

# Zadavatel, zadávací dokumentace, problematika podpory z veřejných resp. privátních zdrojů

Ing. Martin Zelený, Ph.D.  
Katedra arts managementu, FPH VŠE v Praze



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



# Zadavatel

## Veřejná instituce

- Sleduje celkové výstupy a dopady projektu

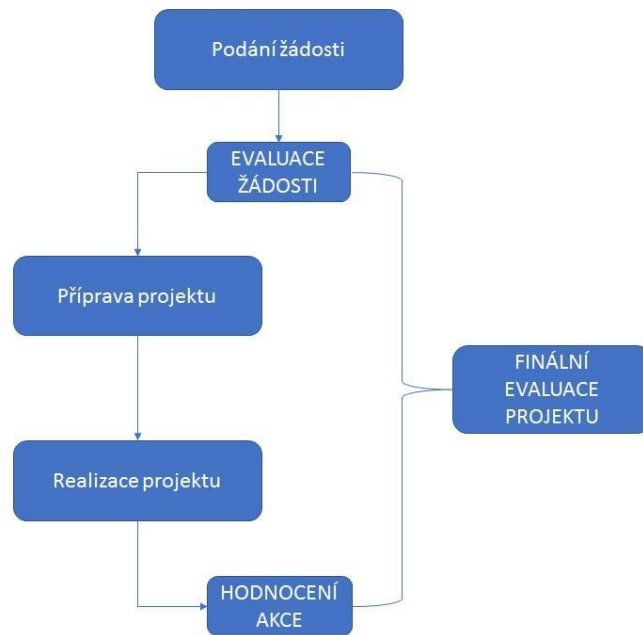
## Soukromý zadavatel

- Akcentuje ekonomické výstupy a naplnění cílů projektu

# Zadávací dokumentace

## Vnitřní analýza

- analýza úspěšnosti a vnitřní efektivity akce, případně srovnání vnitřních parametrů projektu s jinými
- možná řešení
  - benchmarking srovnáváním projektů
    - kvantitativní přístup
  - srovnávání vybraných referenčních oblastí
    - kvalitativní přístup



# Zadávací dokumentace

## Kvantitativní přístup

- definice a následný monitoring určených výkonnostních ukazatelů
  - delší časové období
  - komplexnější kvantitativní výstup
  - vhodné pro vyhodnocování finančních charakteristik, hodnocení účinnosti a hospodárnosti
  - méně vhodné pro evaluaci účelnosti projektu, zhodnocení umělecké kvality projektu, dopadů projektu ve vztahu k deklarovaným potřebám a cílům apod.

# Zadávací dokumentace

## Kvalitativní přístup

- ověřování, posuzování a srovnávání omezeně a obtížně kvantifikovatelných kvalitativních atributů kulturních projektů
  - **metody** deskripce, škálování, komparace mezi referenčními oblastmi
  - typické pro hodnocení a řízení kvality projektů a potenciálu jejich rozvoje, hodnocení umělecké složky projektu a hodnocení účelnosti projektu

# Zadávací dokumentace

## Kulturní projekt (akce/event)

- vždy zahrnuje několik dimenzí, které se vzájemně překrývají a determinují jednotlivé oblasti vlivu akce na okolí
- je formou sebeprezentace
- cíleně utváří určitý obraz a kulturní identitu místa
- zviditelněním místa a místní kultury rozvíjí poznání, poukazuje na místní specifika a historické souvislosti
- má edukační charakter
- napomáhá kulturnímu cestovnímu ruchu, je atraktorem

# Zadávací dokumentace

## Evaluace projektu - **indikátory**

- slouží k měření a kvantifikaci reálných změn měřených jevů v určitém časovém intervalu
- kvantifikovat je možné i jevy a procesy kvalitativního charakteru.
  - bez indikátorů se neobejde ani evaluace kvalitativních parametrů
- konstrukce indikátorů by měla odpovídat zásadám techniky **S.M.A.R.T.**
  - **S** - specific - konkrétní, specifický, významný
  - **M** - measurable – měřitelný, vyhodnotitelný
  - **A** - achievable – dosažitelný, motivující
  - **R** - realistic - realistický, smysluplný
  - **T** - time-bound - časově určený, ohraničený

# Zadávací dokumentace

## Evaluace projektu - **atributy**

- definovány v rámci každého indikátoru

- dva typy:

- **organizační**

- způsob výpočtu, jednotku indikátorů, zdroj dat pro jeho vyjádření, časový úsek, počet opakování či zodpovědnost za naplňování indikátoru

- **modelové**

- charakter dimenzí a referenčních hodnot

- **dimenze** – co který indikátor sleduje

- **referenční hodnota** – etalon, podle kterého je indikátor srovnáván



# Zadávací dokumentace

## Evaluace projektu - **indikátory**

- měly by mít od počátku nastavený výchozí stav a předpokládanou hodnotu cílového stavu
  - **umožňuje**
    - sledovat i indikovat změny absolutních i relativních hodnot indikátoru v poměru s výchozím i cílovým stavem
    - sledovat tempo růstu i trend vývoje indikátoru
    - charakteristiky indikátoru
- v praxi **neexistují** pevně stanovená pravidla pro výběr indikátorů

# Zadávací dokumentace

## Vzorová metodika hodnocení ekonomicko-organizační stránky projektu

- vychází z teoretických znalostí problematiky a zkušeností získaných během práce na již proběhlých evaluacích realizovaných katedrou arts managementu
- v metodice jsou kombinovány kvalitativní a kvantitativní přístupy k hodnocení
- jednotlivé indikátory zahrnují jak ukazatele ryze kvantitativní, tak i smíšené či převážně kvalitativní povahy
- je prezentována prostřednictvím zadávací dokumentace

# Zadávací dokumentace

## Vzorová metodika hodnocení ekonomicko-organizační stránky projektu

- obsahuje ve své části věnované hodnocení ekonomicko-organizační stránky kulturního projektu několik oblastí reflektujících konkrétní potřebné směry a hlediska evaluace:

- A. Identifikace projektu
- B. Hodnocení účelnosti projektu
- C. Hodnocení účinnosti projektu (ekonomicko-organizační pohled)
- D. Hodnocení hospodárnosti projektu (finanční a účetní pohled)

# Zadávací dokumentace

## A. Identifikace projektu

- má deskriptivní charakter
- primárně určena k identifikaci, ne evaluaci

Oblast A. – Identifikace projektu	
<b>A.0</b>	Informace o projektu
<b>A.01</b>	Název projektu
<b>A.02</b>	Tématický okruh/typ akce
<b>A.03</b>	Datum/data konání
<b>A.04</b>	Místo/místa konání
<b>A.05</b>	Popis výchozí situace, potřebnost projektu
<b>A.1</b>	Identifikace žadatele o podporu z veřejných zdrojů
<b>A.11</b>	Název žadatele
<b>A.12</b>	Právní forma
<b>A.13</b>	Zřizovatel žadatele
<b>A.14</b>	Sídlo
<b>A.15</b>	Rok založení/zřízení
<b>A.16</b>	Stručná charakteristika žadatele
<b>A.17</b>	Počet úspěšně realizovaných kulturních projektů za posledních 5 let
<b>A.18</b>	Z toho počet projektů s podporou z veřejných zdrojů
<b>A.19</b>	Celková hodnota v rámci těchto projektů získané podpory z veřejných zdrojů
<b>A.2</b>	Partneři projektu
<b>A.3</b>	Jiné obdobné projekty plánované v daném místě a čase

# Zadávací dokumentace

## A.01 Název projektu

- je nejčastěji opakovaným a využívaným identifikačním prvkem projektu
- přispívá k budování prvotního dojmu a následně i jeho celkovému vyznění projektu.
- Je jedním z klíčových prvků ovlivňujícím image projektu.
- v případě projektů navazujících na větší projekty je vhodné, aby i název respektoval a reflektoval tematiku projektové řady.

# Zadávací dokumentace

## A.02 Tematický okruh/typ akce

- kulturní aktivity lze kategorizovat do tří dílčích částí

- **většinové**

- aktivity, jimž se alespoň jednou ročně věnuje více jak 40 % populace
- cílem je přinášet účastníkům sociální kontakty, zábavu, odpočinek a možnost odpoutat se od každodenních starostí

- **menšinové**

- aktivity, jimž se věnuje alespoň jednou ročně méně než 40 % populace
- cílem je poskytnutí předchozích jmenovaných výstupů, zároveň jsou obohaceny o intelektuální rovinu

- **marginální**

- aktivity, kterým se alespoň jednou ročně věnuje méně než 10 % populace
- lze dělit na rozvoj intelektu a vzdělání bez nutného akcentu zábavy a dále spolkovou či klubovou činnost.

# Zadávací dokumentace

## A.02 Tematický okruh/typ akce

- snaha pořadatelů – vyvážit portfolio

- možná typologie:

- Výstavní projekty
- Publikace
- Dokumentační a informační činnost
- Koncert
- Hudební festival
- Divadelní představení
- Divadelní festival
- Taneční představení
- Taneční festival
- Interdisciplinární projekty
- Workshopy
- Audiovizuální obsah
- Konference
- Přednáška
- Slavnost
- Akce lidové kultura
- Webová prezentace

# Zadávací dokumentace

## A.03 Datum/data konání

- optimalizace termínu může být dle povahy projektu klíčová
- promítá se do potenciálu návštěvnosti akce
  
- délka trvání by měla odpovídat typu akce:
  - výstavní projekt - v řádech měsíců
  - dokumentační a informační činnost - v řádech měsíců
  - festivaly - v řádech týdnů
  - workshopy, konference – v řádech dní
  - slavnosti – v řádech dní
  - koncerty, divadelní představení – v řádech hodin apod.



# Zadávací dokumentace

## A.04 Místo/místa konání

- klíčové rozhodnutí

- nutno přizpůsobit charakteru, podstatě a osobité tematice akce

- interaguje s okolím a má na místo konání určité dopady:

Pozitiva	Negativa
Růst počtu klientů, růst tržeb	Přelidnění v místě konání samotné akce
Vznik nových podnikatelských příležitostí	Přetížení ubytovacích a stravovacích zařízení
Rozšíření sortimentu produktů a služeb	Dopravní komplikace, obtížné parkování
Obnova (zkrášlení) veřejných prostor	Přetížená veřejná doprava
Podpora identifikace s místem, hrdosti	Hluk
Pozitivní dopad na kulturní identitu regionu	Zvýšená produkce odpadu, znečištění místa
Zvýšení přítomnosti bezpečnostních složek	Zvýšení cen produktů a služeb
Rozvoj pracovních příležitostí	Zvýšení kriminality
Motivace pro činnost místních spolků	Růst nespokojenosti místních obyvatel
aj.	aj.

# Zadávací dokumentace

## A.04 Místo/místa konání

### - dostupnost

- dopravní dostupnost (individuální i hromadná), dostupnost časová, kvalita a kapacita komunikací, výše transakčních nákladů

### - rozměrové dispozice místa

- nesmí se v prostoru vnímaném jako místo konání akce „ani tlačit, ani ztrácet“)

### - vybavenost

- infrastruktura cestovního ruchu, občanská a technická vybavenost
- významně ovlivňuje podobu a rozsah multiplikačních efektů

### - atraktivita

- tím atraktivnější, čím více kulturních, přírodních a jiných zajímavostí, případně i příležitostí k realizaci volnočasových aktivit

### - bezpečnost

- možnosti zajištění bezpečnosti návštěvníků, prevence kriminality

# Zadávací dokumentace

## A.05 Popis výchozí situace, potřeba projektu

- musí podat přesvědčivou odpověď na logicky kladenou otázku

**„Proč by se měl daný kulturní projekt realizovat?“**

- obvykle založen na vysvětlení historických, geografických souvislostí
- důraz by měl kladen na **vymezení potřeby projektu** a jeho **potenciálních přínosů**
- pokud se jedná o tradiční projekty, je vhodné si všimnout i přínosů **opakování**
- u všech akcí je pak na místě věnovat pozornost i přínosům pro lokální **spolky, soubory**, další aktéry a **zájmové skupiny**, jakož i pro **místní společenství**
- úvahy o potřebnosti projektu mohou zohlednit i ostatní **vedlejší efekty** (dopady) projektu

# Zadávací dokumentace

## A.1 Identifikace žadatele o podporu z veřejných zdrojů

- název organizace, právní forma, sídlo, rok založení,
- stručná charakteristika
- uvádění informací o rozsahu zkušeností žadatele s realizací obdobných projektů

Profesionální/neprofesionální divadlo  
Profesionální/neprofesionální orchestr či pěvecký sbor  
Profesionální/neprofesionální taneční soubor  
Neprofesionální folklorní soubor  
Neprofesionální sdružení výtvarníků, fotografů  
Kino, videoklub  
Památkový objekt  
Muzeum  
Galerie, výstavní síň  
Základní umělecká škola

Dům dětí a mládeže  
Veřejná knihovna  
Vydavatel místního tisku, provozovatel místního rozhlasu/TV  
Provozovatel webové stránky  
Spolek občanů národnostní či etnické menšiny  
Nízkoprahové centrum pro děti a mládež  
Mateřské centrum  
Klub důchodců  
Jiný profesionální/neprofesionální pořadatel kulturních akcí

# Zadávací dokumentace

## A.2 Partneri projektu

- v rámci podpory z veřejných prostředků mohou v projektu vystupovat i další subjekty v režimu partnerské spolupráce se žadatelem bez ohledu na povahu jejich participace (poskytnutí/zisk části prostředků)
- obvykle další poskytovatelé kulturních služeb, územní samosprávné celky a jimi zřizované organizace, nestátní neziskové organizace i subjekty jiné
- je vhodné stručně nastínit **způsob**, **rozsah** a **charakter spolupráce** žadatele, rozdělení **odpovědnosti** za realizaci jednotlivých činností v rámci projektu, způsob případné **participace** na nákladech a výnosech projektu a případné další pro řízení, realizaci a následnou evaluaci projektu klíčové skutečnosti.

# Zadávací dokumentace

## A.3 Jiné obdobné projekty plánované v daném místě a čase

- příprava projektového záměru vyžaduje **rešerši kulturního prostředí** v plánované lokalitě a období
  - **eliminuje rizika nízkého dopadu** pořádané akce a přehlčení spotřebitelů
  - jde o **identifikaci** případných **duplicitních akcí**
  - geografický i časový rozsah rešerše kulturního prostředí se odvíjí od charakteru zamýšleného kulturního projektu, jeho cílové skupiny či skupin, definované výše a plánované velikosti dopadu a dalších faktorů
  - rešerše by měla primárně obsáhnout akce periodické
  - z pohledu konceptu 3E nelze připustit neefektivní vynakládání zdrojů na podporu dvou kulturních projektů, které si „berou“ klienty, kteří by jinak rádi navštívili a tudíž i finančně podpořili akce obě. Je zcela vyloučeno, aby veřejná podpora jedné kulturní akce byla příčinou zániku jiné
  - rešerše může sloužit i jako **nástroj distribuce kultury** do méně frekventovaných míst

# Zadávací dokumentace

## B. Hodnocení účelnosti projektu

- indikátory určené k evaluaci
  - předběžné (ex-ante)
  - průběžné (mid-term)
  - výsledné (ex-post)

<b>Oblast B. – Hodnocení účelnosti projektu</b>	
<b>B.01</b>	Hlavní cíle projektu
<b>B.02</b>	Cílové skupiny a jejich potřeby
<b>B.03</b>	Klíčové součásti, etapy a průběh projektu
<b>B.04</b>	Jiné efekty a dopady projektu, míra vlivu akce

# Zadávací dokumentace

## B.01 Hlavní cíle projektu

- stanovení hlavních cílů (tj. formulace odpovědi na otázku „**Čeho bude realizací projektu konkrétně dosaženo?**“) je klíčovým bodem definice každého projektu fakticky umožňujícím pozdější vyhodnocení úspěšnosti projektu jako takového
- při stanovování cílů se opět využívá techniky **S.M.A.R.T.**
  - pokud je při stanovování zdůrazňována i potřeba cíle formulovat s ohledem na možnost jejich průběžného monitorování a opakovaného vyhodnocování, **S.M.A.R.T.** může být rozšířen do techniky **S.M.A.R.T.E.R.:**
    - E - Evaluate – hodnocený, hodnotitelný (někdy ale též Ethical – etický)
    - R - Reevaluate – průběžně hodnotitelný (též Revisit s obdobným významem)



# Zadávací dokumentace

## B.01 Hlavní cíle projektu

- zpravidla jsou definovány cíle kulturní povahy, cíle ekonomické a finanční, marketingové, vzdělávací jako ryze **kvantitativní** (dosažení určité výše tržeb či zisku, docílení určitého množství návštěvníků), **smíšené** (růst atraktivity konkrétní lokality) i **kvalitativní** (posilování lokální identity)
- vyhodnocování cílů může probíhat různými způsoby, a to počínaje konstatováním „**cíl splněn/nesplněn**“, přes **expertní odhady úrovně naplnění cíle za pomoci stupnic a škál, posouzení míry naplnění cíle v % až po sofistikované měření naplnění cíle v určených jednotkách**

# Zadávací dokumentace

## B.02 Cílové skupiny a jejich potřeby

- paralelně s definicí hlavních cílů projektu je nutné identifikovat jednotlivé cílové skupiny a jejich potřeby,
  - nemusí se jednat pouze o **návštěvníky**, ale např. i o **účinkující**
- důraz kladen na cílovou skupinu návštěvníků, jejím potřebám a definici přínosů projektu pro cílovou skupinu (tj. jak realizace zamýšleného kulturního projektu přispěje k naplnění identifikovaných potřeb nebo dokonce jak projekt přispěje ke zmenšení problémů cílové skupiny)
- cílové skupiny projektu jsou v tomto směru obvykle identifikovány na základě věku či odbornosti/vzdělání
  - **věkově mladší skupiny** trpí nedostatkem času a ostentativním nezájmem o tzv. vyšší kulturu
  - **střední věková skupina** je z největší části vytížena prací a péčí o rodinu
  - **starší generace** osciluje mezi ryze odbornou tematikou aktivit a kulturou tradičnějšího ražení

# Zadávací dokumentace

## B.02 Cílové skupiny a jejich potřeby

- mezi potenciálními návštěvníky je rozdíl dle místa jejich bydliště

  - ve větších městech a jejich blízkém okolí se soustřeďují obyvatelé s vyšším vzděláním

    - vyšší odborný potenciál, ale i časová vytíženost

  - **rozdíl v dopadech kulturního obyvatelstva**

    - méně odborná veřejnost trpí obavou z kulturních akcí kladoucích nároky, v důsledku

      - čehož by si oproti ostatním návštěvníkům mohli tito připadat méněcenní (Bunting et al., 2008)

- akce je třeba koncipovat tak, aby byla uspokojena vysoká poptávka po masové kultuře, zároveň i menší poptávka po kultuře vyšší, ovšem nikoli tak, aby mezi těmito dvěma kulturami docházelo k rozporu či konfliktu.

# Zadávací dokumentace

## B.03 Klíčové součásti, etapy a průběh projektu

- zatímco popis výchozí situace a posléze i stanovení cílů uvádí důvody ke konání projektu a jeho očekávané dopady, klíčové součásti, jimiž je např. rozšířená charakteristika a výstupy projektu doplňují tyto informace o detailnější popis průběhu projektu jako takového
- jde o to vyjádřit povahu, podstatu, logiku a vzájemné souvislosti jednotlivých cílů a očekávaných přínosů projektu, jejich propojení s výsledky a výstupy projektu apod.
- v případě slavností či festivalů je specifikován konkrétní rozsah akce, v ideálním případě včetně stručného nastínění plánovaného programu
- u výstav pak délka trvání a jejich konkrétnější obsah s uvedením např. příslibených sbírkových předmětů, které mohou významně zvýšit zájem potenciálních návštěvníků, jejichž odhadovaný počet by měl být rovněž uveden

# Zadávací dokumentace

## B.03 Klíčové součásti, etapy a průběh projektu

- v případě produkování kulturního obsahu, specificky např. televizního dokumentu, je nutné uvést předpokládaný termín uvedení, repríz atd.
- co se týče produkce literatury či jiného hmotného obsahu, uvádí se vydavatel, ať už jde o vlastní náklad či nakladatelství a termíny, kdy dílo bude uvolněno na veřejnost. Vhodné je doplnění o uvažovaný rozsah nákladu a případné možnosti dalších vydání, pokud připadají v úvahu.
- v případě potřeby lze vymezit i jednotlivé klíčové součásti kulturního projektu v podobě jeho jednotlivých či hlavních fází (etap), přirozeně existujících či administrativně stanovených milníků, kontrolních bodů apod. (např. u výstavy by mělo být uvedeno datum vernisáže, datum otevření pro veřejnost, termíny souvisejících přednášek i datum slavnostního zakončení).
- vnitřní etapizace projektu je nezbytná rovněž z pohledu jeho plánování, organizace a řízení; vždy je nezbytné mít detailní přehled o tom, za jakých podmínek, čím a kdy končí přípravná fáze projektu, začíná fáze realizační či se již projekt nachází ve fázi poslední, uzávěrkové a likvidační.

# Zadávací dokumentace

## B.04 Jiné efekty a dopady projektu, míra vlivu akce

- kulturní projekty jsou vždy významně spojeny s místy jejich konání a místo často hraje klíčovou roli z hlediska jak úspěšnosti, tak i formy a rozsahu multiplikačních efektů akce. Obdobná propojení čteně vznikají i mezi kulturním projektem a jinými typy lokálních atraktivit, typicky pak atraktivitami geografickými a přírodními, turistickými, technickými, sportovními, ale v poslední době např. i gastronomickými a jinými

- **akce** nutně **nemusí být** hlavním **důvodem přítomnosti** jeho **návštěvníků**, jeho úloha může být i jen komplementární v rámci spotřeby jiných volnočasových služeb
- je výhodné realizovat akce v blízkosti či přímo v prostředí kulturních památek. Propojení místa s kulturní akcí představuje v současné době vyhledávanou formu trávení volného času. **Památk**a jako místo konání kulturního akce **zvyšuje atraktivitu** pořádané akce, kulturní projekt naopak památku propaguje, zprostředkovává ji novým návštěvníkům

# Zadávací dokumentace

## B.04 Jiné efekty a dopady projektu, míra vlivu akce

- je vhodné identifikovat a následně monitorovat a vyhodnocovat i další potenciální efekty a dopady projektu, např. v podobě ryze ekonomických multiplikačních efektů, které s sebou akce přináší
- sledovat a vyhodnocovat je však nutné i dopady negativního charakteru, které se mohou projevit typicky ve znečištění místa konání kulturní akce přináší
  - lze ekonomicky vyjádřit vyčíslením výše přímých nákladů na úklid lokality, v některých případech je pak nutné kalkulovat i jinými druhy nákladů, které nelze přímo vyčíslit (např. v souvislosti s poničením květeny na horské louce v důsledku přílišné návštěvnosti v daném místě konané květinové slavnosti apod.)

# Zadávací dokumentace

## B.04 Jiné efekty a dopady projektu, míra vlivu akce

- z pohledu řízení, monitoringu a evaluace kulturní akce jsou významné i skutečnosti, které souvisí s potenciálem projektu do budoucna – typicky se jedná o budoucí úspory prostředků v důsledku využití jak současného materiálního vybavení, tak i zkušeností a know-how
- příkladem může být vynaložení finančních prostředků na adaptaci výstavního prostoru – vytvořené pomůcky mohou být deponovány a využity při reinstalacích i v jiných prostorách; obdobně mohou být využity i zbylé propagační předměty apod.
- je vhodné sledovat i potenciál kulturní akce (projektu) z pohledu obecné podpory zájmu o kulturu a realizaci kulturních projektů v dané lokalitě, motivace místních spolků a společenstvem k aktivní participaci v kulturním dění, podpory lokální identity i sociálních vztahů mezi občany, stejně tak i podpory pozitivního vývoje vztahů místních obyvatel, návštěvníků, municipalit i konkrétních zájmových skupin



# Zadávací dokumentace

## C. Hodnocení účinnosti projektu (ekonomicko-organizační pohled)

- indikátory umožňující

- nahlížet na ekonomiku projektu

- nahlížet na organizaci projektu

- v kombinaci s finančními ukazateli

vyjadřovat poměrové ukazatele

indikující míru účinnosti projektu

<b>Oblast C. – Hodnocení účinnosti projektu</b>	
<b>C.0</b>	Výstupy a výsledky projektu
<b>C.01</b>	Výstup projektu (1)
<b>C.02</b>	Výstup projektu (N)
<b>C.03</b>	Výsledek projektu (1)
<b>C.04</b>	Výsledek projektu (N)
<b>C.1</b>	Personální zabezpečení
<b>C.11</b>	Počet osob participujících na projektu (osoby)
<b>C.12</b>	Úvazky osob participujících na projektu (FTE)
<b>C.13</b>	Počet dobrovolníků participujících na projektu (osoby)
<b>C.2</b>	Cenová politika (výše vstupného, ...)
<b>C.21</b>	Celková výše vybraného vstupného
<b>C.3</b>	Poměrové ukazatele
<b>C.31</b>	Ukazatel (1)
<b>C.32</b>	Ukazatel (2)
<b>C.33</b>	Ukazatel (N)

# Zadávací dokumentace

## C.0 Výstupy a výsledky projektu

- **indikátory výstupu** jsou určeny pro sledování a vyhodnocování prováděných opatření a aktivit, které charakterizují konkrétní činnost. Podávají informace o okamžitých výstupech realizace kulturní akce (projektu)
- **indikátory výsledku** se pak liší přímou vazbou na stanovené cíle projektu. Jejich účelem je prokázat, zda bylo cíle projektu dosaženo. Ve vztahu k případně poskytnutým prostředkům z veřejných zdrojů indikátory výsledků vyjadřují okamžité efekty této podpory, ke kterým došlo v době realizace projektu. Výsledky vznikají díky činnosti projektu, příjemci podpory na ně mají výrazný vliv, ale jejich dosahování je zčásti závislé i na vlivech jimi nekontrolovatelných (např. zájem, motivace a snaha účastníka apod.)
- v případě výstupů i výsledků projektu je nutné jejich skutečně kvalifikované stanovení, přesná definice včetně metodiky pro jejich zjišťování, pečlivý průběžný monitoring apod. Pokud se podaří indikátory výstupů a výsledků projektů zkonstruovat ve funkční podobě, jde o velmi přínosný a cenný prvek evaluace projektu jako celku.

# Zadávací dokumentace

## C.1 Personální zabezpečení

- v rámci každého projektu je nezbytné plánovat, monitorovat a hodnotit jeho personální zabezpečení, a to jak v podobě osob participujících na projektu a pobírajících za své působení odpovídající odměnu, tak i osob v postavení tzv. dobrovolníků
- sleduje se nejen fyzický počet spolupracovníků, ale i míra jejich zapojení, kterou lze vyjádřit zejména velikostí jejich pracovního úvazku. V této souvislosti se obvykle užívá přepočítání na tzv. plné pracovní úvazky, též označované jako **FTE** (Full-Time Employee)
- spolupracovníci mohou působit v rámci pracovních poměrů (tj. na bázi pracovních smluv), dále na bázi dohod o konání prací mimo pracovní poměr (dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce), popř. jako osoby samostatně výdělečně činné na základě smluv o dílo či smluv mandátních

# Zadávací dokumentace

## C.1 Personální zabezpečení

- z pohledu úplnosti a vypovídací schopnosti hodnocení účinnosti projektu by monitorována měla být i participace osob, které jsou zaměstnanci či jinými spolupracovníky jiných subjektů nežli subjektu realizátora (partnerů projektu, subjektu zřizovatele či zakladatele, typicky pak obce či kraje apod.)
- specifickou skupinu spolupracovníků pak představují **dobrovolníci**, jejichž zapojení do projektu lze v naprosté většině případů hodnotit jako pozitivní jev
- dobrovolnictví spolu s dárcovstvím spadá pod pojem dobročinnost. V dobrovolnické teorii lze dohledat společné prvky, ze kterých vycházejí tři hlavní definující body:
  - dobrovolnictví je výsledkem svobodné volby
  - je neplacené čili bez nároku na odměnu
  - je konáno ve prospěch druhých

# Zadávací dokumentace

## C.1 Personální zabezpečení

- dobrovolník je člověk, který se z vlastní vůle a bez nároku na finanční odměnu rozhodne věnovat svůj čas, energii, znalosti a zkušenosti ve prospěch ostatních či společnosti. Zpravidla by dobrovolník neměl v neziskových organizacích nahrazovat práci profesionálů a také by neměl dělat činnosti, do kterých se nikomu nechce
- dobrovolníci mohou také být nejen nositeli pomoci, ale také lidskosti a tvořivosti, poskytují pomoc nejen při plnění poslání organizace, ale nabízejí nové pohledy na řešení problémů a zpětnou vazbu zabraňující stereotypnímu výkonu a navíc mohou být pojítkem mezi veřejností a společností
- největší podíl spolupracujících dobrovolníků je tradičně v oblasti sociálních služeb, poté v oblasti sportu a rekreačních aktivit, v kulturní oblasti se ovšem angažuje celých 12 % z celkového počtu dobrovolníků. Jde například o pomoc při rekonstrukci kulturních památek, pořádání festivalů, ale také při vzdělávací činnosti, výuce atd.

# Zadávací dokumentace

## C.1 Personální zabezpečení

- dobrovolník přináší i mnohé další, často opomíjené, užitky, mezi něž se řadí:
  - levný zdroj práce
  - vliv na poslání, zpětná vazba
  - dobré jméno, zlepšení image
  - nový duch a nadšení
  - kontakty, zdroj budoucích uchazečů o práci
- v případě organizací a dobrovolníků se jedná o vzájemně prospěšný vztah, z něhož mohou obě strany čerpat uvedené benefity, pročez by se měly k sobě stavět jako rovnocenní partneři
- dobrovolnictví v přiměřené míře je velmi vítaným prvkem při organizování kulturních akcí, nemělo by být zneužíváno, což se bohužel mnohdy děje. V závěrečném hodnocení projektu by proto měla být i stručná zpráva dobrovolníků o organizaci a průběhu akce

# Zadávací dokumentace

## C.2 Cenová politika

- stanovení vhodné cenové politiky představuje úvahu na pomezí hodnocení účinnosti a hospodárnosti projektu jako celku; v řadě případů pak může být vstupné i poměrně významným zdrojem financování projektu
- musí brát v úvahu cíle a záměry projektu jako celku – v případě veřejných akcí orientovaných na podporu kulturního dění v lokalitě je stanovení vstupného kontraproduktivní samo o sobě, tím spíše, pokud by dosahovalo významných částek. V takovém případě je na zváženu, zdali by vstupné nemělo být stanoveno v nulové výši, popř. ve formě „vstupné dobrovolné“

# Zadávací dokumentace

## C.2 Cenová politika

- otázka adekvátní volby politiky vstupného se tak týká zejména akcí zaměřených na specifické cílové skupiny, například koncerty klasické hudby, tematické večery, workshopy atd. V případě konferencí je nutné uvádět nejen vstupné pro pasivní návštěvníky, ale také konferenční fee pro aktivní vystupující, pokud se nejedná o čestné hosty
- z pohledu sledovaných ukazatelů je vhodné monitorovat zejména celkovou výši inkasovaného vstupného, popř. vybrané vstupné za jednotlivé druhy vstupného (plné vstupné, vstupné pro děti, studenty, seniory, osoby s postižením, rodinné vstupné ad.)



# Zadávací dokumentace

## C.3 Poměrové ukazatele

- kvantifikovatelnost ve třetí oblasti sledovaných indikátorů (společně s ukazateli představenými v následující čtvrté oblasti) umožňuje případnou definici, monitoring a následné vyhodnocování vhodných poměrových ukazatelů, které by přehledným způsobem vyjadřovaly úspěšnost daného kulturního projektu, byť pouze a právě v rovině ekonomické a ekonomicko-organizační.
- typickými příklady takových ukazatelů jsou:
  - podíl místních návštěvníků (do 5 km od místa akce) na celkovém počtu
  - výše tržeb ze vstupného na 1 návštěvníka
  - výše celkových nákladů na projekt na 1 návštěvníka
  - výše podpory z veřejných zdrojů na 1 návštěvníka
  - výše podpory z veřejných zdrojů na 1 hod. programu

# Zadávací dokumentace

## C.3 Poměrové ukazatele

- výše podpory z veřejných zdrojů na celkových výnosech projektu
  - výše mzdových nákladů na celkových nákladech projektu
  - výše celkových nákladů na 1 hod. programu
  - výše honorářů účinkujících na celkových nákladech projektu
  - počet návštěvníků na 1 osobu personálního zajištění (včetně dobrovolníků)
- sledování vhodných ukazatelů, jejich metodická stabilita a stabilita i v delším časovém horizontu, jakož i spolehlivost zdrojových dat umožňují postupné budování databáze validních hodnot umožňující sledování vývoje kulturních akcí v čase, vzájemné srovnávání obdobných akcí či komparace jednotlivých porovnatelných parametrů kulturních projektů rozdílného charakteru; na základě existence takové databáze je možné postupně začít realizovat i benchmarkingová srovnání

# Zadávací dokumentace

## D. Hodnocení hospodárnosti projektu (finanční a účetní pohled)

- indikátory výlučně kvantitativní
- nutno zvolit, zda sledovat výdaje vs. příjmy, nebo náklady vs. výnosy
- struktura jednotlivých ukazatelů reflektuje podobu účetní osnovy pro podnikatelské subjekty, a to z důvodu snadného vyplnění celé sestavy. V případě potřeby mohou být sledované údaje ještě dále detailizovány
- při vyplňování je nutné dbát na relevanci nákladů pouze ve vztahu k hodnocenému projektu – zejména u menších subjektů není obvykle účetnictví vedeno střediskovým způsobem a tudíž je vysoká pravděpodobnost, že se mezi údaje dostanou i údaje bez vazby na daný projekt, popř. údaje chybné
- obě sestavy jsou koncipovány tak, aby muselo dojít k rovnosti mezi sledovanými náklady a výnosy, nulový rozdíl je v tomto případě kontrolním mechanismem správnosti jejich sestavení

<b>Oblast D. – Hodnocení hospodárnosti projektu</b>	
<b>D.0</b>	Celkové náklady projektu
<b>D.01</b>	Materiál
<b>D.02</b>	Energie
<b>D.03</b>	Cestovné
<b>D.04</b>	Služby
<b>D.041</b>	Služby: nájemné prostor
<b>D.042</b>	Služby: nájemné techniky apod.
<b>D.043</b>	Služby: výroba propagačních materiálů
<b>D.044</b>	Služby: propagace
<b>D.045</b>	Služby: honoráře
<b>D.046</b>	Služby: jiní spolupracovníci (OSVČ)
<b>D.047</b>	Služby: právní, ekonomické, daňové poradenství
<b>D.048</b>	Služby: autorské poplatky
<b>D.049</b>	Služby: ostatní
<b>D.05</b>	Mzdové náklady
<b>D.051</b>	Mzdové náklady: honoráře (vč. SZ/ZP)
<b>D.052</b>	Mzdové náklady: ostatní (prac. smlouvy, vč. SZ/ZP)
<b>D.053</b>	Mzdové náklady: ostatní (DPP,DPČ, vč. SZ/ZP)
<b>D.054</b>	Mzdové náklady: jednorázová stipendia
<b>D.055</b>	Mzdové náklady: ostatní osobní náklady
<b>D.06</b>	Daně a poplatky
<b>D.07</b>	Odpisy
<b>D.08</b>	Ostatní náklady
<b>D.09</b>	Jiné náklady

<b>Část D. – Hodnocení hospodárnosti projektu (pokračování)</b>	
<b>D.1</b>	Celkové výnosy projektu
<b>D.11</b>	Tržby
<b>D.111</b>	Vstupné
<b>D.112</b>	Reklama
<b>D.113</b>	Pronájem
<b>D.114</b>	Prodej výrobků (netto)
<b>D.115</b>	Ostatní tržby
<b>D.12</b>	Dary
<b>D.121</b>	Dary: individuální dárci
<b>D.122</b>	Dary: tuzemští institucionální dárci, sponzoring
<b>D.123</b>	Dary: zahraniční institucionální dárci, sponzoring
<b>D.13</b>	Podpory, dotace, příspěvky, granty (z veřejných zdrojů)
<b>D.131</b>	Podpory, dotace, příspěvky, granty: Ministerstvo kultury ČR
<b>D.132</b>	Podpory, dotace, příspěvky, granty: jiné orgány státní správy
<b>D.133</b>	Podpory, dotace, příspěvky, granty: kraje
<b>D.134</b>	Podpory, dotace, příspěvky, granty: obce
<b>D.135</b>	Podpory, dotace, příspěvky, granty: jiné instituce veřejné správy
<b>D.136</b>	Podpory, dotace, příspěvky, granty: jiné
<b>D.14</b>	Jiné provozní výnosy
<b>D.15</b>	Finanční výnosy
<b>D.19</b>	Vlastní příspěvek na krytí nákladů projektu

# Literatura

Patočka a kol.,(2017)**Evaluace v kultuře**: Ekonomické hodnocení kulturních událostí a festivalů, [Professional Publishing](#), ISBN 978-80-88260-04-2.





EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

