

Měření výkonnosti repertoárového divadla

Prezentovaný příspěvek vychází z doktorské práce **Jany Bejvlové**, která se snažila modelovat optimální metodu pro měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla v českých podmínkách. J práce byla obhájena v roce 2005 a teprve současná situace nabízí konečně dostatek příležitostí pro její širší diskusi a případné využití. Nikoliv přímo, jako metodu, ale jako odrazový můstek pro hledání optimálních evaluačních nástrojů v oblasti veřejných divadelních služeb.

Před vlastním prezentováním modelu vycházejícím ze systému měření **Balanced Scorecard - systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku** (je metoda, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Autory metody publikované od roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton), je nezbytné provést krátký **vhled do základní terminologie hodnocení**.

Zabýváme se zde spolu problematikou hodnocení, kdy pojem **hodnota** vnímáme zejména jako kvantitativní či kvalitativní údaj vzniklý **odborným** hodnocením, měřením a podobně. V této souvislosti můžeme hovořit o **hodnotě z hlediska ekonomického**, protože vnímáme **odděleně** hodnotu uměleckého programu a **programu organizačních aktivit**, které k naplnění uměleckého programu směřují.

Právě ekonomie nám při kategorizaci hodnoty nabízí zajímavé poznání. Hodnotou rozumíme kromě:

- hodnoty směnné, jež se vyjadřuje cenou při směně;
- hodnoty užité, vyjadřující užitečnost nebo žádoucnost zboží či služby;
- hodnoty pro zákazníka (customer value) je poměr mezi užítkem a náklady;
- **hodnoty pro vlastníky (shareholder value) je hodnota podniku nebo podílu pro majitele nebo akcionáře a nebo VLASTNÍKY UMĚLECKÉHO PROGRAMU (= divadla),**
- **hodnoty pro účastníky (stakeholder value) je hodnota pro všechny zúčastněné, tj. majitele, zaměstnance, státní správu a nebo pro ZŘIZOVATELE.**

EVALUACE

K poznání hodnoty programu organizačních aktivit, tedy procesů vedoucích k vytvoření prostředí pro realizaci uměleckého programu využíváme tzv. řízené hodnocení, tedy **evaluaci**, kde se hodnocení zakládá na důkladném a systematickém sběru informací a na jejich odborném zpracování s cílem získat spolehlivé podklady pro případná rozhodnutí. Ve společenských vědách je evaluace součástí empirických metod zkoumání. Evaluace se vyznačuje charakteristickými znaky, které se od běžného hodnocení odlišují řízeným přístupem (srovnání viz přehled níže):

HODNOCENÍ (neřízené hodnocení)	EVALUACE (řízené hodnocení) – je jasný účel hodnocení
Kritéria: <ul style="list-style-type: none">o nejsou vymezena;o indikátory výkonu nejsou stanoveny explicitně;o nejsou sdílena mezi partnery.	Kritéria (kvalitativní i kvantitativní): <ul style="list-style-type: none">o jsou vymezena explicitně a odsouhlasena;o jsou stanoveny specifické oblasti priorit založené na vymezených cílech;o jsou formulovány indikátory výkonu.
Evaluační plán: <ul style="list-style-type: none">o není přesně stanoven;o není jasné, co kdo bude dělat;o není konzistentní s cíli;o není připravován záměrně, je použit v případě potřeby.	Evaluační plán: <ul style="list-style-type: none">o je strukturovaný;o je daná jasná odpovědnost;o jsou definovány explicitní vztahy s cíli;o vyžaduje detailní plánování.
Metody: <ul style="list-style-type: none">o nejsou předem stanoveny;o metody jsou nekonzistentní;	Metody: <ul style="list-style-type: none">o systematické;o přesně určené zdroje dat;

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ nepromyšlená analýza dat. | <ul style="list-style-type: none">○ použít reprezentativní vzorek;○ evaluační nástroje odpovídají metodám použitým pro sběr dat;○ systematická analýza dat;○ vypracování zprávy. |
|---|---|

Autoevaluace (sebe-evaluace) instituce je systematickým hodnocením dosažených cílů dle předem stanovených kritérií, prováděné pracovníky instituce. Je autoregulačním mechanismem vlastní práce instituce. Poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů vzhledem k projektovaným cílům. **Monitorování** (proces sběru) – **autoevaluace** (vytvoření soudu o hodnotách na základě analýzy dat) – **revize** (reflexe postupu na základě dat z autoevaluace pro strategické plánování). I autoevaluační proces musí splňovat charakter řízeného hodnocení, nelze jej provádět pouze ad-hoc, na základě momentální potřeby řešit náhlý problém.

Evaluace lze rozlišovat podle toho, zda má sloužit:

- **vědeckým účelům** a týká se tedy například účinnosti metod a prostředků,
- anebo spíše **praktickým účelům** a týká se tedy konkrétního procesu, instituce a podobně;
- **kdo ji provádí** a jaké si přitom stanovil cíle:
 - ten, kdo má rozhodovat, například majitelé firmy, vedení resortu a podobně;
 - hodnocená instituce sama, tzv. autoevaluace;
 - nezávislá instance, tisk, občanské sdružení;
- **ve které fázi se evaluace** provádí:
 - plánovací evaluace (při plánování, resp. před započítím procesu/projektu, někdy označována též jako ex-ante evaluace),
 - formativní evaluace (v průběhu realizace procesu/projektu, někdy označována též jako průběžná či interim evaluace),
 - sumativní evaluace (souhrnné zhodnocení po ukončení procesu/projektu, někdy označována též jako ex-post evaluace).
- **na jaký druh informací se evaluace zaměřuje**:
 - evaluace cílů,
 - evaluace procesů,
 - evaluace kvalitativních změn.

Tato kategorizace je výčtová, často se při evaluačním řízení zabýváme více účely souběžně, zejména pak, jde-li o hodnocení související se strategickým rozhodováním.

Pro řízené hodnocení – pro evaluaci – můžeme využít řadu modelů, vždy záleží na tom, co je zamýšleným účelem hodnocení. Je možné zabývat se:

- hodnocením kvality všech procesů v instituci (EFQM),
- hodnocením kvality produktů a služeb (ISO normy),
- hodnocením produktivity výroby a výstupů (jak dalece instituce využívá svých zdrojů),
- hodnocením společenské výkonnosti podniku (CSP = Corporate Social Performance),
- hodnocením za účelem zjištění, jak dalece výstup dosahuje zamýšlených cílů – měření výkonnosti prostřednictvím BSC,
- hodnocení formou auditu (úředního přezkoumání a hodnocení dokumentů a kvality vnitřní kontroly instituce),
- další možnosti hodnocení.

Audit (z lat. auditus, slyšení) znamená úřední přezkoumání a zhodnocení dokumentů, zejména účtů, nezávislou osobou. Účelem je zjistit, zda doklady podávají platné a spolehlivé informace o skutečnosti a obvykle také zhodnotit kvalitu vnitřní kontroly firmy. Vzhledem k rozsahu dokumentace se audit obvykle zabývá jen vzorky a jeho výsledek tedy neznamená naprostou jistotu, nýbrž jen rozumnou pravděpodobnost konečného hodnocení. Kromě finančního auditu se v poslední době zavádí i audit dopadů na životní prostředí, technický audit na kvalitu výrobků nebo bezpečnost procesů a podobně. Pro audity platí ve většině zemí státem stanovená pravidla.

Odtud **auditor**, kvalifikovaný člověk, který dělá profesionální audity. Výsledkem jeho práce je auditorská zpráva. Auditor může být zaměřen na různé druhy oblasti lidské činnosti. V závislosti na tom rozeznáváme různé druhy auditu, z nichž uvedme ty nejznámější[1]:

Audit účetních výkazů: nazývaný také audit účetní závěrky, externí, finanční či statutární audit, prověřuje správnost závěrečných zpráv a bilanci a ověřuje kvalitu průběžné vnitřní kontroly firmy. Jeho výsledkem nemá být jen upozornění na nedostatky, ale případně také vyzvednutí „dobré praxe“ v určitých částech firmy.

Interní (vnitřní) audit: nazývaný také interní finanční audit, má obdobné cíle jako audit účetních výkazů, je však více zaměřen na kontrolu podnikových procesů a provádí ho interní auditor.

Audit kvality: prověřuje vnitřní kontrolu kvality, systém řízení jakosti ve firmě. Účelem je zjistit, zda je ve firmě pořádek a zda má dostatečný systém zpětné vazby, která by včas zachytila odchylky od požadované kvality výrobků nebo služeb. Typickým příkladem auditu kvality jsou podmínky pro získání kvalifikace podle ISO 9001.

Ekologický audit

Počítačový audit

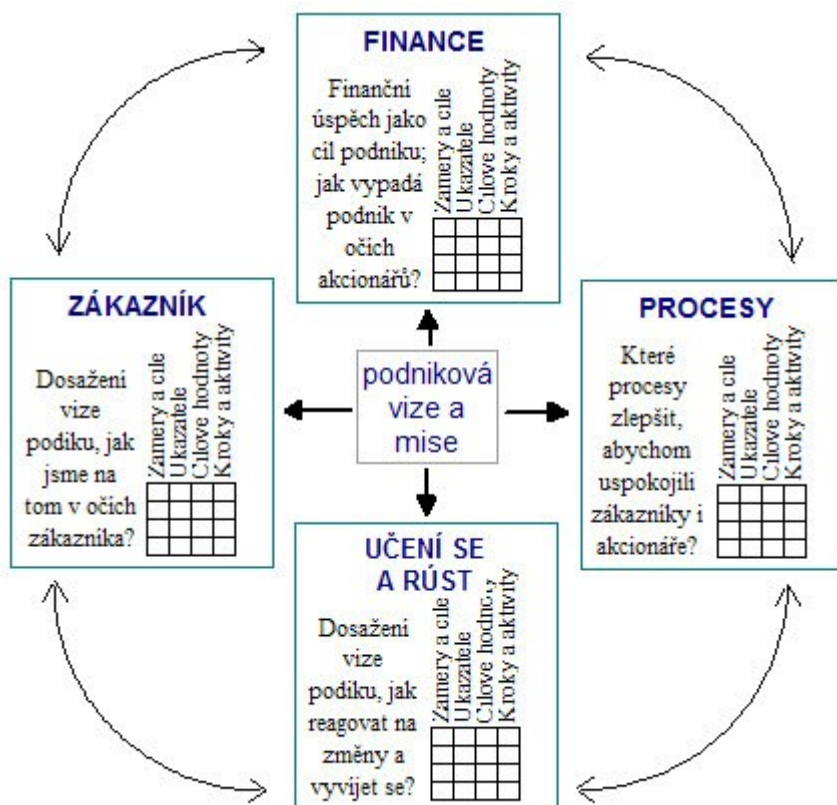
Informační audit

Dále je možné audit členit podle toho, kdo ho provádí. V tomto smyslu se rozlišuje **vnitřní audit**, prováděný zaměstnanci firmy, a **vnější audit**, prováděný externí firmou.

VÝKONNOST

Výkonnost je schopnost vytvářet hodnoty. V případě veřejného neziskového sektoru a nestátního neziskového sektoru nelze dostatečně dobře (vzhledem k charakteru statků a služeb, které produkují) výkonnost podmínit a měřit výkonnost vytvářením výnosů. Je nezbytné orientovat měření výkonnosti na evaluaci procesů, které tyto instituce realizují.

Jedním z evaluačních modelů, který je modelem hodnocení za účelem zjištění, jak dalece výstup dosahuje zamýšlených cílů, je přístup měření výkonnosti prostřednictvím **BSC (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku).**



Balanced ScoreCard představuje strategický **system řízení organizace**, který prakticky rozpracovává a převádí **poslání a vizi** organizace (mission and vision) do specifických cílů a úkolů, do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Měřítka a ukazatele pak poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení.

Finanční hodnoty: Včasná a přesná finanční data byla, jsou a vždy budou velmi důležitým aspektem řízení podniku. Pánové Kaplan a Norton ve svých studiích ale navíc tvrdí, že důležitost v současné praxi kladená na pouhé finanční ukazatele má za následek situaci v řízení podniku nevyváženou s ohledem na další perspektivy. Aby podnik dosáhl svých cílů, je nutné brát větší ohled i na další oblasti související s financemi, a to například **analýzu rizik a cost-benefit analýzu**.

Perspektiva zákazníka: Jak ukazuje světová praxe (především v USA), podniky kladou čím dál tím větší důraz na budování kladných vztahů se zákazníky. Spokojenost zákazníka je v dnešní době všeobecně mnohem důležitější faktor v podnikové filosofii než kdykoliv dříve. Nespokojený zákazník nejen přejde ke konkurenci, ale navíc s sebou může přetáhnout i další zákazníky. Ukazatele naznačující klesající zákaznickou spokojenost se v managementu často používají jako předzvěsti špatných budoucích výsledků (i pokud současné finanční indikátory jsou lepší než očekávání).

Podnikové procesy: Měřítka a ukazatele z této oblasti napovídají managementu o zdraví podniku, zda-li produkty a služby odpovídají požadavkům zákazníků (podniková mise). Měřítka a ukazatele by měly být navrženy těmi, kdo znají podnikové procesy nejlépe.

Inovace, učení se, flexibilita a růst zahrnují jak vzdělávání zaměstnanců, tak budování podnikové kultury, schopnost reagovat na změny a zlepšování podnikových procesů. V organizacích založených na využití intelektuálních hodnot jsou lidské zdroje hlavním zdrojem inovace a růstu. Kaplan a Norton zdůrazňují, že "učení se (**learning**)" je něco jiného než "trénování (**training**)". Zatímco "**training**" využívá instruktory a trenéry, "**learning**" zahrnuje rádce, tutory, pomoc. Learning v sobě zdůrazňuje iniciativu a vlastní přístup zaměstnance, vzájemnou komunikaci mezi pracovníky, kreativní myšlení "**out of the box**" a další především neautoritativní způsoby intelektuálního zhodnocení. Tato perspektiva zahrnuje například využití podnikového **intranetu** jako informačního zdroje.

Principy manažerské metody Balanced ScoreCard jsou:

- vyjasnění a aktualizace strategie (zaměření na budoucnost),
- projednání strategie uvnitř organizace,
- propojení cílů oddělení a jednotlivců s celkovou strategií (dekompozice strategie),
- určení a dohoda strategických iniciativ (komunikace),
- získání pružné zpětné vazby o výkonnosti procesů (zpětná vazba),
- stanovení procesu učení a neustálé zlepšování organizace (kauzalita),
- identifikace a analýza potenciálních podnikatelských rizik,
- zavedení důsledného řízení rizik.

V praxi vypadá Balanced ScoreCard tak, že se **definují**

- záměry, cíle a mezicíle nutné k uskutečnění podnikové mise a vize,
- měřítka a ukazatele výkonnosti jejich plnění,
- cílové nebo očekávané hodnoty pro definovaná měřítka a ukazatele výkonnosti,
- kroky a aktivity nutné k dosažení stanovených cílů, mezicílů a záměrů,
- BSC musí být prosazována shora dolů,
- lépe použít při snaze transformovat podnik, ne pouze „kosmetické“ změny,
- nutná zpětná vazba,
- týmové řešení problémů.

BSC-D

Zabýváme-li se problematikou veřejných divadelních služeb realizovaných v rámci veřejného neziskového sektoru, setkáváme se se zdánlivým rozporem ve strategických úvahách dodavatelů a zadavatelů těchto veřejných divadelních služeb:

Vedení divadel se ptá: „Jak zajistíme prostředky?“

Veřejná správa řeší „Kolik peněz vydáme?“

Žádná z otázek není položena správně – **záleží na strategii, která prostředky distribuuje a na schopnosti plánovat termíny vzhledem k této strategii.** Prostředkem pro vytvoření strategie jak na straně divadel, tak na straně veřejné správy je pak hodnocení, přičemž měření výkonnosti podporovaných subjektů může být jedním z analytických nástrojů pro vytváření strategie. Je třeba uvažovat o evaluačním procesu jako o procesu, který buduje prostor pro konsensuální práci (nakonec se vždy nacházíme v oblasti POLITIKY veřejného sektoru), nikoliv jako o procesu, který by měl vést ke střetům a který by měl být využíván jako nástroj trestu, perzekuce a bodování.

Pokud se zabýváme evaluačními procesy a měřením výkonnosti divadelních subjektů, vycházíme z předpokladu (PŘEDPOKLAD 1), že **veřejná správa by měla financovat divadla, ale zároveň by neměla zasahovat do jejich uměleckého poslání, ani by neměla ovlivňovat jejich uměleckou náplň.** Konflikt mezi požadavky subjektů, které divadla financují a uměleckým posláním, může být neutralizován porozuměním vzájemných potřeb. Jinými slovy (PŘEDPOKLAD 2) **je při hodnocení třeba vnímat odděleně umělecký program a program organizačních aktivit, které k naplnění uměleckého programu směřují.**

PŘEDPOKLAD 3: hodnocení a měření nesmí být účelové. Nevytváří žebříčky úspěšných a neúspěšných, oblíbených a neoblíbených. Divadelní umění vnímáme jako veřejnou nehmotnou službu se specifickými znaky, která je součástí soustavy cílů kulturní politiky. Nelze realizaci těchto cílů rozhodovat na základě nějakých výstupů bodování institucí, které veřejnou službu dodávají a už vůbec by nemělo být hodnocení primárním podkladem pro distribuci veřejných finančních prostředků.

PŘEDPOKLAD 4: hodnocení využíváme pro dlouhodobé, strategické i operativní řízení jak z hlediska divadel ("vlastníků uměleckých programů"), tak z hlediska veřejné správy (zřizovatelů). Máme za to, že je to nástroj pro sblížení priorit a hodnot obou participujících skupin.

Jak dosáhnout tohoto přístupu (myslí se tím cesta využití evaluačních metod pro rozvoj kreativního prostředí a veřejných služeb), když z praxe dobře víme, že průměrné město má programové prohlášení, rozpočet tvořený historicky a omezené finanční zdroje, **HODNOTÍ VYUŽITÍ SVÝCH FINANČNÍCH VÝDAJŮ.** Hodnotí na základě politického rozhodnutí, většinou na základě dat získaných externím auditem.

My bychom přitom rádi viděli optimální město (obec), které má strategii kulturního rozvoje s jasnou soustavou cílů, finančními zdroji a plánem implementace (a celý tento soubor pravidelně obměňuje dle situace ve vnitřním a vnějším prostředí.) **HODNOTÍ PROCES REALIZACE STRATEGIE.** Hodnocení probíhá systematicky a metodicky, kdy jednou z forem může být pro divadlo příznivý model měření výkonnosti (který si divadlo v konsensu s veřejnou správou nastavuje samo), pokud odhlédneme od monitorování přínosu instituce tvorby a kreativity, participaci, diversitě, diferenciaci a identitě.

Je v tomto momentě velmi mrzuté a na druhou stranu velmi pozitivní, že míra a schopnost využívat plánovacích a hodnotících nástrojů vychází vždy z dané společnosti a v případě veřejných služeb je přímo úměrná vyspělosti této společnosti. Tento seminář může být považován za jasnou dokumentaci potřebnosti evaluačních postupů, i když zatím není jasná potřebnost a načasování jejich implementace do systematických řídicích procesů zadavatelů (veřejná správa) i dodavatelů (divadla, kulturní instituce).

Systém **system vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, neboli BSC**, nabízí měření výkonnosti podniku ze čtyř perspektiv (finanční, vnitřní procesy, učení se a růst a zákazník). Systém převádí strategii do provozních podmínek instituce v rámci zmíněných čtyř perspektiv – ohnisek, v rámci kterých určuje měřítka výkonnosti, které směřují k

vyhodnocení strategie a systému řízení instituce.

Pro implementaci tohoto modelu vyházíme ze **systemového přístupu**, kdy jsme si vědomi toho, jakým složitým systémem divadlo je a v jakých se tento specifický umělecký svět odlišuje od ostatních forem umění. Co se děje v divadle je možné z hlediska teorie systémů popsat jako tři úrovně nebo vrstvy na horizontální a vertikální ose, přičemž

- na horizontální uvažujeme o doménách, čili fázích, ve kterých se divadlo vyvíjí a jak působí na vnější prostředí,
- na vertikální pak uvažujeme o aspektech, čili o tom, co a jak se děje uvnitř divadla (systému).

Schéma 1: Fungování divadla na institucionální úrovni

Domény ⇨	tvorba	účast	šíření
Aspekty ⇩			
organizace	charakteristika instituce, záměry, financování, rozsah, struktura, strategie	charakter distribuce: programový rozsah, vztah k publiku atd.	struktura publika, ideologie a kultura publika např.: pozice divadla v životě publika
proces	způsob vzniku, zkoušení a předvedení	účast a vnímání publika skupinově či individuálně podle specifického zaměření, charakteru skupiny	výměna zkušeností v rámci publika (sociální skupiny)
dopad	typy tvorby	zážitky publika: vztah mezi uměleckými a společenskými dopady, charakter obajího	změněné či nezměněné vnímání reality v publiku (sociální skupiny)

(Zdroj: Maanen a Wilmer eds, 1998: 729)

Pozn.: Celý text dizertační práce Jan Bejvlové Divadelní výkon. Měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla. Brno, 2005, je dostupný na www.divadlo.cz v Edici Box.

Vycházíme z předpokladu, že úkoly, cíle a procesy v repertoárovém divadle můžeme rozdělit do dvou základních skupin (a to jak pro strategické, tak pro dlouhodobé, provozní cíle a činnosti, které ze strategie vychází):

1. umělecké cíle a výkony,
2. administrativní cíle a výkony.

V repertoárovém divadle můžeme úkoly rozdělit mezi umělecké a administrativní. Umělecké výkony se opírají o individuální virtuositu, výměnu myšlenek mezi výkonnými umělci a podporu těch, kteří jsou zapojeni do neuměleckých úloh v souboru. Tato dualita je příznačná především pro střet cílů, které má organizace naplnit. Proto je nutné zohlednit citlivý postoj, abychom mohli dosáhnout neutralizování cílů, které mohou být v konfliktu, nebo konflikt dovést ke konsenzu.

Výzvou uměleckému souboru však zůstává zvážení ekonomického dopadu, které z uměleckého poslání vyplývá. Na druhé straně potom stojí úloha neuměleckého personálu, která zohledňuje spíše pragmatické zaměření, jako je výkonnost, logistika, marketing atd. Administrativní část organizace stojí před výzvami, které se týkají ochoty vstupování do rizikových inscenací. Administrativní nebo ekonomická výkonnost a hodnocení umělecké tvorby divadla podle pokladních příjmů jsou v konfliktu.

Schéma 2: Cíle a výzvy uvnitř divadelní organizace

část organizace	hlavní cíle	výzvy
umělecká	<ul style="list-style-type: none">o kreativitao originalitao estetikao společenské uznánío reputaceo kvalita programu	<ul style="list-style-type: none">zohlednění ekonomického dopadu na prosperitu a životaschopnost divadla
administrativní	<ul style="list-style-type: none">o finanční prosperitao imageo logistikao návštěvnosto počet představení/premiér	<ul style="list-style-type: none">ochota riskovat ve prospěch naplnění uměleckého poslání

Jestliže chápeme repertoárové divadlo jako svébytný systém, zároveň musíme vnímat zřizované/dotované divadlo jako subsystém integrovaný do širšího společenského systému, který má své cíle a priority i v oblasti kultury, je třeba ke dvěma skupinám vnitřních strategických cílů instituce přiřadit ještě skupinu strategických cílů veřejného sektoru v oblasti kultury a umění, protože z nich potom vychází pravidla pro distribuci finančních zdrojů (pakliže je název tohoto semináře financování a hodnocení divadel).

Jedná se o kritéria kulturní politiky, která mohou být definována následujícím způsobem (Zdroj: Gilhespy, 1999: 41):

- maximalizace dostupnosti,
- maximalizace návštěvnosti,
- diverzita/multikulturnost,
- maximalizace úspornosti,
- vzdělání/zachování hodnot,

- výjimečnost,
- inovace,
- maximalizace výnosů,
- maximalizace kvality služeb,
- společenská provázanost.

Při posuzování výkonnosti divadla se nám do čtyř perspektiv integrují následující kritéria (otázky) pro hodnocení všech tří skupin strategických cílů (umělecké strategické cíle, administrativní/provozní strategické cíle a strategické cíle veřejné správy v oblasti kulturní/divadelní politiky):

1. Finanční perspektiva se zabývá tím,

- jak se divadlo projevuje ve vztahu k veřejné správě, aby dosáhlo finančního úspěchu?

2. Perspektiva vnitřních procesů se orientuje na odpověď na otázku

- v jakém uměleckém procesu tvorby musíme vynikat/vynikáme, abychom uspokojili poskytovatele finančních prostředků, publikum a svoje členy?

3. Učení se a růst/životaschopnost a společenská prospěšnost řeší

- jakým způsobem zajišťujeme/zajistíme vlastní schopnost proměny, zlepšování umělecké kvality a služeb?

4. Perspektiva zákazníka potom řeší

- jak se projevujeme/bychom se měli projevovat ve vztahu k našemu publiku, abychom dosáhli své vize.

Jak tedy – v jakých kritériích nakonec konkrétně – hodnocení v modelu BSC přizpůsobeném pro hodnocení dotovaných repertoárových divadel může probíhat, ukazuje následující schéma, které je sestaveno z přizpůsobeného modelu BSC–D ve spojitosti s devíti poli institucionální úrovně divadla v jeho systémovém pojetí a z provizorního stanovení poslání. Na straně veřejné správy/požadavků kulturní politiky jsou cíle vyjádřeny na základě priorit 'Top Ten' (Matice kulturní politiky pro manažery, schéma 4, str. 36), které jsou zahrnuty do tvorby matice pro měření výkonnosti. Obecné cíle, které jsou vyjádřeny v každém políčku matice, odrážejí ve sloupci A a B stanovené otázky a jsou rozděleny podle časové roviny do tří dimenzí. Divadelní prostředí je zde vyjádřeno třemi skupinami (umělecká a administrativní složka tvoří vnitřní prostředí, státní správa/kulturní politika tvoří prostředí vnější) s vlastními cíli a požadavky.

Schéma 9: Matice pro měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla

⇒ Cíle ↓ Časová rovina oblastí BSC-D		A	B	C
		Umělecké	Administrativní	Veřejné správy (kulturní politiky)
3 Dlouhodobé cíle				
i	FINANČNÍ	stálá dostupnost zdrojů financování	udržitelné zdroje financování	vyrovnaný rozpočet
ii	VNĚRNÍ PROCES TVORBY	vynikající kreativita, originalita, estetika	profesionalita v koordinaci procesu tvorby	společenský dopad
iii	ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚLNOST	společenské uznání, pozice ve společenském životě	růst organizace a změna a schopnost vyrovnat se se stále se měnícími požadavky	udržitelnost společenských hodnot, které nemohou přežít na volném trhu
iv	PUBLIKUM	změněné/nezměněné postoje	nárůst loajálního publika	podněcování hodnot v rámci komunit
2 Strategické cíle				
i	FINANČNÍ	dostatek zdrojů pro kvalitní program/dramaturgii	změněná/nezměněná úroveň soběstačnosti	změněná/nezměněná výše dotace
ii	VNĚRNÍ PROCES TVORBY	vývoj inspirace a uměleckých podnětů	rovnováha organizačních procesů a jejich dopadu	dodržování stanoveného plánu
iii	ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚLNOST	umělecká kvalita programu/dramaturgie	inovace na úrovni managementu	úroveň naplnění současných požadavků kulturní politiky
iv	PUBLIKUM	inspirace, výchova, konfrontace, ohramování, vzdělávání, zábava	efektivní implementace marketingových strategií a prohlubování vztahu s diváky	společenská provázanost (přístupnost, dostupnost, diverzita, vzdělávání atd.)
1 Provozní cíle				
i	FINANČNÍ	dostatečné zdroje pro jednotlivá představení	pokladní příjmy	cena vstupenky/snižování provozních nákladů
ii	VNĚRNÍ PROCES TVORBY	realizovatelnost jednotlivých produkcí vzhledem k uměleckým nárokům	dodržování vnitřních provozních plánů	stabilita organizace
iii	ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚLNOST	umělecká kvalita představení	odezva na požadavky publika	zaměření programu
iv	PUBLIKUM	okamžité reakce, návštěvnost	spokojenost diváků se službami, návštěvnost	návštěvnost/struktura publika

Jak z matice vyplývá, jsou pro měření výkonnosti divadel využívány jak kvalitativní, tak kvantitativní (měřitelné) údaje. Ukazatele dopadu v oblasti dlouhodobých cílů je možné stanovit pro divadlo jen v doméně finanční. Pro ostatní ukazatele dopadu je třeba zpracovat **dlouhodobé „zdrojové“ sociologické průzkumy** na všech úrovních našeho územního uspořádání (jak měřit výkonnost bez monitorování dopadu?!), protože bez nich nelze z hlediska dlouhodobé perspektivy (4 – 10 let) formulovat jasně podložené cíle, zejména pak na úrovni veřejné správy (kulturní politiky).

Strategické cíle z uměleckého hlediska jsou čistě v rukách současného uměleckého vedení a mohou být měřeny pouze na základě jasně stanoveného uměleckého poslání a od něj odvozených záměrů, které se odrážejí v dramaturgickém plánu. Tyto cíle jsou neměřitelné v případě, že chybí jejich jasná artikulace.

Model BSC aplikovaný na divadla čeká na své praktické ověření, které probíhalo zatím pouze na úrovni diskuse. Nabízí jednak výstup měření výkonnosti divadel dle bodové škály, která je jednotlivým kritériím přisouzena a jednak vyjasnění a aktualizace strategie na všech třech úrovních, které v divadle uplatňují svůj vliv (bez negativní konotace) – umělecké, provozně-administrativní a zřizovatelské. Umožňuje kromě měření zároveň projednat strategii napříč instiucí, sladit cíle jednotlivých složek – kromě minulosti směřuje k budoucnosti a je procesem zlepšování.

Implementace modelu do praxe

Na začátku jsme v rámci definování hodnocení dospěli k tomu, že evaluace je proces řízeného hodnocení, který má své reálné aspekty. Pokud budeme chtít implementovat model do praxe, nabízí práce doktorky Jany Bejvlové také konkrétní návrh postupu. Práce navíc obsahuje kritické body modelu a navrhuje jejich eliminaci, ale klíčové je zavedení hodnocení formou BSC do systému řízení kulturních institucí, které by mělo být pravidelně opakováno minimálně ve třiletém časovém rámci.

Časový rámec:

První BSC možno vytvořit za 16 týdnů (4 měsíce).

Po 2 letech integrace BSC do běžného řízení, integrace do rozpočtu.

Po 3 letech strategické přezkoumání a aktualizace strategie.

Implementace – projekt ND

- respektování obvyklých plánovacích procesů v divadle (leden/únor – plán další sezony)

Problémové oblasti u vícesouborových repertoárových divadel:

- různé plánovací procesy pro různé soubory,
- nejsou pojmenovány standardy (délka stavby pro různé typy inscenací dle žánrů pro stavbu, pro zkoušení atd.),
- míra autonomie souborů z hlediska marketingu, corporate identity, multiplikace produktu,
- nejasně pojmenované poslání v základacích dokumentech (je specifikován účel a předmět činnosti, není specifikovaná mise, postavení a význam instituce – od které by se pak odvíjel požadavek na kvalitu uměleckého programu).