

Úvod do problematiky benchmarkingu nezávislých kultúrnych centier

Vernonika Moravčíková¹

¹ Katedra kulturológie, Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, Hodžova 1, 949 01 Nitra, moravcikova.v@gmail.com

Grant: VEGA 1/0282/18

Název grantu: Charakter a vývoj nezávislej kultúry a umenia na Slovensku po roku 1989

Oborové zaměření: AL - Umění, architektura, kulturní dědictví

© GRANT Journal, MAGNANIMITAS Assn.

Abstrakt Príspevok predstavuje úvodný vhlad do problematiky hodnotenia a porovnávania aktivít, výstupov a pôsobenia nezávislých kultúrnych centier na Slovensku. Predstavuje východiskový materiál pre ďalší podrobnejší výskum v sledovanej oblasti v rámci riešenia grantovej úlohy Charakter a vývoj nezávislej kultúry a umenia na Slovensku po roku 1989. Príspevok sa zaoberá problematikou a možnosťami aplikácie metódy benchmarkingu na špecifickú oblasť aktivít kultúrneho sektora, teda konkrétne na pôsobnosť nezávislých kultúrnych centier.

Kľúčová slova Nezávislé kultúrne centrum, benchmarking, kultúrny sektor, hodnotenie

kultúrnych centier na celoslovenskej úrovni je potrebné zamerať stratégiu pôsobenia na dlhodobú celoslovenskú úspešnosť, nielen na krátkodobé lokálne pôsobenie a vplyv. Aj z tohto dôvodu sa nám problematika komplexného uchopenia benchmarkingu nezávislých kultúrnych centier javí ako mimoriadne zaujímavá a potrebná. O to viac, že v súčasnosti neexistuje v slovenských podmienkach mechanizmus, ktorý by sa zameriaval na oblasť hodnotenia a porovnávania tohto sektora. Pre potreby projektu VEGA 1/0282/18 Charakter a vývoj nezávislej kultúry a umenia na Slovensku po roku 1989, sa zameriavame na slovenský kontext. Táto problematika však naberá na rozmeroch, čo do významu aj obsahu tiež v súvislosti s globalizačnými tendenciami a s rozšírením trhu v celosvetovom meradle a v podmienkach celosvetovej súťaže.

1. ÚVOD

Príspevok je vvedením do problematiky komplexného uchopenia hodnotenia a benchmarkingu nezávislých kultúrnych centier na Slovensku. Možno konštatovať, že existencia nezávislých kultúrnych centier v súčasnosti predstavuje neoddeliteľnú súčasť kultúrneho a spoločenského života. Ich plnohodnotné etablovanie, rozvoj a neustály vznik nových nezávislých kultúrnych centier akcentuje ich kultúrno-spoločenský význam a vplyv na spoločnosť v tom najkomplexnejšom pohľade. Či už je to samotný vplyv na rozvoj kultúry, sociálny dopad či ekonomický. Uvedené samo o sebe naznačuje čoraz dôležitejšiu potrebu hodnotenia, systematického procesu porovnávania nielen produktov (služieb) pôsobenia nezávislých kultúrnych centier, ale aj ich vzájomné porovnávanie, metódy ich práce a podobne. Proces komplexného porovnávania a hodnotenia je potrebný nielen pre samotnú existenciu konkrétnych nezávislých kultúrnych centier, pre ich rozvoj a zlepšovanie vlastných aktivít, ale aj zo širšieho uhla pohľadu, napríklad z pohľadu podporných projektových štruktúr či iných inštitúcií, ktoré sa priamo podieľajú na fungovaní kultúrneho sektora na Slovensku. Rastúci počet nezávislých kultúrnych centier vytvoril v tomto prostredí novú situáciu a možno povedať aj konkurenčné prostredie. Kultúrne centrá sú si konkurenciou nielen z pohľadu potenciálneho diváka, prípadného donátora či sponzora, ale i z hľadiska pridelenia finančnej podpory z grantových a iných podporných schém. Toto konkurenčné prostredie má však aj pozitívny dopad, ktorý sa zrkadlí v snahe zlepšovať kvality produktov v kultúrnom sektore, kvality poskytovaných služieb, v celkovom rozvoji dosahovaných výsledkov a v naplňaní cieľov a zámerov ich pôsobenia. Dimenzia silnejšieho konkurenčného prostredia evokuje potenciálnu nutnosť zvyšovania výsledkov pôsobenia nezávislých kultúrnych centier. Pre rozvoj

2. BENCHMARKING

Nezávislé kultúrne centrá plnia v spoločnosti pochopiteľne špecifickú úlohu. Ich základným poslaním je pôsobenie v intenciiach rozvoja kultúrneho života. Realizujú aktivity rôzneho nielen kultúrneho a umeleckého charakteru, ale napríklad aj hľadajú finančné zdroje rozvoja svojho konkrétneho a špecifického kultúrneho pôsobenia, podporujú vzdelávanie, reagujú na aktuálne spoločenské problémy a prispievajú k ich riešeniu a k prebiehajúcim diskusiám a polemikám, prispievajú k podpore zamestnanosti, vytvárajú kultúrne siete partnerstiev a spolupráce, podporujú spôsoby participácie a zaangažovania verejnosti na kultúrnom živote a podobne. Nezávislé kultúrne centrá tak poskytujú široké spektrum rôznych služieb a kultúrnych produktov, ktorých cieľom je prispievať k rozvoju kultúrneho života a sektora vôbec. S ohľadom na komplexnosť aktivít nevyhnutných na zabezpečenie chodu nezávislých kultúrnych centier je dôležitá schopnosť hodnotenia a efektívneho plánovania ich predstaviteľov. Rovnako aj ustavičné úsilie zlepšovať svoje výsledky a s tým súvisiace porovnávanie nielen smerom do vlastnej inštitúcie (porovnávanie činnosti a výsledkov svojej inštitúcie v čase), ale i komparovanie s inými nezávislými kultúrnymi centrami. „Metódou strategického manažmentu, ktorá prináša koncept „učenia sa z lepšej praxe“ je benchmarking. Všetky koncepcie benchmarkingu stavajú na rovnakom východisku: Ak sme zistili, že v niektorej oblasti nášho pôsobenia máme rezervy a rozhodli sme sa zlepšiť, tak prečo sa neučiť od niekoho, kto pôsobí v rovnakej oblasti ako my a je v danej oblasti efektívnejší, výkonnejší, kvalitnejší alebo lepší? Štúdie skúmajúce efektívnosť učenia potvrdzujú, že najväčšiu mieru znalostí (pri porovnávaní rozličných foriem učenia) dosahujeme vtedy, ak môžeme spoznávať „bestpractices“ a zdieľať svoje znalosti a

skúsenosti s inými.“ (ČEREŠNÍKOVÁ, M. – HAPALOVÁ, M. – HORVÁTHOVÁ, B. – MOMOT, A. 2015, s. 4).

Metóda benchmarkingu pochopiteľne nevznikla primárne na pôde kultúrneho sektora, čo je oblasť nášho záujmu. Je to metóda, ktorá sa uplatňuje a aplikuje v rozmanitých oblastiach a na rôznych úrovniach. To predznamenáva množstvo rôznych definícií, ktoré tento pojem a metódu približujú a ozrejmujú. V nasledujúcich riadkoch sa preto zameriame na všeobecné definície, s ktorými sa v praxi ale aj vo vedeckom diskurze stretávame najrozšírenejšie. Poskytneme istý základný a pre ďalší podrobnejší výskum v intenciiach realizovaného projektu východiskový teoretický a procesuálny rámec benchmarkingu nezávislých kultúrnych centier na Slovensku. Pokúsime sa našim príspevkom prispieť do diskusie identifikovania a určenia kritérií hodnotenia a vzájomného porovnávania nezávislých kultúrnych centier, či konkrétnych indikátorov kvality ich pôsobenia.

„Výraz benchmarking u nás zdomácnel v tejto cudzej formulácii a je odvodený z anglického slova „bench“ – pracovný stôl remeselníka a „mark“ – značka, ryska. Stôl podľa rysky primeriaval lavy, lišty a dosky. Benchmark je teda nejaká pomerová značka, ku ktorej sa vzťahujú merania a ako nivelačná značka sa bežne používa v geodézii.“ (DEMJANOVÁ, L. 2006, s. 44)

R. C. Camp približuje pojem benchmarking ako spôsob hľadania najlepšieho výkonu. Po jeho porovnaní s vlastnými výsledkami a výkonomi vedie k dosiahnutiu lepších výsledkov vlastných aktivít a pôsobenia. (CAMP, R. C. 1989, s. 118).

Ako uvádza Lucia Demjanová firma Xerox Corporation, ktorá predovšetkým v 80. rokoch 20. storočia využívala metódu benchmarkingu so zámerom revitalizovať spoločnosť k novej konkurenčnej pozícii definovala metódu benchmarkingu „...ako nepretržitý proces porovnávania vlastných výrobkov, služieb a praktík proti najsilnejším konkurentom resp. lídrom v danej oblasti. (porov. (DEMJANOVÁ, L. 2006, s. 44-45). Opierajúc sa o prácu *Benchmarking: Jak napodobnit úspěšné* od autorov B. Karlöfa a S. Östbloma, ktorí vysvetľujú benchmarking ako priebežne organizovaný a systematický proces komparovania a hodnotenia vlastných produktov, efektivity a kvality služieb, či postupov práce s produktami a službami a zaužívanou praxou najväčších konkurentov v danej oblasti. Autori tiež narábajú s termínom benchlearning, ktorý predstavuje proces a schopnosť osvojovania a aplikácie poznatkov získaných na základe benchmarkingu. (KARLÖF, B. – ÖSTBLOM, S., 1995, s. 9). Aj uvedená kategória je z hľadiska pôsobenia nezávislých kultúrnych centier na Slovensku veľmi dôležitá. Schopnosť aplikovať identifikovanú dosiahnutú úroveň kvality ich pôsobenia však predstavuje potenciálny priestor pre ďalší výskum.

Možno teda zjednodušene konštatovať, že metóda benchmarkingu predstavuje metódu konkurenčného porovnávania, je metódou zdokonaľovania, ktorá vyžaduje dôslednú znalosť interného i externého prostredia. Ide o snahu identifikovať a následne integrovať zistené výsledky a poznatky, ide o hodnotiace porovnanie a sústredenú snahu zlepšovať sa. To si vyžaduje poznanie úrovne vlastnej kvality na podklade porovnania s „najlepšou praxou“ a riešenia na zlepšenie.

3. NEZÁVISLÉ KULTÚRNE CENTRÁ

Z istého uhla pohľadu možno konštatovať, že problematika merania, vzájomného porovnávania a hodnotenia efektivity pôsobenia, kvality poskytovania služieb a produktov ako aj hodnotenie významu jednotlivých nezávislých kultúrnych centier na

Slovensku je pomerne zložitá. Jedným z dôvodov je aj skutočnosť, že nezávislé kultúrne centrá na Slovensku nemajú jednotný charakter a aktivity, ktoré realizujú. Jednotlivé centrá sa profilujú svojim špecifickým smerom, a tým sa uberajú aj ich primárne zamerania, ciele a poslanie, ktoré si určili ako prioritné. Aj z tohto pohľadu je stanovenie kritérií alebo kategórií hodnotenia a porovnávania kultúrnych centier s výrazne heterogénnym charakterom pomerne zložitá. Nezávislé kultúrne centrá sa väčšinou ako organizácie neorientujú výlučne na jeden konkrétny žáner, ale predstavujú do istej miery univerzálne multifunkčné a multižánrové kultúrne platformy so zameraním väčšinou na súčasnú nekomerčnú kultúru a umenie. Z hľadiska cieľovej skupiny možno konštatovať, že je pomerne široká, no vo významnej miere má komunitný charakter. Táto vlastnosť sa nám aj do ďalšieho výskumu javí ako mimoriadne zaujímavá a pre pôsobenie nezávislých kultúrnych centier signifikantná.

Tu pochopiteľne vyvstáva aj otázka definovania pojmu nezávislé kultúrne centrum, teda naopak určenie vlastností, ktoré sú pre nezávislé kultúrne centrá charakteristické. Jedným z nich je skutočnosť, že ich vznik je výsledkom iniciatívy „zdola“, teda zo strany profesionálov, či klasických nadšených konzumentov pohybujúcich sa v oblasti kultúry a umenia. V rámci polemík definovania termínu nezávislé kultúrne centrum je často diskutovanou vlastnosťou predovšetkým nezávislosť. Stretávame sa s postojom, že nezávislým v plnom význame môže byť iba to centrum, ktoré na svoje fungovanie využíva iba vlastné finančné prostriedky, či sponzorské dary. V tomto bode je však problematickým tvrdenie, že kultúrne centrum nemôže byť skutočne nezávislé pokiaľ na svoje fungovanie využíva finančné prostriedky získané z grantových a podporných mechanizmov na rôznych úrovniach. V slovenskom kontexte sa najčastejšie stretávame s názorom, že nezávislým kultúrnym centrom je to centrum, ktoré nie je zriadené verejnoprávnu inštitúciou, nie je financované z prostriedkov verejného rozpočtu a vyznačuje sa slobodou v oblasti dramaturgie, manažmentu, plánovania, fungovania, či vlastnej dlhodobej stratégie. (porov. <http://eastportal.sk/sk/blog/2017/04/26/antena-siet-nezavislych-kulturnych-centier/>).

Ďalšou z vlastností, ktoré sú viac či menej identifikovateľné vo všetkých nezávislých kultúrnych centrách pôsobiach na Slovensku je viaczdrojovosť financovania, čo v praxi znamená využívanie viacerých spôsobov zabezpečovania financií z verejných a súkromných zdrojov. Základnými a najvyužívanejšími možnosťami sú podporné grantové programy Fondu na podporu umenia (verejnoprávna inštitúcia zameriavajúca sa na oblasť podpory kultúry a umenia, ktorá prevzala väčšiu časť grantových programov Ministerstva kultúry Slovenskej republiky, vznikla v roku 2015), dotačné programy vyšších územných celkov a miestnych samospráv, grantové schémy nadácií a fondov, asignácia 2% z daní fyzických a právnických osôb, medzinárodné grantové schémy, či grantová podpora rôznych zahraničných inštitútov a podobne, sponzoring, vlastné príjmy, online darcovstvo a iné. Na tomto mieste je potrebné zdôrazniť práve význam princípu crowdfundingu, ktorý je s čoraz väčšou popularitou využívaný aj na pôde kultúrneho sektora. Termín je zložený zo slova crowd, čo znamená dav, zhromaždiť, množstvo, skupina a funding, teda financovanie. Ide teda o princíp skupinového financovania konkrétneho projektu, myšlienky, aktivity a podobne. Crowdfunding je teda získavanie finančných prostriedkov prostredníctvom špecializovaných internetových portálov od neurčitého množstva darcov, ktorí za svoj príspevok dostanú dohodnuté protiplate v rôznych formách alebo získajú iba dobrý pocit z poskytnutej pomoci. (FICEK, M. *Crowdfunding na Slovensku*. [online]. [2018-11-15] Dostupné na: <https://ficek.sk/crowdfunding-na-slovensku-108>). Jedná sa v princípe o elektronickú verejnú zbierku na špeciálnych internetových crowdfundingových portáloch,

prostredníctvom ktorých je možné finančne podporiť konkrétny projekt alebo kreatívny a umelecký zámer žiadateľa. „Produkt“ alebo „služba“, ktorá je protihodnotou takejto podpory bývajú rôzne benefity pre poskytovateľa finančného daru, ako napríklad účasť na projekte, vstupenky na podujatie, upomienkové či reklamné predmety, ale napríklad aj rôzne kreatívne služby často aj s vtipným vyznením a podobne. Kultúrny sektor je špecifický aj tým, že nie je možné vopred otestovať, do akej miery bude daný produkt zaujímavý pre konzumenta. Práve financovanie spôsobom crowdfundingu môže predstavovať istý priestor na určenie potenciálneho záujmu o daný produkt alebo službu. Väčšina slovenských a českých crowdfundingových portálov funguje na princípe odmeňovania a metóde financovania „All or nothing“. Crowdfundingové platformy predstavujú spôsob alternatívneho financovania.

Špecifikom posledného obdobia je vznik malých kultúrnych centier, ktoré majú vlastnú podnikateľskú činnosť napríklad vo forme prevádzkovania kaviarne, baru či kníhkupectva. Vo väčšine prípadov však tieto pridružené aktivity spadajú pod iné subjekty, nie priamo pod kultúrne centrá. Táto skutočnosť vyplýva aj z faktu, že samotné kritérium akceptácie nezávislého kultúrneho centra do siete nezávislých kultúrnych centier Anténa zohľadňuje podmienku, že centrum nebolo zriadené za účelom vytvárania zisku, resp., že ich hlavná činnosť nie je vykonávaná za účelom zisku. (porov. <https://www.antenanet.sk/clenovia>). Teda môžeme konštatovať, že jedným z možných kritérií v rámci benchmarkingu nezávislých kultúrnych centier môže byť práve spôsob financovania a udržateľnosť finančných príjmov jednotlivých NKC.

Zaujímavým by bolo aj upriamenie pozornosti na programovú štruktúru a dramaturgiu nezávislých kultúrnych centier na Slovensku. Práve táto oblasť jednotlivé centrá od seba odlišuje, dáva im osobitý a jedinečný ráz a charakter a má najsilnejšiu výpovednú hodnotu o konkrétnom centre. No ako sme už uviedli, nezávislé kultúrne centrá na Slovensku majú výrazne heterogénny charakter a rozsah nášho príspevku nám neumožňuje touto oblasťou sa zaoberať tak, ako by si do dôsledkov zasluhovala.

Jedným z východiskových bodov primárneho rozčlenenia potenciálne vhodných kritérií by mohli byť napríklad podmienky členstva nezávislých kultúrnych centier v už spomínanej sieti Anténa – sieť pre nezávislú kultúru, či členstvo v iných obdobných sieťach na medzinárodnej úrovni ako napríklad Trans Europe Halles a podobne. V tejto súvislosti je však potrebné spomenúť, že minimálne v slovenskom kontexte v súčasnosti prebieha proces redefinovania podmienok členstva v sieti Anténa, ktorý do väčšej miery zohľadňuje a rieši súčasný trend vznikania nových nezávislých kultúrnych centier na Slovensku. Takýmito kritériami sú vykonávanie celoročných aktivít (nie iba jednorazové aktivity), podmienka, že nezávislé kultúrne centrum nebolo zriadené za účelom zisku, prevádzkovanie stáleho priestoru na realizáciu aktivít v oblasti nezávislej kultúry, činnosť vykonávaná na profesionálnej báze, vznik ako občianska iniciatíva, teda, že nezávislé kultúrne centrum nie je zriadené orgánmi štátnej správy ani samosprávy. (porov. <https://www.antenanet.sk/clenovia>).

Z hľadiska potreby určenia hodnotiacich a porovnávaných kritérií v rámci identifikovania „najlepšej súčasnej praxe“ možno teda

z nášho pohľadu hovoriť o týchto kategóriách, ktoré budú podrobne rozpracované v ďalších fázach riešenia projektu:

- Motivácia zriadenia nezávislého kultúrneho centra
- Produkt, služba
- Produktová cenotvorba
- Inovácie a kreativita
- Kontinuálne celoročné pôsobenie
- Dramaturgia podujatí a programová štruktúra
- Vnútroštátna a medzinárodná spolupráca
- Spôsoby získavania financií a efektívnosť ich využívania
- Ľudské zdroje – personálne zabezpečenie
- Kultúrny infraštruktúra – budova, priestor
- Implementácia v lokalite
- Kultúrny, sociálny a ekonomický impact na prostredie

4. ZÁVER

Aplikácia komplexných všeobecných kritérií hodnotenia a porovnávania pôsobenia a významu nezávislých kultúrnych centier nemá význam iba pre rozvoj a zvyšovanie úrovne a kvality pôsobenia samotných kultúrnych centier, ale i z pohľadu komplexného zhodnotenia zo strany podporných štruktúr, vyšších územných celkov, mestských samospráv, Ministerstva kultúry Slovenskej republiky, či iných inštitúcií. Význam spočíva v zlepšovaní pôsobnosti nezávislých kultúrnych centier v oblasti kultúrneho sektora, v zefektívňovaní ich kreatívnych pracovných procesov, služieb, ktoré poskytujú ako aj zvyšovanie ich celkového významu v rámci rozvoja kultúry na Slovensku.

V budúcnosti bude pre potreby projektu Charakter a vývoj nezávislej kultúry a umenia na Slovensku po roku 1989 v kontexte pôsobnosti nezávislých kultúrnych centier dôležité v spolupráci s odborníkmi pôsobiacimi v praxi nezávislých kultúrnych centier určiť a stanoviť príklady najlepšej identifikovanej praxe, ktorá bude slúžiť ako prípadové východisko a inšpiratívny model pre iné centrá na Slovensku v rámci metódy zdieľaných skúsenosti a tzv. bestpractices. Týmto spôsobom bude môcť ľahšie dochádzať nielen k samotnému hodnoteniu nezávislých kultúrnych centier, ale i k individuálnemu zlepšovaniu kvality ich pôsobenia, výkonnosti, efektívnosti, k rozvíjaniu spolupráce a vytváraniu partnerstiev.

Zdroje

1. CAMP, R. C. 1989. *Benchmarking: Search for Industry Best Practices That Leads to Superior Performance*. Milwaukee, Wisconsin : ASQC Quality Press.
2. ČEREŠNÍKOVÁ, M. – HAPALOVÁ, M. – HORVÁTHOVÁ, B. – MOMOT, A. 2015. *Systém benchmarkingu komunitných centier*. Bratislava. ISBN 978-80-970110-3-1.
3. DEMJANOVÁ, L. 2006. Benchmarking ako cesta k zmene a inováciám na Slovensku. In: *Manažment v teórii a praxi*, roč. 2, 2006, č. 2, s. 44-50. ISSN 1336-7137.
4. FICEK, M. *Crowdfunding na Slovensku*. [online]. [2018-11-15] Dostupné na: <https://ficek.sk/crowdfunding-na-slovensku-108>.
5. KARLÖF, B. – ÖSTBLÖM, S. 1995. *Benchmarking : Jak napodobit úspěšné*. Praha : VICTORIA PUBLISHING. ISBN 80-85865-23-8.