a M. D MORRISON, 1999. Yea-Saying in Contingent Valuation Surveys. *Land economics* [online]. Chicago: University of Wisconsin Press, **75**(1), 126-141 [cit. 2022-02-09]. ISSN 0023-7639. Dostupné z: doi:10.2307/3146997

BLUMER, Eliane a Karsten SCHULDT, 2014. Urban Revitalization, Gentrification, and the Public Library: The Case of Lausanne, Switzerland. *Library ideas* [online]. Institut für Bibliothekswissenschaft Berlin, **2014**(26), 18 [cit. 2022-01-16]. ISSN 1860-7950. Dostupné z: doi:10.18452/9068

BOOTH, Andrew a Anne BRICE, 2004. *Evidence-based practice for information professionals: a handbook* [online]. Vydání neuvedeno. London: Facet publishing, xvi, 304 s. : il. ; 24 cm [cit. 2022-

09-02]. ISBN 1-85604-471-8. Dostupné z: https://www-cambridge-org.ezproxy.is.cuni.cz/core/books/evidencebased-practice-for-information-professionals/7C4D54BA9D809A4A84910B9E63FDA5FA

BOWEN, Howard R., 1943. The Interpretation of Voting in the Allocation of Economic Resources. The Quarterly journal of economics [online]. MIT Press, 1943, 58(1), 27-48 [cit. 2022-09-02]. ISSN 0033-5533. Dostupné z: doi:10.2307/1885754

BROADBENT, Marianne a Hans LOFGREN, 1993. Information delivery: Identifying priorities, performance, and value. *Information processing & management* [online]. Oxford: Elsevier, **29**(6), 683-701 [cit. 2022-01-22]. ISSN 0306-4573. Dostupné z: doi:10.1016/0306-4573(93)90099-Y

BROOKSHIRE, David S a Thomas D CROCKER, 1981. The Advantages of Contingent Valuation Methods for Benefit-Cost Analysis. *Public choice* [online]. Martinus Nijhoff Publishers, **36**(2), 235-252 [cit. 2022-01-29]. ISSN 0048-5829. Dostupné z: doi:10.1007/BF00123782

BROPHY, Peter, 2006. *Measuring library performance: principles and techniques* [online]. Vydání neuvedeno. London: Facet, 1 online resource (266 p.) [cit. 2022-09-02]. ISBN 1-85604-988-4. Dostupné z: https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.29085/9781856049887

CARSON, Richard T, 2012. Contingent Valuation: A Practical Alternative when Prices Aren't Available. *The Journal of economic perspectives* [online]. American Economic Association, **26**(4), 27-42 [cit. 2022-01-28]. ISSN 0895-3309. Dostupné z: doi:10.1257/jep.26.4.27

CARSON, R.T., R.C. MITCHELL, W.M. HANEMANN, R.J. KOPP, S. PRESSER a P.A. RUUD, 1992. *A Contingent Valuation Study of Lost Passive Use Values Resulting From the Exxon Valdez Oil Spill: A Report to the Attorney General of the State of Alaska* [online]. University Library of Munich, Germany [cit. 2022-09-02]. Dostupné z: doi:DOI:

CIRIACY-WANTRUP, S. V., 1947. Capital Returns from Soil-Conservation Practices. Journal of farm economics [online]. Menasha, Wis: American Farm Economic Association, 1947, 29(4), 1181-1196 [cit. 2022-09-02]. ISSN 1071-1031. Dostupné z: doi:10.2307/1232747

CREASER, Claire, 2018. Assessing the impact of libraries – the role of ISO 16439. *Information and learning science* [online]. Emerald Publishing Limited, **119**(1/2), 87-93 [cit. 2022-02-27]. ISSN 2398-5348. Dostupné z: doi:10.1108/ILS-05-2017-0037

CROSSICK, Geoffrey a Patrycja KASZYNSKA, 2016. *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project* [online]. [United Kingdom]: Arts & Humanities Research Council [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: https://www.ukri.org/publications/ahrc-cultural-value-project-report/

ČSN ISO 11620 (01 0143), 1999. *Informace a dokumentace - Ukazatele výkonnosti knihoven.: česká technická norma*. Praha: Český normalizační institut, 55 s.

DAVIS, Robert K., 1963. Recreation Planning as an Economic Problem. *3 Natural Resources Journal* [online]. **239 (1963)**, p. 239 - 249 [cit. 2022-01-29]. Dostupné z: https://digitalrepository.unm.edu/nrj/vol3/iss2/3

DEAN, R. B. a W. J. DIXON, 1951. Simplified Statistics for Small Numbers of Observations. *Analytical Chemistry* [online]. American Chemical Society, **23**(4), 636-638 [cit. 2022-09-02]. ISSN 0003-2700. Dostupné z: doi:10.1021/ac60052a025

DIAMOND, Peter A a Jerry A HAUSMAN, 1994. Contingent Valuation: Is Some Number better than No Number?. *The Journal of economic perspectives* [online]. Nashville, Tenn: American Economic Association, **8**(4), 45-64 [cit. 2022-01-30]. ISSN 0895-3309. Dostupné z: doi:10.1257/jep.8.4.45

DIXON, W. J, 1950. Analysis of Extreme Values. *The Annals of mathematical statistics* [online]. Institute of Mathematical Statistics, **21**(4), 488-506 [cit. 2022-02-27]. ISSN 0003-4851. Dostupné z: doi:10.1214/aoms/1177729747

FREEMAN, A. Myrick, Joseph A. HERRIGES a Catherine L. KLING, 2014. *The measurement of environmental and resource values: Theory and methods* [online]. Third Edition. Washington, DC: Resources for the Future, 491 p. [cit. 2022-09-02]. ISBN 978-1-315-78091-7. Dostupné z: http://econdse.org/wp-content/uploads/2016/07/Freeman-Herriges-Kling-2014.pdf

GRIFFITHS, Jose-Marie, Donald W. KING, Sarah E. AERNI, et al., 2007. *Taxpayer Return-on-Investment (ROI) in Pennsylvania Public Libraries* [online]. UNC School of Information and Library Science [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: https://cdn.ymaws.com/www.palibraries.org/resource/resmgr/roi_docs/roi_fullreport.pdf

GRIFFITHS, José-Marie, Donald W KING, Christinger TOMER, Thomas LYNCH a Julie HARRINGTON, 2004. *Taxpayer Return on Investment in Florida Public Libraries: Summary Report: September 2004*. Prepared for State Library and Archives of Florida, 47 s. Dostupné také z: https://cefa.fsu.edu/sites/g/files/imported/storage/original/application/19565558cdcebf1df3c8f7530352864a.pdf

GRIFFITHS, José-Marie, Donald W. KING, Christinger TOMER, Matt HERBISON, Scott BEACH a Janet SCHLARB, 2004. *A Study of Taxpayer Return on Investment (ROI) in Florida Public Libraries: Detailed Results & Study Methods Part II* [online]. In: . [2004] [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.184.6818&rep=rep1&type=pdf

HAAB, Timothy C., Matthew G. INTERIS, Daniel R. PETROLIA a John C. WHITEHEAD, 2013. From Hopeless to Curious? Thoughts on Hausman's "Dubious to Hopeless" Critique of Contingent Valuation. Applied economic perspectives and policy [online]. Oxford University Press, 2013, 35(4), 593-612 [cit. 2022-09-02]. ISSN 2040-5790. Dostupné z: doi:10.1093/aepp/ppt029

HÁJEK, Petr, Jan STEJSKAL, Kateřina NEKOLOVÁ a Pavla KOŤÁTKOVÁ STRÁNSKÁ, 2013. Ekonomická hodnota služeb veřejných knihoven. In: STEJSKAL, Jan. *Měření hodnoty veřejných služeb: (na příkladu veřejných knihoven)*. Praha: Wolters Kluwer ČR, s. 46-89. ISBN 978-80-7478-412-5.

HAMMER, Michael, Leo VODÁČEK a James CHAMPY, 2000. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 212 s. ISBN 80-7261-028-7.

HAUSMAN, Jerry, 2012. Contingent Valuation: From Dubious to Hopeless. *The Journal of economic perspectives* [online]. American Economic Association, **26**(4), 43-56 [cit. 2022-01-28]. ISSN 0895-3309. Dostupné z: doi:10.1257/jep.26.4.43

HOYOS, David a Petr MARIEL, 2010. Contingent Valuation: Past, Present and Future. *Prague Economic Papers* [online]. **19**(4), 329-343 [cit. 2022-09-02]. ISSN 12100455. Dostupné z: doi:DOI: 10.18267/j.pep.380

[Chelmsford] Library Use Value Calculator: Calculate the Value of YOUR Library Use!. *CHELMSFORD PUBLIC LIBRARY* [online]. [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: https://www.chelmsfordlibrary.org/services/library-use-value-calculator/

IMHOLZ, Susan a Jennifer WEIL ARNS, ZEISEL, William a Nina SONENBERG, ed., 2007. *Worth Their Weight: An Assessment of the Evolving Field of Library Valuation* [online]. Americans for Libraries Council [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: https://icma.org/sites/default/files/100007_WorthTheirWeight.pdf

Indikátory: Indikátory sledované v benchmarkingu knihoven, 2018. *IPK - Informace pro knihovny* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, Knihovnický institut, 21.05.2018 [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/mereni-vykonu-a-kvality-v-knihovnach-1/indikatory

ISO 11620:2014(E), 2014. *Information and documentation - Library performance indicators: Information et documentation - Indicateurs de performance des bibliotheques*. Third edition. Switzerland: ISO, 55 s., 100 s.

ISO 16439:2014(E), 2014. *Information and documentation - Methods and procedures for assessing the impact of libraries: Information et documentation - Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliotheques*. Switzerland: ISO, 55 s., 82 s.

J.L. MANAGEMENT SERVICES PTY. LTD., 2008. *Enriching communities: The value of public libraries in New South Wales Summary Report* [online]. Sydney, Australia: Library Council of New South Wales, 23 s. [cit. 2022-01-19]. ISBN 0-7313-7186-0. Dostupné z: https://www.sl.nsw.gov.au/sites/default/files/Enriching%20Communities%20-the%20value%20of%20public%20libraries%20in%20New%20South%20Wales%20Summary%20Report.pdf

KAPLAN, Robert S., 2009. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In: *Handbook of Management Accounting Research*. 3. Elsevier, s. 1253-1269. ISSN 1751-3243. Dostupné z: doi:https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9

KASK, Susan B., Leah Greden MATHEWS, Steve STEWART a Laura ROTEGARD, 2002. *Blue Ridge Parkway Scenic Experience Project: Final Report: Report submitted in fulfillment of obligations for Cooperative Agreement* [online]. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: https://www.virtualblueridge.com/wp-content/uploads/sep_va_phase_I.pdf

KAUFMAN, Paula a Sarah Barbara WATSTEIN, 2008. Library value return on investment, ROI and the challenge of placing a value on public services. *Reference services review* [online]. Emerald Group Publishing Limited, **36**(3), 226-231 [cit. 2022-01-14]. ISSN 0090-7324. Dostupné z: doi:10.1108/00907320810895314

KIM, Changhee, Hyunjung KIM a Kanghwa CHOI, 2020. Efficiency Analysis of Public Library Services Based on Establishing Entity and Outsourcing. *Sustainability (Basel, Switzerland)* [online]. MDPI, 2020, **12**(9205), 15 s. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: doi:doi:10.3390/su12219205

KLINENBERG, Eric, 2018. *Palaces for the people: How to build a more equal and united society*. London: The Bodley Head, 277 stran ; 25 cm. ISBN 978-1-847-92500-8.

Knihovna roku 2009, 2009. *Národní knihovna České republiky* [online]. [8. 10. 2009] [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: https://wwwold.nkp.cz/o_knihovnach/KnRoku/2009/index.htm

Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015: včetně internetizace knihoven [online]. Ministerstvo kultury ČR [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/assets/literatura-a-knihovny/Koncepce_rozvoje_knihoven_2011-2015.pdf

Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2017–2020 [online]. Ministerstvo kultury ČR [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: https://ukr.knihovna.cz/_files/200000226-bbd23bcca2/Koncepce.pdf

Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021-2027 s výhledem do roku 2030: knihovny - pilíře občanské společnosti, vzdělanosti a kultury, 2020. Praha: Národní knihovna České republiky - Knihovnický institut. ISBN 978-80-7050-734-6.

KUBÍČEK, Tomáš, 2015. Spisovatelé, přijďte do knihoven, vyzývá ředitel Moravské zemské knihovny v Brně. *Hospodářské Noviny* [online]. 13. 6. 2015 [cit. 2022-01-13]. ISSN 2787-950X. Dostupné z: https://art.hn.cz/c1-64157780-kubicek-knihovny-vopenka

LANE, Jan-Erik, 2000. *New public management: an introduction* [online]. London: Routledge, 1 online resource (255 p.) [cit. 2022-09-02]. ISBN 1-134-57410-X. Dostupné z: doi:10.4324/9780203467329

LEVIN, DRISCOLL & FLEETER, 2006. *Value For Money: Southwestern Ohio's Return from Investment in Public Libraries* [online]. June 22, 2006. Columbus, Ohio: Levin, Driscoll & Fleeter [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: https://static1.squarespace.com/static/5bf6023eec4eb7871ad7f98e/t/5bf82a2fc2241bd501f4285b/1542990385731/SW+Library+Econ+Benefits+Study+June+22+2006.pdf

LINHARTOVÁ, Veronika a Jan STEJSKAL, 2017. Public libraries´ services and their economic evaluation. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration* [online]. Pardibuce: University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration, (41) [cit. 2022-01-14]. ISSN 1211-555X.

LYNCH, Thomas (Tim) a Julie HARRINGTON, 2004. *A Study of Taxpayer Return on Investment (ROI) in Florida Public Libraries: Part III — REMI Details* [online]. Florida, USA: Florida State University Center for Economic Forecasting and Analysis [cit. 2009-09-14]. Dostupné z: http://dlis.dos.state.fl.us/bld/roi/pdfs/FLROIpartiii.pdf - leden 2022 již nedostupné

MACDONALD, H.F. a J.M. BOWKER, 1994. The Endowment Effect and WTA: A Quasi-Experimental Test. *Journal of Agricultural and Applied Economics* [online]. Cambridge University Press, **26**(2), 545-551 [cit. 2022-09-02]. ISSN 1074-0708. Dostupné z: doi:DOI: 10.1017/S1074070800026456

MALÝ, Ivan a Viera CIBÁKOVÁ, ŠELEŠOVSKÝ, Jan, ed., 2012. *Dopady vybraných veřejných politik na regionální rozvoj v České a Slovenské republice: Vědecký sborník*. Brno: Masarykova univerzita, 1 online zdroj (251 stran). ISBN 978-80-210-5805-7.

MASON, Randall, 2002. *Assessing Values in Conservation Planning: Methodological Issues and Choices* [online]. In: DE LA TORRE, Marta, ed. The Getty Conservation Institute, s. 26 [cit. 2022-01-15]. Dostupné z: https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/assessing.pdf

MASSACHUSETTS LIBRARY ASSOCIATION, 2004. *Value of Public Library Service: Developed for "Survivor: Library Success in Difficult Times", a program co-sponsored by the Massachusetts Regional Library Systems and The Legislative Committee of the Massachusetts Library Association, Winter 2003-2004* [online]. Massachusetts Library Association, 2004 [cit. 2009-09-14]. Dostupné z: http://www.masslib.org/LibraryValue.html (Od roku 2014 nedostupný)

MATARAZZO, James M., Laurence PRUSAK a Michael R. GAUTHIER, 1998. Valuing corporate libraries: A Survey of Senior Managers. In: MATARAZZO, James M. a Suzanne D. CONNOLY. *Knowledge and Special Libraries*. Butterworth-Heinemann, s. 125-140. ISBN 0-7506-7084-3.

META: Assessing the Economic Value of Public Library Collections and Services: Review of the Literature and Meta-Analysis [online], 2013. School of Library and Information Science at the University of South Carolina [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: http://www.libsci.sc.edu/metaweb/index.html

MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta, 2013. Služby knihoven jako kolektivní statky a jejich hodnota z pohledu spotřebitele. In: STEJSKAL, Jan a et al. *Měření hodnoty veřejných služeb: (na příkladu veřejných knihoven)*. Praha: Wolters Kluwer ČR, s. 30-45. ISBN 978-80-7478-412-5.

MINISTERSTVO KULTURY ČR, 2019. *Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky* [online]. Praha [cit. 2022-01-22]. Č.j. MK 85426/2019 OULK. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/VKIS/MK_standard_VKIS.pdf

MINISTERSTVO KULTURY, MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, 2021. *Memorandum o spolupráci Ministerstva kultury a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha, 5 s. [cit. 2022-01-13]. Dostupné z: https://mkcr.cz/doc/cms_library/memorandum-o-spolupraci-mezi-mk-a-msmt-13930.pdf

MISSINGHAM, Roxanne, 2005. Libraries and economic value: a review of recent studies. *Performance measurement and metrics* [online]. Emerald Group Publishing Limited, **6**(3), 142-158 [cit. 2022-01-19]. ISSN 1467-8047. Dostupné z: doi:10.1108/14678040510636711

MURPHY, Brian, Meghan GLAVIN a Erica NATALI, 2007. *Providing for Knowledge, Growth, and Prosperity: A Benefit Study of the San Francisco Public Library* [online]. Seatlle, Washington [USA]: Berk & Associates [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: http://sfpl.lib.ca.us/news/pdf/benefit_study_report.pdf

MURPHY, Marcy, 1990. Evaluating Library Public Service. *Journal of Library Administration* [online]. **12**(1), 63-90 [cit. 2022-01-12]. ISSN 0193-0826. Dostupné z: doi:10.1300/J111V12N01_05

NÁRODNÍ TECHNICKÁ KNIHOVNA a DELOITTE, 2012. *1.2.2.5 Analýza indikátorů pro zpracování Return On Investment (ROI) / výnosnost investice*. Národní technická knihovna, Technická 6, 160 80 Praha 6 - Dejvice, http: Národní technická knihovna. Dostupné také z: http://invenio.nusl.cz/record/150189/files/idr-484_1.pdf

NÁVĚLEK, Vojtěch, 2013. *Veřejné osvětlení jako veřejný statek: [online]*. Olomouc, 114 s. Dostupné také z: https://theses.cz/id/s4o0b9/. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Doc. Ing. Richard Pospíšil, Ph.D.

Nařízení vlády, č. 288/2002 Sb., kterým se stanoví pravidla poskytování dotací na podporu knihoven, 2002. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [Praha], ročník 2002, číslo 288. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-288

NIELSEN ADMOSPHERE, 2021. *Národní knihovna: Čtení v čase koronavirové pandemie* [online]. 2021 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: https://www.nielsen-admosphere.cz/news/narodni-knihovna-cteni-v-case-koronavirove-pandemie

NIPOS, 2013. *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2012: III. Knihovny a vydavatelská činnost* [online]. Praha: NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury [cit. 2022-03-06]. ISBN ISBN978-80-7068-274-6.

Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/08/Statistika_kultury_2012_III.KNIHOVNY_VYDAVATELE.pdf

NIPOS, 2021. *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2020: III. Knihovny a vydavatelská činnost* [online]. Praha: NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury [cit. 2022-03-06]. ISBN ISBN 978-80-7068-365-1. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/ZSU_IIID_Knihovny.pdf

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK, 2010. *Veřejný sektor a veřejné finance Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Grada, 1 online zdroj (264 stran). ISBN 978-80-247-8353-6.

PATOČKA, Jiří, 2017. *Evaluace v kultuře: ekonomické hodnocení kulturních událostí a festivalů*. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-04-2.

POLL, Roswitha, ed., 2009. Benchmarking in the Form of Performance Indicators and Balanced Scorecard. In: HEANEY, Michael. *Library Statistics for the Twenty-First Century World: Proceedings of the conference held in Montréal on 18-19 August 2008 reporting on the Global Library Statistics Project* [online]. K.G.Saur Verlag, München, 2009 [cit. 2022-01-22]. ISBN 978-3-598-22043-2. Dostupné z: https://repository.ifla.org/handle/123456789/977

Public Libraries Act: 1492/2016 [online], 2016. [Helsinki] [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2016/en20161492

PUNG, Caroline, Ann CLARKE a Laurie PATTEN, 2004. Measuring the economic impact of the British library. *New Review of Academic Librarianship*. Routledge, **10**(1), 79-102. ISSN 1361-4533. Dostupné z: doi:10.1080/13614530412331296826

QUIROZ RUIZ, Alfredo a Surendra Pal VERMA, 2006. Critical values for six Dixon tests for outliers in normal samples up to sizes 100, and applications in science and engineering. *Revista mexicana de ciencias geológicas* [online]. **23**(2), pags. 133-161 [cit. 2022-09-02]. ISSN 1026-8774. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/28113620_Critical_values_for_six_Dixon_tests_for_outliers_in_normal_samples_up_to_sizes_100_and_applications_in_science_and_engineering

RAABOVÁ, Tereza, 2013. *Metodika pro výpočet ekonomických dopadů kulturní organizace: [Certifikovaná metodika]*. Institut umění – Divadelní ústav, 33 s. Dostupné také z:

http://www.nusl.cz/ntk/nusl-204382. Projekt NAKI: Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR Číslo projektu: DF11P01OVV031 Certifikace: Ministerstvo kultury, 24. 1. 2013.

RICHTER, Vít, 2020. Trendy vývoje veřejných knihoven na základě analýzy dat z projektu Benchmarking knihoven. *Duha: Informace o knihách a knihovnách z Moravy* [online]. **34**(4) [cit. 2022-03-30]. ISSN ISSN 1804-4255. Dostupné z: http://duha.mzk.cz/clanky/trendy-vyvoje-verejnych-knihoven-na-zaklade-analyzy-dat-z-projektu-benchmarking-knihoven

ROWE, Robert D, William D SCHULZE a William S BREFFLE, 1996. A Test for Payment Card Biases. *Journal of environmental economics and management* [online]. New York: Elsevier, **31**(2), 178-185 [cit. 2022-02-09]. ISSN 0095-0696. Dostupné z: doi:10.1006/jeem.1996.0039

ŘEHÁK, Tomáš, Ondřej ČERNÝ, Pavel ČERNÝ, et al., 2013. *Neocenitelné služby knihovny a jak je ocenit*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 103 s. : il. ; 21 cm. ISBN 978-80-7478-413-2.

SAMUELSON, Paul A., 1954. The Pure Theory of Public Expenditure. *The review of economics and statistics* [online]. Harvard University, **36**(4), 387-389 [cit. 2022-01-11]. ISSN 0034-6535. Dostupné z: doi:10.2307/1925895

SARACEVIC, T a P. B KANTOR, 1997. Studying the value of library and information services. Part I. Establishing a theoretical framework. *Journal of the American Society for Information Science* [online]. New York, NY: John Wiley, **48**(6), 527-542 [cit. 2022-01-23]. ISSN 0002-8231. Dostupné z: doi:10.1002/(SICI)1097-4571(199706)48:6<527::AID-ASI6>3.0.CO;2-W

SARACEVIC, Tefko a Paul B KANTOR, 1997. Studying the value of library and information services. Part II. Methodology and taxonomy. *Journal of the American Society for Information Science* [online]. Washington, D.C: Wiley Subscription Services, Inc., A Wiley Company, **48**(6), 543-563 [cit. 2022-01-23]. ISSN 0002-8231. Dostupné z: doi:10.1002/(SICI)1097-4571(199706)48:6<543::AID-ASI7>3.3.CO;2-O

SMITH, Adam, 2001. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* [online]. Vydání neuvedeno. Přeložil Vladimír IRGL, přeložil Alena JINDROVÁ, přeložil Josef PYTELKA, přeložil Sergej TRYML. Praha: Liberální institut [cit. 2022-09-02]. ISBN 978-80-86389-60-8. Dostupné z: https://libinst.cz/wp-content/uploads/2017/04/Bohatstvi-narodu-Adam-Smith.pdf

SODOMKOVÁ, Jana, 2003. Vysokoškolská knihovna. *KTD - Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003 [cit. 2022-07-26]. Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000002032&local_base=KTD

SODOMKOVÁ, Jana, 2019. Veřejná knihovna. *KTD - Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2019/09/23 [cit. 2022-07-26]. Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000002028&local_base=KTD

Státní kulturní politika na léta 2009 - 2014 [online], 2009. Ministerstvo kultury ČR [cit. 2022-04-03]. ISBN ISBN 978-80-86310-83-1. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/doc/dokumenty_file/statni-kulturni-politika-na-leta-2009-2014-50.pdf

STEJSKAL, Jan, Beáta MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Petr HÁJEK, et al., 2013. *Měření hodnoty veřejných služeb: (na příkladu veřejných knihoven)*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7478-412-5.

ŠVEJDAROVÁ, Hana a Eva CUDLÍNOVÁ, 2013. Ekonomická hodnota kulturní krajiny, neprodukční služby území a netržní metody oceňování: Jaké funkce krajiny se nejčastěji hodnotí a které metody se k tomu používají. *Acta Oeconomica Pragensia*. **2013**(5), 64-81. Dostupné z: doi:10.18267/j.aop.416

The Economic Impact of Libraries in Indiana [online], 2007. Indiana, USA: Indiana University, Kelley School of Business, Indiana Business Research Center [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: http://www.ibrc.indiana.edu/studies/EconomicImpactOfLibraries_2007.pdf

TOMÁŠKOVÁ, Lenka, 2018. *Ochota platit za e-knihy v ČR*. Praha: Bakalářská práce (Bc.)--Univerzita Karlova. Fakulta sociálních věd, 2018. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií. Vedoucí práce Mgr. Petr Polák, MSc.

TOWSE, Ruth, 2010. *A Textbook of Cultural Economics* [online]. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo, Delhi, Dubai, Tokyo: Cambridge University Press [cit. 2022-01-14]. ISBN 978-0-511-77016-6. Dostupné z: https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=d4f615d4-8944-40cc-b61d-992256651eaf%40redis

UNESCO, 2016. Manifest IFLA/UNESCO o veřejných knihovnách 1994. *IFLA Repository* [online]. IFLA, Apr-2016 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: https://repository.ifla.org/handle/123456789/176

University of Virginia Library Balanced Scorecard Results 2002-2010 [online], [2010]. Strategic Assessment Services [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: https://assessment.library.virginia.edu/files/2013/08/MASTER_BSC_archive.pdf

VAŠKOVÁ, Olga, 2013. „Hloubit příkopy mezi knihovnami a nakladateli je naprostý nesmysl": Rozhovor s Ing. MARTINEM VOPĚNKOU, spisovatelem, nakladatelem, publicistou, cestovatelem a předsedou Svazu českých knihkupců a nakladatelů. *Čtenář: Měsíčník pro knihovny* [online]. Kladno: Středočeská vědecká knihovna v Kladně, příspěvková organizace, 2013, **65**(11), 3 [cit. 2022-01-13]. ISSN 1805-4064. Dostupné z: https://svkkl.cz/ctenar/detail/66

VÁVRA, Jan, Libuše MATYÁŠOVÁ a Markéta WEISOVÁ, HANZLÍKOVÁ, Lenka, ed., 2021. *Výroční zpráva Městské knihovny v Praze: Rozbor činnosti a hospodaření MKP za rok 2020* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://issuu.com/mestskaknihovnavpraze/docs/rozbor_cinnosti_2020

VÁVRA, Jan a Libuše MATYÁŠOVÁ, HANZLÍKOVÁ, Lenka, ed., 2020. *Výroční zpráva Městské knihovny v Praze: Rozbor činnosti a hospodaření MKP za rok 2019* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://issuu.com/mestskaknihovnavpraze/docs/v_ro_n__zpr_va_final_web

VÁVRA, Jan, Markéta WEISOVÁ, Markéta ŘEZÁČOVÁ a Veronika HYBLEROVÁ TRACHTOVÁ, HANZLÍKOVÁ, Lenka, ed., 2022. *Výroční zpráva Městské knihovny v Praze: Rozbor činnosti a hospodaření MKP za rok 2021* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://issuu.com/mestskaknihovnavpraze/docs/vyrocni_zprava_2021_0a32c904be04d6

VÁVRA, J. a L. MATYÁŠOVÁ, 2013. *Rozbor činnosti a hospodaření MKP v roce 2012* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://www.mlp.cz/cz/dokumenty/?act=get&check=f011fc60c8a24af0c575c59166cc617e&id=1365&noinc=1

VÁVRA, J. a L. MATYÁŠOVÁ, 2014. *Rozbor činnosti a hospodaření MKP v roce 2013* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://www.mlp.cz/cz/dokumenty/?act=get&check=8bfa8b99065966c0665a31e022be3c7f&id=1364&noinc=1

VÁVRA, J. a L. MATYÁŠOVÁ, 2015. *Rozbor činnosti a hospodaření MKP v roce 2014* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://www.mlp.cz/cz/dokumenty/?act=get&check=4c192f0fb90b784ad6d10a2b1920be2e&id=1363&noinc=1

VÁVRA, J. a L. MATYÁŠOVÁ, 2016. *Rozbor činnosti a hospodaření MKP v roce 2015* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://www.mlp.cz/cz/dokumenty/?act=get&check=2dbceca18d94354389e7f73ca68a98a0&id=1362&noinc=1

VÁVRA, J. a L. MATYÁŠOVÁ, 2017. *Rozbor činnosti a hospodaření MKP v roce 2016* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://www.mlp.cz/cz/dokumenty/?act=get&check=a1c1f6ca3d25a7cffebfc0aeb12754bb&id=1361&noinc=1

VÁVRA, J. a L. MATYÁŠOVÁ, 2018. *Rozbor činnosti a hospodaření MKP v roce 2017* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://www.mlp.cz/cz/dokumenty/?act=get&check=00cd2528495b2a0153010f6702a3a5e5&id=1360&noinc=1

VÁVRA, J. a L. MATYÁŠOVÁ, 2019. *Rozbor činnosti a hospodaření MKP v roce 2018* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://www.mlp.cz/cz/dokumenty/?act=get&check=292ddcf23936bed31999d199a6897b64&id=1359&noinc=1

Vyhláška č. 88/2002 Sb., Ministerstva kultury k provedení zákona č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon), 2002. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [Praha], ročník 2002, číslo 88. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-88

WELSH, Michael P a Gregory L POE, 1998. Elicitation Effects in Contingent Valuation: Comparisons to a Multiple Bounded Discrete Choice Approach. *Journal of environmental economics and management* [online]. New York: Elsevier, **36**(2), 170-185 [cit. 2022-02-09]. ISSN 0095-0696. Dostupné z: doi:10.1006/jeem.1998.1043

WHITEHALL, Tom, 1995. Value in library and information management: a review. *Library management* [online]. Bradford: MCB UP, **16**(4), 3-11 [cit. 2022-01-19]. ISSN 0143-5124. Dostupné z: doi:10.1108/01435129510087004

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, 2000. Praha. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250

Zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon): ve znění Zákona č. 261/2021 a předchozích předpisů, 2001. 2001. Praha. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-257

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon): ve znění zákona č. 261/2021 a předchozích předpisů, 2004. Praha. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561/zneni-20220201

Zákon o veřejných knihovnách obecních ze dne 22. července 1919, č. 430 Sb., 1919. In: *[Sbírka zákonů a nařízení]*. [Praha], ročník 1919, 88/1919, číslo 430. Dostupné také z: https://www.epravo.cz/vyhledavani-aspi/?Id=1331&Section=1&IdPara=1&ParaC=2, též https://ipk.nkp.cz/docs/legislativa/KnihovniZakon_1919.doc

9 DALŠÍ LITERATURA

AABØ, Svanhild, 2005. The role and value of public libraries in the age of digital technologies. *Journal of librarianship and information science* [online]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, **37**(4), 205-211 [cit. 2022-01-19]. ISSN 0961-0006. Dostupné z: doi:10.1177/0961000605057855

AABØ, Svanhild, 2005. Valuing the benefits of public libraries. *Information economics and policy* [online]. Elsevier B.V, **17**(2), 175-198 [cit. 2022-01-19]. ISSN 0167-6245. Dostupné z: doi:10.1016/j.infoecopol.2004.05.003

AABØ, Svanhild a Ragnar AUDUNSON, 2012. Use of library space and the library as place. *Library & information science research* [online]. Amsterdam: Elsevier, **34**(2), 138-149 [cit. 2022-01-19]. ISSN 0740-8188. Dostupné z: doi:10.1016/j.lisr.2011.06.002

AABØ, Svanhild a Ragnar AUDUNSON, 2002. Rational choice and valuation of public libraries. *Journal of librarianship and information science* [online]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, **34**(1), 5-15 [cit. 2021-12-31]. ISSN 0961-0006. Dostupné z: doi:10.1177/096100060203400102

AABØ, Svanhild, Ragnar AUDUNSON a Andreas VÅRHEIM, 2010. How do public libraries function as meeting places?. *Library & information science research* [online]. Amsterdam: Elsevier, **32**(1), 16-26 [cit. 2022-01-19]. ISSN 0740-8188. Dostupné z: doi:10.1016/j.lisr.2009.07.008

AABØ, Svanhild a Jon STRAND, 2004. Public library valuation, nonuse values, and altruistic motivations. *Library & information science research* [online]. San Diego, CA: Elsevier, **26**(3), 351-372 [cit. 2022-01-19]. ISSN 0740-8188. Dostupné z: doi:10.1016/j.lisr.2004.01.003

ARNS, Jennifer Weil, Robert WILLIAMS a Karen MILLER, 2013. White Paper: A New Perspective on Public Library Value [online]. School of Library and Information Science University of South Carolina [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: http://www.libsci.sc.edu/metaweb/METAProjectWhitePaper.pdf. IMLS Grant #: RE-04-08-0047.

BAWDEN, David, Andrew CALVERT, Lyn ROBINSON, Christine URQUHART, Colin BRAY a John AMOSFORD, 2010. Understanding our value; assessing the nature of the impact of library services. *Library and Information Research* [online]. **33**(105), 62-89 [cit. 2022-01-01]. ISSN 0141-6561. Dostupné z: doi:10.29173/lirg115

DURRER, Victoria, Toby MILLER a Dave O'BRIEN, 2018. *The Routledge handbook of global cultural policy*. New York: Routledge, 1 online resource (648 pages) : illustrations. ISBN 1-317-51289-8. Dostupné z: doi:10.4324/9781315718408

ELLIOTT, Donald S., Glen E. HOLT, Sterling W. HAYDEN a Leslie EDMONDS HOLT, 2007. *Measuring your library's value: how to do a cost-benefit analysis for your public library*. Chicago: American Library Association, 1 online resource (192 p.). ISBN 978-0-8389-0923-2.

FLATEN, Trine Kolderup, ed., 2006. *Management, Marketing and Promotion of Library Services. Based on Statistics, Analyses and Evaluation* [online]. München: [International Federation of Library Associations and Institutions] [cit. 2022-01-14]. ISBN 3-598-21848-6. Dostupné z: https://doi.org/10.1515/9783598440229

FUJIWARA, Daniel, Ricky N LAWTON a Susana MOURATO, 2019. More than a good book: contingent valuation of public library services in England. *Journal of cultural economics* [online]. New York: Springer US, **43**(4), 639-666 [cit. 2022-01-19]. ISSN 0885-2545. Dostupné z: doi:10.1007/s10824-019-09369-w

GRIECO, Cecilia, 2015. *Assessing Social Impact of Social Enterprises: Does One Size Really Fit All?* [online]. 1. Springer International Publishing [cit. 2022-01-01]. SpringerBriefs in Business Ser. ISBN 9783319153148. Dostupné z: https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=1998199#

Guidelines and Principles For Social Impact Assessment, 1994. THE INTERORGANIZATIONAL COMMITTEE ON GUIDELINES AND PRINCIPLES FOR SOCIAL IMPACT ASSESSMENT. *International Association for Impact Assessment* [online]. U.S. Department of Commerce National Oceanic and Atmospheric Administration National Marine Fisheries Service, May 1994 [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: https://www.iaia.org/pdf/IAIAMemberDocuments/Publications/Guidelines_Principles/SIA%20Guide.PDF

HALL, Steph, 2007. A National Survey of the Perceived Monetary Value of Public Library Service for Norwegians: Contingent Valuation Approach Reveals a 1. *Evidence based library and information practice* [online]. University of Alberta, **2**(1), 128 [cit. 2022-01-14]. ISSN 1715-720X. Dostupné z: doi:10.18438/B8PC7D

HALPIN, Eddie, Carolynn RANKIN, Elizabeth L CHAPMAN a Christopher WALKER, 2015. Measuring the value of public libraries in the digital age: What the power people need to know. *Journal of librarianship and information science* [online]. London, England: SAGE Publications, **47**(1), 30-42 [cit. 2021-12-31]. ISSN 0961-0006. Dostupné z: doi:10.1177/0961000613497746

HEANEY, Michael a Sjoerd KOOPMAN, ed., 2009. *Library Statistics for the Twenty-First Century World: Proceedings of the conference held in Montréal on 18-19 August 2008 reporting on the Global Library Statistics Project* [online]. K.G.Saur Verlag, München. ISBN 978-3-598-22043-2. Dostupné také z: https://repository.ifla.org/handle/123456789/977

HIDER, Philip, 2008. Using the Contingent Valuation Method for Dollar Valuations of Library Services. *The Library Quarterly* [online]. [Chicago]: The University of Chicago Press Journals Division, 2008, **78**(4) [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: https://doi.org/10.1086/591180

HOLT, Glen E a Donald ELLIOTT, 2003. Measuring outcomes: applying cost-benefit analysis to middle-sized and smaller public libraries. (Public Libraries). *Library trends* [online]. Johns Hopkins University Press, **51**(3), 424 [cit. 2022-01-14]. ISSN 0024-2594.

KLINGLER-VIDRA,, Robyn, Mark FLORMAN a Martim Jacinto FACADA. *A critical evaluation of social impact assessment methodologies and a call to measure economic and social impact holistically through the External Rate of Return platform* [online]. February 2016, 30 [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/309135966_A_critical_evaluation_of_social_impact_assessment_methods

MICHNIK, Katarina, 2015. Public libraries digital services and sustainability issues. *The Bottom line (New York, N.Y.)* [online]. Emerald Group Publishing Limited, **28**(1/2), 34-43 [cit. 2021-12-31]. ISSN 0888-045X. Dostupné z: doi:10.1108/BL-12-2014-0034

NOH, Younghee, 2021. A study on the evaluation analysis of the library's social values. *Journal of librarianship and information science* [online]. London, England: SAGE Publications, **53**(1), 29-49 [cit. 2021-12-31]. ISSN 0961-0006. Dostupné z: doi:10.1177/0961000620911695

NOH, Younghee, Sang-ki CHOI a Kwang Hee LEE, 2018. A Study on Comparing the Perception between Librarians and Users about Libraries' Value. *International journal of knowledge content development & technology* [online]. Chungju: 건국대학교 지식콘텐츠연구소, **8**(2), 67-100 [cit. 2021-12-31]. ISSN 2234-0068. Dostupné z: doi:10.5865/IJKCT.2018.8.2.067

REID, Peter H, 2020. How good is our public library service? The evolution of a new quality standards framework for Scottish public libraries 2012–2017. *Journal of librarianship and information science* [online]. London, England: SAGE Publications, **52**(3), 647-658 [cit. 2022-01-14]. ISSN 0961-0006. Dostupné z: doi:10.1177/0961000619855430

ROONEY-BROWNE, Christine, 2011. Methods for demonstrating the value of public libraries in the UK: a literature review. *Library and Information Research* [online]. **35**(109), 3-39 [cit. 2022-01-19]. ISSN 0141-6561. Dostupné z: doi:10.29173/lirg469

SAXTON, Matthew L. (Matthew Locke), 2006. Meta-Analysis in Library and Information Science: Method, History, and Recommendations for Reporting Research. *Library trends* [online]. Johns Hopkins University Press, **55**(1), 158-170 [cit. 2021-12-31]. ISSN 0024-2594. Dostupné z: doi:10.1353/lib.2006.0052

STEJSKAL, Jan a Petr HÁJEK, 2015. Evaluating the economic value of a public service-the case of the Municipal Library of Prague. *Public money & management* [online]. Routledge, **35**(2), 145-152 [cit. 2021-12-31]. ISSN 0954-0962. Dostupné z: doi:10.1080/09540962.2015.1007711

STEJSKAL, Jan, Petr HÁJEK a Tomáš ŘEHÁK, 2019. The economic value of library services for children: The case of the Czech public libraries. *Library & information science research* [online]. Elsevier, **41**(3), 100963 [cit. 2022-01-14]. ISSN 0740-8188. Dostupné z: doi:10.1016/j.lisr.2019.100963

Strategický rámec Česká republika 2030, 2017. Vydání neuvedeno. Praha: Úřad vlády České republiky, Odbor pro udržitelný rozvoj. ISBN 978-80-7440-181-7.

SVOBODA, František, 2008. Co, jak a pro koho: hledání odpovědi na základní otázku ekonomie vládnutí. *Ekonomický časopis* [online]. Ekonomický ústav SAV a Prognostický ústav SAV, **56**(8), 816-831 [cit. 2022-01-11]. ISSN 0013-3035. Dostupné z: https://www-ceeol-com.ezproxy.is.cuni.cz/search/viewpdf?id=25180

Seznam použitých zkratek

BIX ..... Der Bibliotheksindex – německý benchmarking knihoven

BSC ..... Balanced Scorecard (česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku) – metoda hodnocení organizace

CAWI ..... Computer Assisted Web Interviewing – formát průzkumu využívající interaktivního on-line formuláře, který respondent vyplňuje samostatně bez přímé asistence tazatele

CBA ..... Cost-Benefit Analysis – analýza nákladů a přínosů.

CC BY-NC-SA Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike (česky Uveďte původ – Neužívejte dílo komerčně – Zachovejte licenci) – licence autorského díla

CV ..... Contingent Valuation (česky kontingentní oceňování, případně též podmíněné hodnocení) – metoda oceňování netržních statků prostřednictvím dotazování respondentů na jimi vnímanou hodnotu těchto statků. Podrobněji viz kapitola 1.4.

CVM ..... Contingent Valuation Method – synonymní zkratka k CV.

DM ..... Dissonance-minimizing [format] – formát dotazování při kontingentním oceňování navržený tak, aby respondent mohl vyjádřit svůj postoj k navrženému programu (projektu, politice) bez nutnosti vyjadřovat tento postoj finančně. Podrobněji viz kapitola 1.4.5.

FES UP ..... Fakulta ekonomicko-správní Univerzity Pardubice.

GED ..... General Education Development – systém testování, na základě kterého jsou vydávány certifikáty osvědčující, že úspěšný uchazeč má dovednosti na úrovni předepsaného středoškolského vzdělání v USA či Kanadě.

IFLA..... International Federation of Library Associations and Institutions – mezinárodní organizace sdružující knihovnické spolky, knihovny a jejich sdružení.

ISO ..... International Organization for Standardization

KVČ..... Kulturně vzdělávací činnost

MBDC..... Multiple bounded discrete choice – formát dotazování v rámci kontingentního oceňování, při kterém respondent vyjadřuje svoje (ne)souhlasné stanovisko k různým hodnotám. Podrobněji viz kapitola 1.4.5.

MK ČR..... Ministerstvo kultury České republiky.

MKP..... Městská knihovna v Praze.

MLA..... Massachusetts Library Association

MVS ..... Meziknihovní výpůjční služba

NIPOS ..... Národní informační a poradenské středisko pro kulturu.

NK ČR ..... Národní knihovna České republiky.

NOAA..... National Oceanic and Atmospheric Administration (česky Národní úřad pro oceán a atmosféru) – vědecká vládní agentura Ministerstva obchodu USA

OPAC..... Online Public Access Catalogue – veřejnosti přístupný elektronický katalog knihovny

OSN ..... Organizace spojených národů.

PR ..... Public Relations.

REMI..... The Regional Economic Models, Inc. – Komerční společnost se sídlem v USA zabývající se analýzou makroekonomických politik; též model vyvinutý touto společností.

ROI..... Return on Investment (česky návratnost investice) – v textu používaný synonymně pro určení efektivnosti služby, instituce, projektu apod., počítané jako poměr hodnoty benefitů, které tato přináší a vynaložených nákladů.

ROI 1.0 ..... Return on Investment [version] 1.0 – v textu označení pro výpočet efektivnosti knihovny jako celku, založený na průzkumech provedených především v letech 2012. Podrobněji viz kapitola 2.

ROI 1.1 ..... Return on Investment [version] 1.1 – v textu označení pro (hypotetický) výpočet efektivnosti knihovny jako celku, založený na nové metodologii zohledňující služby knihoven nedostatečně pokryté v ROI 1.0 a rovněž reflektující ekonomický a společenský vývoj v posledních deseti letech.

ROI 1.X ..... Return on Investment [version] 1.X – v textu označení pro jakýkoliv výpočet efektivnosti knihovny jako celku bez rozlišení konkrétní metodiky.

ROI 2.0 ..... Return on Investment [version] 2.0 – v textu označení pro výpočet efektivnosti určité služby nebo výseku služeb knihovny. Podrobněji viz kapitola 3.

SLA ..... Special Libraries Association – americká nezisková organizace sdružující především knihovníky a informační pracovníky speciálních a firemních knihoven.

SROI ..... Social Return on Investment (česky Společenská návratnost investice)

UNESCO ..... United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (česky Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu).

VISK ..... Veřejné informační služby knihoven – dotační program Ministerstva kultury ČR

WTP ..... Willingness to Pay – varianta dotazování v rámci kontingentního oceňování, při kterém je zjišťováno, jakou nejvyšší částku by byl respondent ochoten platit za netržní (zpravidla veřejný) statek.

WTA..... Willingness to Accept [Compensation] – varianta dotazování v rámci kontingentního oceňování, při kterém je zjišťováno, jakou nejnižší částku by byl respondent ochoten přijmout jako kompenzaci za ztrátu netržního (zpravidla veřejného) statku.

WTP-DM..... Willingness to Pay – Dissonance-Minimizing [Format] – formát dotazování při kontingentním oceňování. Podrobněji viz kapitola 1.4.5 a kapitola 1.5.1.

WTP-MBDC... Willingness to Pay – Multiple Bounded Discrete Choice – formát dotazování při kontingentním oceňování. Podrobněji viz kapitola 1.4.5 a kapitola 1.5.1.

WTA-DM ..... Willingness to Accept [Compensation] – Dissonance-Minimizing [Format] – formát dotazování při kontingentním oceňování. Podrobněji viz kapitola 1.4.5 a kapitola 1.5.1.

WTA-MBDC... Willingness to Accept [Compensation] – Multiple Bounded Discrete Choice – formát dotazování při kontingentním oceňování. Podrobněji viz kapitola 1.4.5 a kapitola 1.5.1.

10Příloha – popularizační text

Tomáš Řehák: Rentabilní knihovna?

(Převzato z Řehák, et al., 2013)

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 sachr. 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 *(pomalu 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, buďme 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 vracím 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 uživili. 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 chvilku gůglit, 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 přidělávat 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 zapomněla 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 chlapec! 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 cédéčka 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: Vždyť 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 našprtat, musím někam jinam.

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 *(povzdechne 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 rešerše
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).

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 % ze 480 000 Kč, tedy 384 000 Kč. Vašku, ty jsi geniální!

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?

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, připadne 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.

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*) nějakou 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. Každej 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 kolektivu[225])* 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

[225] Stejskal, et. al., 2013

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. Willingness 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.

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 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…

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 povážení, 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 vyplatí.

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?