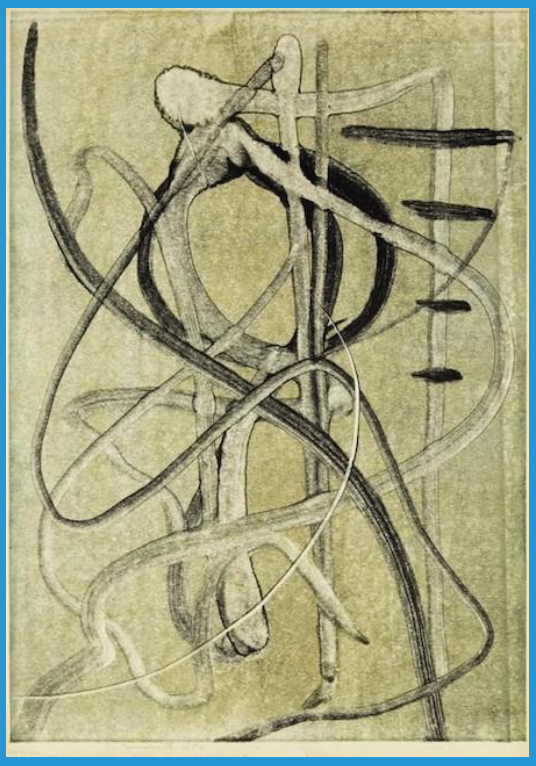
Ministerstvo financí
České republiky

REVIZE VÝDAJŮ V OBLASTI DOTACÍ MINISTERSTVA KULTURY



ZPRACOVATEL ČESKÁ REPUBLIKA – MINISTERSTVO FINANCÍ
ODBOR 47 – CENTRÁLNÍ HARMONIZAČNÍ JEDNOTKA
ODDĚLENÍ 4704 – REVIZE VÝDAJŮ, PHDR. TOMÁŠ VYHNÁNEK, KLÁRA VYSKOČILOVÁ

Obsah

Úvod 3

Manažerské shrnutí 4

1. Cíle a metody 5
   - 1.1. Dva cíle revize výdajů do oblasti kultury 5
   - 1.2. Jak lze určit náklady na obsluhu dotace? 5
2. Politika 10
   - 2.1. Příprava Státní kulturní politiky 10
   - 2.2. Program 10
3. Výzva 10
   - 3.1. Příprava a zveřejnění Výzev 10
   - 3.2. Příjem žádostí o dotaci 11
   - 3.3. Kontrola podaných žádostí 12
4. Hodnotící komise 12
5. Dotace 14
   - 5.1. Manažerská kontrola 14
   - 5.2. Veřejná podpora a antifraud 15
6. Závěr 15
7. Karty doporučení 17
   - 7.1. Karta: Příprava a zveřejnění Výzev 17
   - 7.2. Karta: Příjem žádostí o dotaci 18
   - 7.3. Karta: Kontrola podaných žádostí 19
   - 7.4. Karta: Komunikace s hodnotícími komisemi 20
   - 7.5. Karta: Zpětná vazba ze strany hodnotící komise 21
   - 7.6. Karta: Fungování hodnotící komise 22
   - 7.7. Karta: Rozhodnutí o přidělení dotace 23
   - 7.8. Karta: Kontrola 24
   - 7.9. Karta: Veřejná podpora 25
   - 7.10. Karta: Antifraud 26
   - 7.11. Karta: Seznam příjemců dotací 27
   - 7.12. Karta: Evaluace a monitoring 28
   - 7.13. Karta: Zamezení duplicitního financování 29
   - 7.14. Karta: Uživatelské požadavky 30
   - 7.15. Karta: Hodnotící metodika 32
   - 7.16. Karta: Vyhodnocení projektu 33

7.17. Karta: Jednotný vzor rozpočtu projektu 34
7.18. Karta: Víceleté financování 35
7.19. Karta: Splupráce s ÚSC 36
7.20. Karta: Sledování efektivity programů a podprogramů 37
7.21. Karta: Analýza rizik 39
7.22. Karta: Definice střetu zájmů 40
7.23. Karta: Nařízení vlády, Usnesení vlády a vnitřní předpisy 41
7.24. Karta: Státní kulturní politika 42
Zdroje 43

Úvod

Ministerstvo financí předkládá tuto revizi výdajů v oblasti dotací Ministerstva kultury na základě Usnesení vlády č. 97 ze dne 7. 2. 2024 *„Záměr provedení revize výdajů v oblasti dotací Ministerstva kultury.“* Revize byla zpracována Ministerstvem financí, oddělením Revize výdajů, a to ve spolupráci s Ministerstvem kultury.

Ministerstvo kultury v současnosti čelí výzvám na reformu dotační politiky a strategie, kdy na jednu stranu roste tlak na státní rozpočet nejen v oblasti kultury, na druhou stranu se otevírají možnosti v podobě vícezdrojového financování a ostatních finančních nástrojů. Výzvy ve financování jsou jeden z důvodů revize stávající dotační politiky a souvisejících agend tak, aby efektivně reagovaly jak na změny ve financování, tak na specifické potřeby kulturního prostředí.

Cílem revize výdajů je zejména posouzení efektivity stávající dotační politiky. Ve specifické situaci kultury nelze bez dalšího provést standardní analýzu hodnoty. Kulturní statky nelze zpravidla vyčíslit finanční hodnotou. Cílem ani předmětem této revize tedy není posouzení umělecké hodnoty jednotlivých podporovaných oblastí nebo kulturních aktivit nebo posouzení významu kulturních aktivit pro stát.

V návaznosti na již realizovanou poradenskou zakázku AS-IS stavu (současný stav věci) ze strany interního auditu Ministerstva kultury se revize soustředí na definici TO-BE modelu (budoucí doporučený stav věci) dotační politiky Ministerstva kultury a souvisejících procesů a agend. Revize se soustředí na problematiku dotací, které jsou administrované v dotačním portále Ministerstva kultury. Spadající do těchto konkrétních oblastí: Církve a náboženské společnosti, Literatura a knihovny, Média a audiovize, Mezinárodní spolupráce, Muzea a galerie, Regionální a národnostní kultura a Živé umění. Jedná se pouze o neinvestiční dotační programy financované na národní úrovni.

Podkladem pro tuto analýzu byly zejména veřejně dostupné zdroje, podklady poskytnuté ministerstvem a zápisy ze strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci ministerstva.

Zpráva je předkládána ve struktuře TO-BE návrhu možnosti budoucí podoby procesu dotační politiky a karet doporučení.

Autoři děkují za ochotnou spolupráci všem zaměstnancům Ministerstva kultury, kteří se účastnili strukturovaných rozhovorů. Jmenovitý dík patří panu řediteli MgA. Marku Klimešovi.

Manažerské shrnutí

Tři procesy, které je potřeba z hlediska vyšší efektivity a účelnosti programů rozvíjet jsou Státní kulturní politika, rozvoj role komisí ve smyslu poskytování zpětné vazby a manažerská kontrola. Všechny procesy musí být digitalizované a zároveň v co největší možné míře automatizované.

Tři základní prvky doporučené změny jsou tedy Státní kulturní politika, hodnotící komise a manažerská kontrola. Úspěšná realizace změny je tedy kriticky závislá na spolupráci politiků (koncepce), odborníků (komise) a úředníků (kontrola).

Výše uvedené návrhy změn povedou k vyšší účinnosti a účelnosti peněžních prostředků poskytnutých formou dotace v oblasti kultury. Na základě konkrétní zpětné vazby od Komisí a z manažerské kontroly lze nastavit a politicky prosadit aktualizované dotační programy a komplexní výzvy. Je nutné tímto způsobem snižovat fragmentaci podpory a související administrativní zátěž jak na straně ministerstva, tak na straně příjemců.

V souvislosti s integrací na úrovni výzev je potřeba implementovat zjednodušený model čerpání podpory pro malé projekty s výší dotace do 50 000 Kč, případně až do 70 000 Kč, jejichž administrativa dnes stojí značnou část přiznané podpory, v některých případech dokonce přiznanou podporu převyšuje. Druhou možností je definice malého projektu a smyslu jeho podpory ve Státní kulturní politice.

Podstatným atributem změny je standardizace a komplexní sjednocení postupů a metodiky v rámci ministerstva tam, kde to je účelné. U procesů, které to dovolují, je nutná digitalizace a v co nejvyšší míře i automatizace.

1. Cíle a metody

1.1. Dva cíle revize výdajů do oblasti kultury

Cílem revize výdajů do oblasti dotací v kultuře je zejména posouzení efektivity procesu jejich přidělování konečným příjemcům. Efektivita přidělování dotací má i v tomto případě dva aspekty:

- zda jsou stanovené peněžní prostředky státního rozpočtu přidělovány v souladu s definovanými cíli,
- zda je samotný proces přidělení peněžních prostředků státního rozpočtu konečným příjemcům přiměřeně nákladný.

První aspekt se nedá posoudit v situaci, kdy jsou cíle definovány jen obecně a kulturní politika i navazující procesy nemají charakter změny, ale zachování statu quo. Druhý aspekt se dá posoudit procesně. Zatímco tedy doporučení v první oblasti lze směřovat **do přesnějšího zacílení státní podpory** a jak toho lze dosáhnout, v oblasti druhé lze formulovat **doporučení zejména procesní, organizační a technické směřující k realokaci daných peněžních prostředků státního rozpočtu**. A to jak v samotných dotacích, tak v nákladech na jejich obsluhu

Cílem revize není posuzovat umění jako takové

Cílem revize výdajů není úvaha na téma, který žadatel by si zasloužil státní podporu a proč. Toto vlastní posouzení by mělo být procesně integrováno do přípravy Státní kulturní politiky a jednotlivých programů, následně pak do práce jednotlivých hodnoticích komisí a celkového vyhodnocení. Cílem revize výdajů však může být stanovení konkrétních procesních prvků, které pomůžou přesnější zacílenosti, adresnosti a účinnosti výdajů státního rozpočtu.

Cílem revize je posouzení efektivnosti procesů

1.2. Jak lze určit náklady na obsluhu dotace?

Náklady na obsluhu konkrétního programu, podprogramu nebo dotace lze určit pouze orientačně, přesný výpočet není možný, vhodný a není ani nutný pro účely revize výdajů. Lze použít různé metody vycházející z metody full cost. Pro účely revize výdajů na obsluhu dotace se jeví jako účelné stanovit přibližnou full cost cenu ekvivalentu plného pracovního úvazku a pak porovnat personální náročnost jednotlivých dotačních programů s objemem dotací, počtem příjemců a výší přidělené podpory (medián, průměr, nejmenší a největší přiznaná podpora).

Pro jednoduchost, srozumitelnost a účel této revize byl stanoven ekvivalent plného pracovního úvazku (FTE) stanoven na 1 000 000 Kč ročně a zahrnuje:

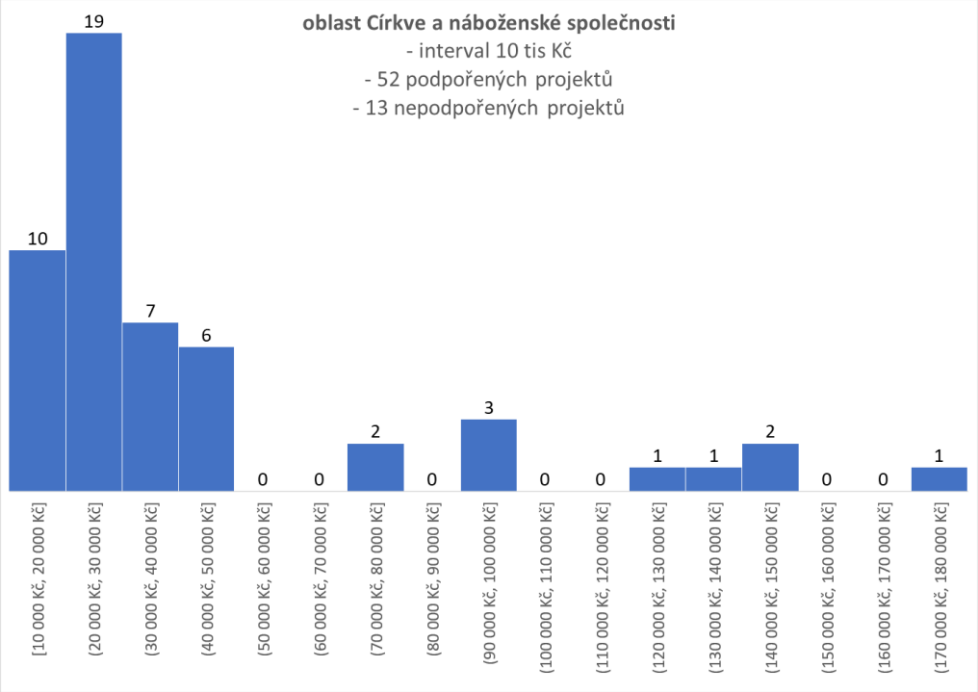
plat, daň a pojištění zaměstnance přímo zapojeného do přidělení dotace, dále náklady na správu a údržbu budov, ICT podporu a veškeré personální i ostatní náklady podpůrných útvarů (HR, ICT, IA atp.) Upozorňujeme, že se nejedná o přesný výpočet, ale o orientační částku nákladů spojených s jedním přepočteným úvazkem, který přímo zajišťuje veškeré procesy spojené s přidělením dotace. Účelem takto arbitrárně stanovené, avšak v agregaci přesné částky je zejména zjistit, jaké jsou výdaje státu na obsluhu jednotlivých dotací a jestli jsou takové výdaje vůbec efektivní. Variantně byl proto stanoven ještě náklad na jedno FTE ve výši 600 000 Kč, který zahrnuje jen hrubý průměrný plat (podle ČSÚ, zaokrouhleno na 50 000 Kč měsíčně). Skutečné náklady na jedno FTE budou tedy v tomto intervalu. Pro zjednodušení, při konzervativním zaokrouhlení a odhadu 50 FTE, kteří se zabývají dotacemi ve sledované oblasti, připadá více než 50 dotačních realizovaných projektů na jednoho, to znamená, že náklady na administraci jedné konkrétní dotace nemůžou být nižší než 20 000 Kč. Při započítání administrace nepodpořených projektů je tato částka nižší. Bez ohledu na různé varianty výpočtu nákladů na jednu dotaci je zřejmé, že jejich obsluha je relativně nákladná, a to zejména s přihlédnutím ke skutečnosti, že řada projektů je v částce do 50 000 Kč. Náklady na obsluhu dotace tak tvoří značnou část její výše.

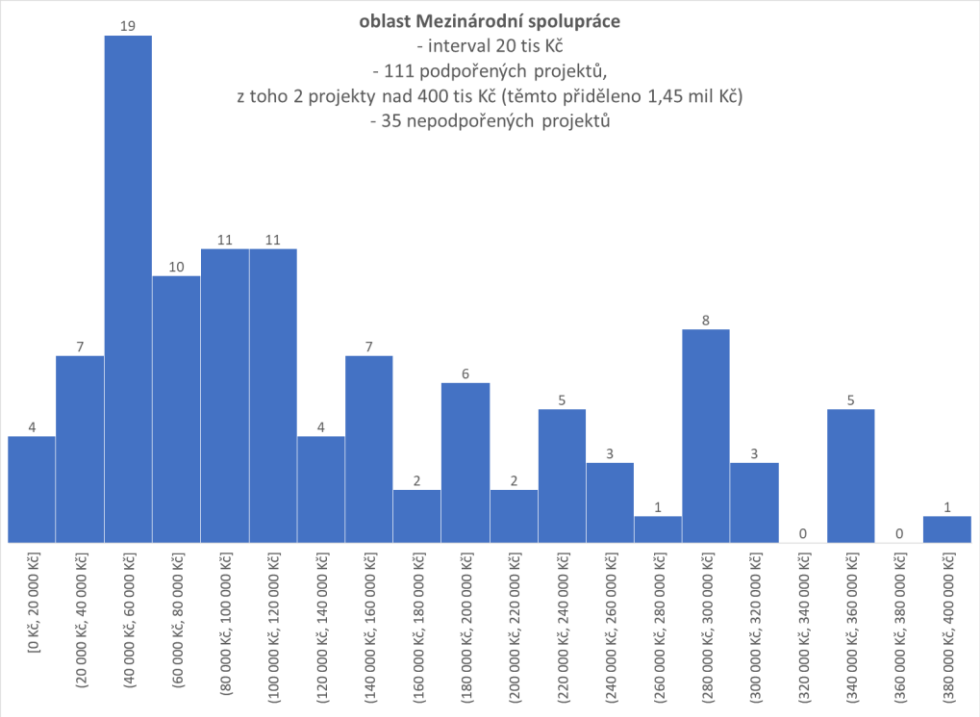
Náklady na administraci jedné dotace jsou dnes přibližně 20 000 Kč

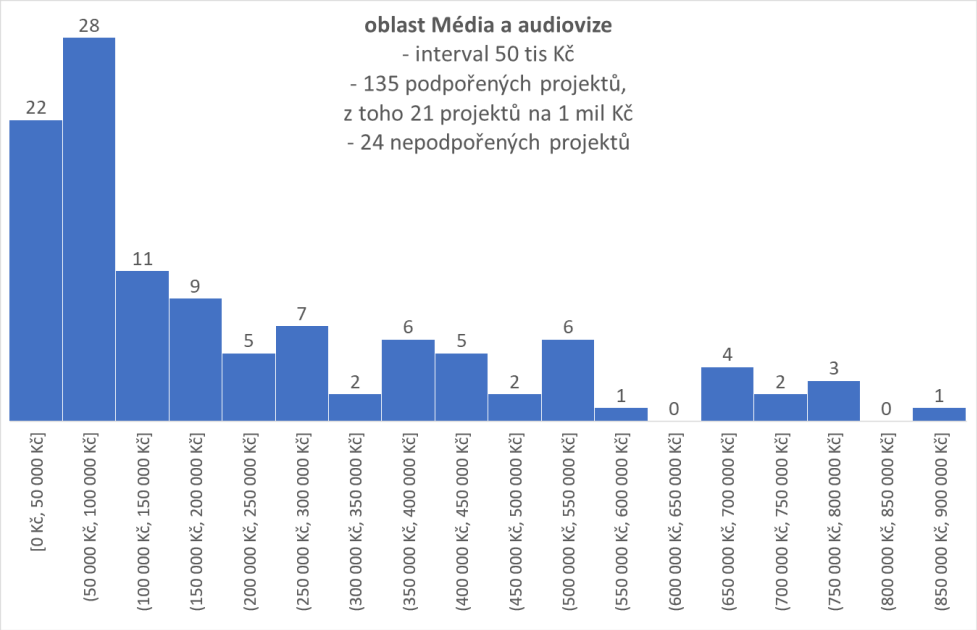
Rozdělení počtu projektů podle přiznané výše podpory ukazuje pro rok 2023 následující tabulka:

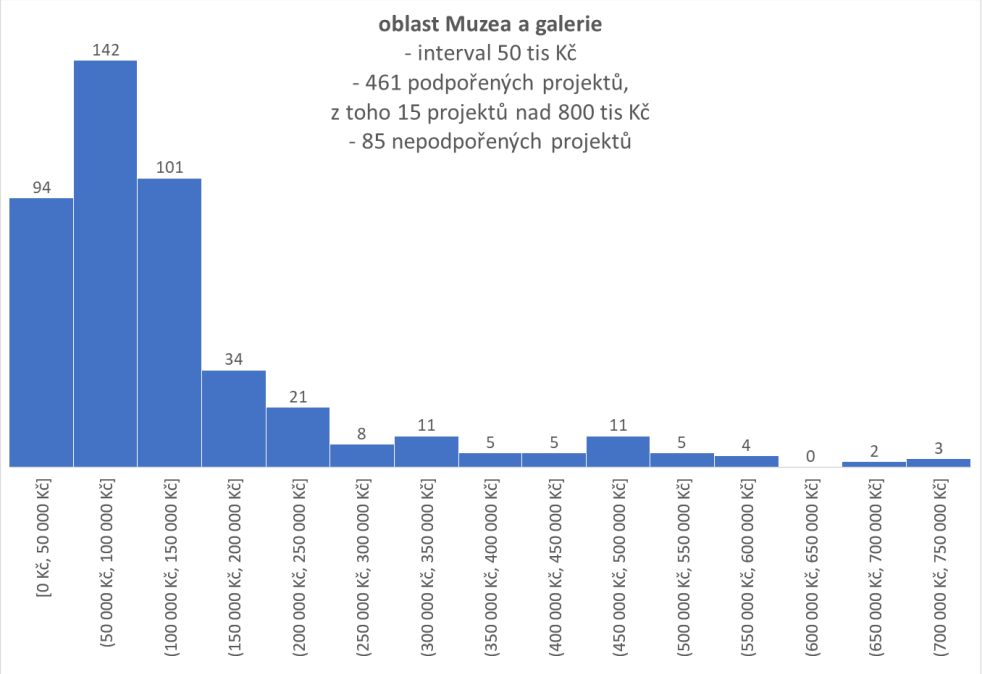
Přidělená částka	**Počet projektů**
Nepodpořené projekty	934
Do 50 000 Kč	651
50 001 - 70 000 Kč	293
70 001 – 100 000 Kč	593
100 001 – 200 000 Kč	448
200 001 – 400 000 Kč	726
400 001 – 900 000 Kč	342
900 001 – 43 750 000 Kč	225
Celkem 1 281 000 000 Kč	**Celkem 4712 projektů**

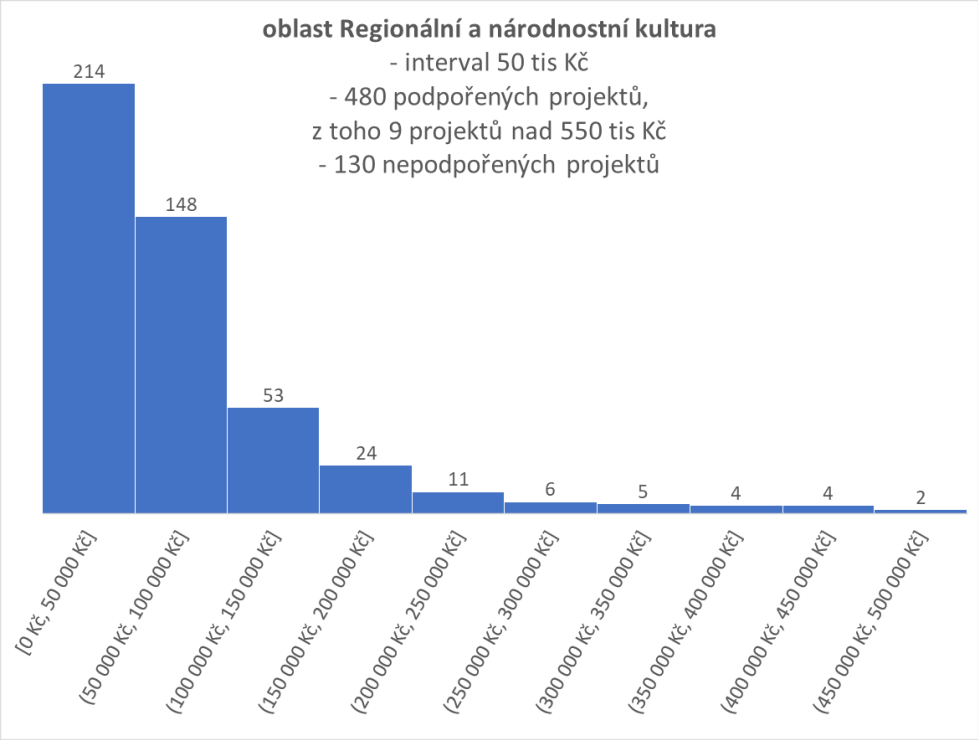
Pro lepší ilustraci aktuální fragmentace dotační podpory na jednotlivé projekty, která je de facto ústředním tématem této analýzy, přikládáme následující grafy, které znázorňují počet podpořených projektů ve finančních intervalech dle oblastí Ministerstva kultury:






oblast Média a audiovize
- interval 50 tis Kč
- 135 podpořených projektů,
z toho 21 projektů na 1 mil Kč
- 24 nepodpořených projektů
22
28
11
9
5
7
2
6
5
2
6
1
0
4
2
3
0
1
[0 Kč, 50 000 Kč]
(50 000 Kč, 100 000 Kč]
(100 000 Kč, 150 000 Kč]
(150 000 Kč, 200 000 Kč]
(200 000 Kč, 250 000 Kč]
(250 000 Kč, 300 000 Kč]
(300 000 Kč, 350 000 Kč]
(350 000 Kč, 400 000 Kč]
(400 000 Kč, 450 000 Kč]
(450 000 Kč, 500 000 Kč]
(500 000 Kč, 550 000 Kč]
(550 000 Kč, 600 000 Kč]
(600 000 Kč, 650 000 Kč]
(650 000 Kč, 700 000 Kč]
(700 000 Kč, 750 000 Kč]
(750 000 Kč, 800 000 Kč]
(800 000 Kč, 850 000 Kč]
(850 000 Kč, 900 000 Kč]


oblast Muzea a galerie
- interval 50 tis Kč
- 461 podpořených projektů,
z toho 15 projektů nad 800 tis Kč
- 85 nepodpořených projektů
94
142
101
34
21
8
11
5
5
11
5
4
0
2
3
[0 Kč, 50 000 Kč]
(50 000 Kč, 100 000 Kč]
(100 000 Kč, 150 000 Kč]
(150 000 Kč, 200 000 Kč]
(200 000 Kč, 250 000 Kč]
(250 000 Kč, 300 000 Kč]
(300 000 Kč, 350 000 Kč]
(350 000 Kč, 400 000 Kč]
(400 000 Kč, 450 000 Kč]
(450 000 Kč, 500 000 Kč]
(500 000 Kč, 550 000 Kč]
(550 000 Kč, 600 000 Kč]
(600 000 Kč, 650 000 Kč]
(650 000 Kč, 700 000 Kč]
(700 000 Kč, 750 000 Kč]



Proto, bez ohledu na konkrétní výši nákladů na obsluhu dotací je nutné provést úvahu o jejich zefektivnění. To lze zejména zjednodušením administrativy u podpory malých projektů, lepší zacíleností, digitalizací a procesním zjednodušením - novými procesními prvky.

Novým procesním prvkem se myslí taková činnost, která je podchycená v organizačním řádu, charakteristikách služebních míst, je konkretizována příslušnými terminovanými úkoly a je zajišťována, případně přímo vykonávána konkrétními zaměstnanci Ministerstva kultury. V optimálním případě má automatizované všechny úkony, které to umožňují.

Podstatou změny jsou nové procesní prvky

V rámci analýzy byla identifikovaná řada případů dobré praxe, které lze implementovat v rámci celého ministerstva.

Zároveň byly identifkovány různé procesní prvky, které budou ponechány, ale projdou změnou: ta bude spočívat zejména v lepším procesním ukotvení (organizační řád, procesní model), ve vyšší míře digitalizace a automatizace a v lepším napojení na definované cíle (vazba všech činností na realizaci Státní kulturní politiky).

2. Politika

2.1. Příprava Státní kulturní politiky

Základním vstupem pro celý proces přidělování dotací do oblasti kultury je Státní kulturní politika. Z té by měly vycházet dotační programy a jednotlivé výzvy. Jakkoli je tento proces formálně dodržován i dnes, do budoucna bude nutné, aby byl kladen důraz na: jasnou formulaci cílů Státní kulturní politiky a způsob jejich naplňování v rámci jednotlivých dotačních programů.

Základem je Státní kulturní politika

Tento požadavek má i své procesní dopady: Již při formulaci cílů kulturní politiky je třeba **definovat cílový stav v časovém horizontu například pěti a deseti let**, aby šlo posléze hodnotit míru naplnění zmíněné politiky. Jasná definice cílového stavu též umožní lépe definovat jednotlivé dotační programy.

Dalším novým procesním prvkem je **pravidelné, například dvouleté vyhodnocování kulturní politiky** s možností její aktualizace.

Je zřejmé, že v oblasti dotací do živého umění není možné stanovit plošně jednoduchá a finančně vyčíslitelná kritéria. Proto je potřeba hledat kritéria různá, kvantitativní i kvalitativní, a to pro každý program a podporovanou oblast kultury zvlášť. **Stanovení a revize kritérií jednotlivých oblastí podpory je nový procesní prvek.**

2.2. Program

Programová dokumentace by měla rozpracovávat Státní kulturní politiku v jednotlivých oblastech. Programová dokumentace musí vycházet ze Státní kulturní politiky a stanovovat jasné, srozumitelné a dosažitelné cíle rozvoje jednotlivých oblastí.

3. Výzva

3.1. Příprava a zveřejnění Výzev

Výzva je technický dokument, shrnující formální a věcné požadavky na žadatele o dotaci, včetně termínu podání žádosti. Z analýzy dokumentace a strukturovaných rozhovorů vyplynula následující zjištění a doporučení:

Termín vyhlášení výzvy a její uzavření je pro různé programy různý. Nebyly identifikovány důvody, proč by bylo nutné termíny sjednotit.

Výzvy jsou uveřejňovány různým způsobem, nejčastěji ve formátu word na internetu Ministerstva kultury. Doporučuje se centrálně aplikovat systém, který používá Státní fond kultury, a sice uveřejňování výzev přímo na stránkách Ministerstva kultury. Toto uveřejnění ovšem nenahrazuje publikaci výzev na Jednotném dotačním portálu. Způsob zveřejnění doporučujeme sjednotit v rámci ministerstva a jednoznačně určit vnitřním předpisem, kdo má oprávnění editovat již zveřejněný text výzvy. Doporučujeme sjednotit formát a podobu výzev, protože do různých výzev se zpravidla hlásí jeden okruh příjemců. Zároveň je třeba mít na zřeteli zákon č. 218/2000 Sb., mj. § 14 a následujícími, který upravuje poskytování dotací. V § 14j (Výzva k podání žádosti) je jednoznačně stanoven mj. povinný obsah výzvy k podání žádosti a také způsob zveřejnění výzvy.

Vrámci výzvy je potřeba informovat o způsobu schvalování žádostí

Jako dobrá praxe se jeví úplná transparentnost a informování žadatelů o způsobu schvalování žádostí o dotaci spolu s uveřejněním výzvy.

3.2. Příjem žádostí o dotaci

Jako účelné, vhodné a efektivní se jeví maximálné digitalizovat a automatizovat žádost o dotaci. Samostatnou revizí by měla projít dokumentace požadovaná od žadatelů, která by měla zodpovědět následující otázky: Nemá už stát k dispozici požadované informace nebo nejedná se o informace veřejně dostupné? Jsou tyto informace dostupné Ministerstvu kultury? Jsou požadované informace opravdu nezbytné pro posouzení způsobilosti žadatele a přiznání dotace? Pracuje se nějak s požadovanými informacemi?

Příjem žádostí o dotaci by se měl napříč ministerstvem sjednotit. Žádosti by se měly přijímat datovou schránkou s dostatečnou kapacitou, automaticky se nahrát do systému spisové služby a dotačního portálu Ministerstva kultury (dále jen DPMK nebo dotační portál MK). Tyto procesní úkony, vykonávané dnes často manuálně, jsou administrativní zátěží a z rozhovorů vyplynulo, že je často vykonávají zaměstnanci ve vyšších platových třídách. Ušetřený čas zaměstnanců lze alokovat výrazně účelněji na činnosti, které naopak automatizovat nelze.

Příjem žádostí je nutné zcela digitalizovat

Je nutné i z procesního hlediska zvážit, jestli je vhodným příjemcem státní dotace v oblasti kultury **fyzická nepodnikající osoba,** a to napříč programy, s výjimkou programů stipendijních. Jakkoli je toto otázka zejména samotné kulturní politiky, z hlediska procesního lze konstatovat, že vyřízení žádosti fyzické osoby je významně nákladnější zejména v situaci, kdy fyzická osoba podává žádost písemně a je ji potřeba následně skenovat a zakládat manuálně do systému. Vzhledem k nízké výši dotací přidělených fyzickým osobám se tak jedná o významný dodatečný náklad na jejich obsluhu.

Fyzické osoby by měly používat datové schránky

Variantně může být jasný požadavek ve výzvě, že podmínkou přiznání dotace fyzické osobě je komunikace prostřednictvím datové schránky.

3.3. Kontrola podaných žádostí

Kontrola podaných žádostí by se do budoucna měla sjednotit a maximálně automatizovat. Vzhledem k tomu, že se jedná o kontrolu formální správnosti, dá se předpokládat, že informační systém DPMK tuto kontrolu provede téměř samostatně a čas zaměstnanců, dnes alokovaný na tento typ kontroly, lze využít například na kontrolní a koncepční činnosti, které nejsou automatizovatelné.

4. Hodnotící komise

Hodnotící komise jsou podstatným prvkem celého dotačního řízení, protože by měly dávat odborný rozměr a zpětnou vazbu odborné kulturní komunity jak k samotné Státní kulturní politice (politický rozměr), tak k dotačním programům a výzvám (úřední rozměr). Jakkoli jsou hodnotící komise organizovány různě, mají různý počet členů a scházejí se v různých částech fiskálního roku, nebyl identifikován důvod tyto aspekty jejich fungování sjednocovat.

Hodnotící komise mají řešit průřezové otázky

Na úrovni komisí by se měly řešit meziresortní a průřezové otázky. Je zřejmé, že podpora kultury je z povahy věci vícedimenzionální. Fragmentace do malých podpor podle jejich účelu má pak za důsledek administrativní zátěž, kdy žadatel musí na jeden projekt nebo aktivitu žádat vícekrát z různých programů, leckdy i u různých resortů. Proto je nutné tuto meziresortní a průřezovou diskusi soustředit právě do agendy komisí. Tak se dnes již často děje, např. v podpoře zdravotně postiženým. Budou-li v komisích zastoupeny různé odbory ministerstva, případně další resorty podle povahy podpory, je možné samotné programy slučovat do větších celků a do větších účelových rámců.

Programy lze slučovat do větších celků

Sjednotit by se naopak měl přístup komisařů do informačního systému. Celý proces hodnotící komise od rozeslání podkladů až po záznam stanovisek komisařů by se měl odehrávat v jednotném prostředí, na které by měli být komisaři proškoleni, ukáže-li se to jako nutné. V rámci ministerstva jsou již dnes hodnotící komise, které mají přístup do systému EDS/SMVS (Evidenční dotační systém, dále jen „EDS“; Správa majetku ve vlastnictví státu, dále jen „SMVS“), proto je tento požadavek reálný.

Novým procesním prvkem by naopak mělo být jasné vyjádření zpětné vazby ze strany komisařů směrem ke Státní kulturní politice a samotnému

dotačnímu programu. Hodnotící komise by měly mít jednotný statut, který by upravoval zejména způsob rozhodování o podpořených projektech a záznam o tomto rozhodování. Tento způsob by měl být jednotný napříč ministerstvem, aby byl přezkoumatelný. Záznam o jednání hodnotící komise by měl být jednotný co do formy, ale různý co do obsahu, podle charakteru podporované oblasti.

Jednotný statut komisí

Jednotně by měl být upraven pracovně-právní vztah komisařů k ministerstvu a jejich práva, povinnosti a související odměna. Není objektivní důvod pro to, aby bylo odměňování komisařů různé napříč jednotlivými programy, vzhledem k jejich úkolu, kterým je zejména zpětná vazba ke Státní kulturní politice a její skutečná realizace prostřednictvím výběrů vhodných příjemců dotace.

Pracovně právní vztah komisařů nutností

Informační systém by měl zajistit automatizovatelné činnosti, jako např. rozesílání podkladů a sběr písemných stanovisek komisařů.

Tajemník hodnotící komise by měl vykonávat minimum manuálních a automatických činností. Tyto by měl vykonávat informační systém. Do doby, než bude systém plně funkční, by měli vykonávat práce typu skenování dokumentace, zajišťování termínů nebo příprava místnosti zaměstnanci s odměnou přiměřenou takové činnosti, nikoliv zaměstnanci ve služebním poměru ve vyšších platových třídách. Proto je nutné tyto činnosti řádně popsat a zefektivnit je jejich sdílením v rámci odboru, sekce a ministerstva.

Manuální a automatické činnosti by neměli vykonávat zaměstnanci ve vyšších platových třídách

Jednotný a transparentní musí být systém hodnocení jednotlivých projektů, bylo by vhodné jej podpořit informačním systémem. Součástí hodnocení komise by mělo být i odůvodnění rozhodnutí. Hodnotící škála by měla být jednotná napříč ministerstvem, bez ohledu na specifický charakter jednotlivých programů. Jedině v případě používání stejné škály (bodové, číselné, procentní) lze mluvit o transparentnosti systému a průkazné auditní stopě.

Zároveň systém musí zajistit anonymitu hodnocení tam, kde se to ukáže jako nezbytné a musí mít přiměřené bezpečnostní prvky, které znemožní manipulaci s body přidělenými jednotlivými členy komisí.

Záznam z jednání hodnotící komise musí být průkazný a jednoznačný (podepsaný a dále needitovatelný). Celý proces zasedání hodnotící komise není z povahy věci veřejný (transparentní), ale musí být transparentně nastavena jeho pravidla a musí být auditovatelný (to znamená, že pravidla musí být písemná a ze spisu v informačním systému musí být zřejmé, jestli jsou dodržována či nikoli).

Hodnotící komise by měly poskytovat zpětnou vazbu ke

Povinným výstupem jednání hodnotící komise musí být zpětná vazba směrem ke Státní kulturní politice a k nastavení dotačního programu.

Státní kulturní politice

5. Dotace

Proces související s rozhodnutím o přidělení dotace je potřeba plně automatizovat, zejména v oblasti zajištění podpisu příkazce operace a platebního poukazu. Jedná se o silný požadavek na informační systém, aby umožňoval zejména hromadný podpis příkazce operace pod Rozhodnutím o poskytnutí dotace a hromadnou korespondenci – obesílání žadatelů. Neúspěšní žadatelé by měli být informováni na elektronické úřední desce hromadně.

Proces samotného přidělení dotace je kritický na spolupráci dotačního informačního systému (EDS, DPMK), spisové služby GINIS, ekonomického informačního systému a systému ZED (informační systém zjednodušené evidence dotací, dále jen „ZED“).

Proces vyúčtování a jeho kontroly musí být automatizován.

5.1. Manažerská kontrola

Manažerská kontrola (kontrola na místě, případně jiné vhodné způsoby ověření) by měla být těžištěm správce programu a výzvy. Nikoliv však ve smyslu rozsáhlejší kontroly u příjemce a vyšší administrativní zátěže, ale ve smyslu analýzy rizik, zvolení vhodných a přiměřených kontrolních postupů a kontrolních vzorků. Toto by mělo být jednou z hlavních činností státních zaměstnanců v oblasti realizace dotační politiky, opět s povinným prvkem zpětné vazby k programu i ke Státní kulturní politice.

Základem kontroly je analýza rizik

Kontrola nemusí být vždy na místě, při pořádání podpořené kulturní akce, ale její podoby musí být různé a musí odpovídat pojmenovaným rizikům programu a výzvy. Intenzita kontroly musí vycházet ze stanovené významnosti identifikovaných rizik a pravděpodobnosti jejich výskytu.

Výsledkem manažerské kontroly musí být především zpětná vazba správci dotačního programu a souvisejících výzev. Cílem kontroly není primárně hledání chyby. Je-li v rámci kontroly chyba identifikována, je nutné posoudit její povahu, jestli se jedná o prostou chybu, selhání systému nebo podvod. Podle toho je potřeba přijmout příslušná opatření.

Výsledkem kontroly je zejména zpětná vazba správci programu

5.2. Veřejná podpora a antifraud

Na Ministerstvu kultury bude třeba implemenetovat dva nové procesní prvky, kterými jsou posuzování veřejné podpory a antifraud. Zatímco první agenda poskytne větší jistotu ministerstvu při poskytování podpory komerčním akcím, druhá agenda – antifraud – pomůže zejména s odlišováním chyb v projektech od skutečného podvodu. Jedním z výstupů agendy antifraudu je i detekce tzv. red flags, zajišťování podkladů pro případné trestní oznámení a aktivace black listu – seznamu subjektů, které pro podvod nebo pokus o něj nebudou mít přístup k dotacím Ministerstva kultury.

6. Závěr

Tři procesy, které je potřeba z hlediska vyšší efektivity a účelnosti programů rozvíjet jsou Státní kulturní politika, rozvoj role komisí ve smyslu poskytování zpětné vazby a manažerská kontrola. Všechny procesy musí být digitalizované a zároveň v co největší možné míře automatizované.

Koncepce

Tři základní prvky doporučené změny jsou tedy Státní kulturní politika, hodnotící komise a manažerská kontrola. Úspěšná realizace změny je tedy kriticky závislá na spolupráci politiků (koncepce), odborníků (komise) a úředníků (kontrola).

Komise

Kontrola

Výše uvedené návrhy změn povedou k vyšší účinnosti a účelnosti prostředků vydaných dotace v oblasti kultury. Na základě konkrétní zpětné vazby od Komisí a z manažerské kontroly lze nastavit a politicky prosadit aktualizované dotační programy a komplexní výzvy. Je nutné tímto způsobem snižovat fragmentaci podpory a související administrativní zátěž jak na straně ministerstva, tak na straně příjemců.

Integrace programů a komplexní výzvy

V souvislosti s integrací na úrovni výzev je potřeba implementovat zjednodušený model čerpání podpory pro malé projekty s výší dotace do 50 000 Kč, případně až do 70 000 Kč, jejichž administrativa dnes stojí značnou část přiznané podpory, v některých případech dokonce přiznanou podporu převyšuje. Druhou možností je definice malého projektu a smyslu jeho podpory ve Státní kulturní politice.

Jednoduchá podpora malých projektů

Podstatným atributem změny je standardizace a komplexní sjednocení v rámci ministerstva tam, kde to je účelné. U procesů, které to dovolují, je nutná digitalizace a v co nejvyšší míře i automatizace.

Digitalizace

Níže jsou uvedena konkrétní doporučení jednotlivým oblastem zkoumaného procesu. Doporučení se vztahují i k tématům, která s procesem přidělování dotací souvisí, ale nejsou přímo součástí procesního

schématu přidělování dotací. Doporučení se netýkají přímo konkrétních postupů implementace digitalizace a automatizace, která v době přípravy této studie procházela změnou, spojenou s rozvojem systému Dotační portál a dílčích uživatelských úprav v systému EDS / SMVS. Doporučení se týkají implementace obecných a uživatelských požadavků do výsledného IT prostředí. Doporučení jsou škálována arbitrárně, s aktuální znalostí situace a jejich konkrétní aplikace bude záležet na mnoha faktorech.

7. Karty doporučení

7.1. Karta: Příprava a zveřejnění Výzev

Popis problému	Výzvy jsou uveřejňovány různým způsobem, v různých formátech a s různou podobou. Žadatelé nejsou dostatečně informováni o dotačním procesu.
Návrh na změnu	Sjednotit formát a způsob vyhlašování výzev
Odpovědná osoba	Ředitelé odborů
popis návrhu	Výzva se zveřejní na webových stránkách Ministerstva kultury, a to přímo jako text v rámci dané webové stránky. Toto uveřejnění nenahrazuje publikaci výzvy na Jednotném dotačním portálu. Zveřejnění bude v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., mj. § 14 a následujícími. V § 14j (Výzva k podání žádosti) je jednoznačně stanoven mj. povinný obsah výzvy k podání žádosti a také způsob zveřejnění výzvy. Společně s výzvou bude popsán způsob schvalování žádostí.
trvání implementační fáze	Postupně, během následujícího dotačního období
předpokládaný dopad	Vyšší transparentnost ministerstva směrem k příjemcům
předpokládané náklady implementace	V rámci služebních úkolů. Opatření nepředstavuje dodatečné významné náklady na ICT podporu.
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění procesu

7.2. Karta: Příjem žádostí o dotaci

Popis problému	Nedostatečná digitalizace a s tím související velké množství administrativní zátěže. Různé způsoby přijímání žádostí.
Návrh na změnu	Sjednocení způsobu přijímání žádostí o dotaci
odpovědný úřad / osoba	Ředitelé odborů a ředitel odboru spisové a informační služby
popis návrhu	Žádosti přijímat pouze datovou schránkou. Technicky zajistit, aby se dokumenty automaticky nahrály do systému. Implementovat výhody systému DPMK. Nevyžadovat podklady, které má Ministerstvo kultury (stát) již k dispozici. Zajistit propojení na příslušné rejstříky a datové portály.
trvání implementační fáze	Průběžně, v etapách
předpokládaný dopad	Zásadní dopad na snížení administrativní zátěže na straně příjemců i zaměstnanců Ministerstva kultury. Zavedení změny bude představovat náklady na úpravu souviseících IT systémů.
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění procesu

7.3. Karta: Kontrola podaných žádostí

Popis problému	V současnosti si referenti ukládají materiály na sdílený disk nebo na osobní disk. Pro administraci žádostí jsou využívány různé excelové soubory a makra. Do budoucna musí být materiály uloženy v informačním systému.
Návrh na změnu	Digitalizace procesu kontroly a archivace podaných žádostí
odpovědný úřad / osoba	Ředitel odboru spisové a informační služby a ředitelé odborů
popis návrhu	V programu DPMK dochází k podávání žádostí a jejich kontrole, následně v programu EDS/ZED jsou ze zákona evidovány projekty po schválení žádostí. Systém DPMK formálně zkontroluje žádosti, nalezne nedostatky a vyzve žadatele k doplnění. Referent provede pouze kontrolu správného proběhnutí procesu.
trvání implementační fáze	Průběžně, jedná se o střednědobý úkol
předpokládaný dopad	Možnost alokovat čas referentů na jiné úkoly, větší průkaznost podkladů a jejich auditovatelnost. Zavedení změny bude představovat náklady na úpravu souviseících IT systémů.
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění procesu

7.4. Karta: Komunikace s hodnotícími komisemi

Popis problému	Proces je nesjednocený a v některých případech pro předávání citlivých informací nevhodný. Zároveň hodnotící komise nezaznamenávají svá stanoviska jednotným a auditovatelným způsobem.
Návrh na změnu	Komunikace s hodnotícími komisemi prostřednictvím IT systému
odpovědný úřad / osoba	Všichni zainteresovaní referenti
popis návrhu	Celý proces hodnotící komise od rozeslání podkladů až po záznam stanovisek komisařů by se měl odehrávat v jednotném prostředí, ve kterém se komisaři budou umět pohybovat. Komisaři budou s materiály od žadatelů pracovat v tomto prostředí, předávání nebude probíhat přes úschovnu apod.
trvání implementační fáze	Průběžně, střednědobý projekt
předpokládaný dopad	Zjednodušení a automatizace předávání podkladů a záznamu o činnosti komisí.
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění a úspora času na straně komisařů, úspora na mzdě za hodiny strávené neefektivně mimo systém.

7.5. Karta: Zpětná vazba ze strany hodnotící komise

Popis problému	Zpětná vazba je v mnoha případech nedostatečná nebo zcela žádná.
Návrh na změnu	Zavedení zpětné vazby ze strany komisí směrem k Státní kulturní politice a jednotlivým programům
odpovědný úřad / osoba	Komisaři
popis návrhu	Hodnotící komise slovně zdůvodní ohodnocení jednotlivých projektů. Tak aby z toho žadatelé vyrozuměli, co bylo důvodem pro nepřidělení podpory a mohli to v příštím dotačním běhu změnit. Hodnotící komise podá slovní komentář ke Státní kulturní politice. Hodnotící odborně okomentuje nastavení dotačního programu. Např. jak by v příštím dotačním běhu měla být výzva lépe zaměřena.
trvání implementační fáze	Lze zavést rychle, v návaznosti na případné prostředky, které jsou alokovány na odměny komisí
předpokládaný dopad	Zásadní úkol komisí, který povede k lepšímu nastavení Státní kulturní politiky.
předpokládané náklady implementace	Odměny komisí. Toto je vícenáklad, který doporučujeme kompenzovat zvýšeným výnosem z majetku ve správě Státního fondu kultury.
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění a vyšší kvalita Státní kulturní politiky a jednotlivých programů.

7.6. Karta: Fungování hodnotící komise

Popis problému	Hodnotící komise dnes fungují různým způsobem, který nereflektuje potřeby ministerstva, ale je do jisté míry výsledkem individuálního přístupu tajemníka hodnotící komise. Proto každá komise funguje úplně jinak a jejjich činnost je vzájemně nesrovnatelná.
Návrh na změnu	Sjednocení způsobu fungování komisí při zachování jejich cyklů.
odpovědný úřad / osoba	Ředitelé odborů, tajemníci komisí
popis návrhu	Hodnotící komise budou mít jednotný statut a jednací řád. Proces, který povede ke jmenování komisařů ministrem, bude jednotný a transparentní. To už dnes je, díky novému Příkazu ministra Hodnotící komise budou náležitě finančně odměněny. Státní zaměstnanci by měli vykonávat činnost v Komisích v rámci své pracovní náplně. Bude ustanoven pracovně-právní vztah komisařů k ministerstvu. Záznam o jednání hodnotící komise bude jednotný, jednoznačný a autorizovaný členy komise. Ze záznamu musí být zřetelné, že hodnotící komise postupovala transparentně a dle pravidel jejího fungování.
trvání implementační fáze	Postupně, střdnědobý úkol
předpokládaný dopad	Jednotný způsob fungování komisí je předpokladem pro poskytování zpětné vazby státní kulturí politice.
předpokládané náklady implementace	Náklady na odměny komisí. Dodatečné prostředky doporučujeme získat z vyššího výnosu z majetku ve správě Státního fondu kultury
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění fungování komisí

7.7. Karta: Rozhodnutí o přidělení dotace

Popis problému	Proces rozhodnutí o přidělení dotace není automatizován, příkazce operace alokuje významné množství času na podepisování ROPD.
Návrh na změnu	Automatizace, hromadné podpisy
odpovědný úřad / osoba	Ředitel odboru informační a spisové služby
popis návrhu	Proces se plně automatizuje. IT systém musí umožňovat hromadný podpis příkazce operace a hromadnou korespondenci. Neúspěšní žadatelé budou informováni na elektronické úřední desce hromadně. Jednotný formát zadávání informací do registru smluv. Sjednotit zda zadávat s DPH nebo bez, sjednotit podepisující osobu. Součástí procesu musí být ověření žadatele, pro zabránění protiprávnímu poskytnutí dotace.
trvání implementační fáze	Střednědobý projekt
předpokládaný dopad	Zásadní úspora času nadřízených představených. Zavedení změny bude představovat náklady na úpravu souviseících IT systémů.
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění procesu

7.8. Karta: Kontrola

Popis problému	Kontrola finančního vypořádání dotací probíhá manuálně, kontrola se soustředí na formální stránku projektové dokumentace
Návrh na změnu	Formální kontrola bude automatizována a manažerská kontrola bude probíhat na základě analýzy rizik na vzorku. Veřejnosprávní kontrola bude realizována přiměřeně v důvodných situacích.
odpovědný úřad / osoba	Všichni správci programů a dotací.
popis návrhu	Proces finančního vypořádání a jeho kontroly musí být automatizován. Dopředu budou analyzována rizika a zvoleny vhodné a přiměřené kontrolní postupy a kontrolní vzorky. Toto je vhodné řešit v dílčích pracovních skupinách. Reálná kontrola musí být různorodá a musí odpovídat pojmenovaným rizikům programu a výzvy. Intenzita kontroly se bude odvíjet od významnosti identifikovaných rizik a pravděpodobnosti jejich výskytu.
trvání implementační fáze	Průběžně
předpokládaný dopad	Zásadní snížení administrativní zátěže
předpokládané náklady implementace	V rámci pracovních a služebních úkolů
předpokládané úspory / zefektivnění	Úspory času a úspory státního rozpočtu při správné identifikaci rizik a zamezení plošných kontrol formálních bezrizikových záležitostí.

7.9. Karta: Veřejná podpora

Popis problému	Možná veřejná podpora při poskytování státních dotací ziskovým akcím
Návrh na změnu	Zavedení procesu posouzení veřejné podpory v dotačním podprogramu Podpora festivalů a případně dalších podprogramech
odpovědný úřad / osoba	Odborník na veřejnou podporu
popis návrhu	Na podporu festivalů jde ročně 200 mil. Kč, což představuje jeden z největších podprogramů v rámci ministerstva. Přitom podíl dotace na celkových nákladech akcí je 16 %, proto je potřeba ověřit do jaké míry stát kryje ztrátu, případně podporuje zisk toho kterého festivalu. Důvody pro státní podporu festivalu mohou být legitimní politické. Je však potřeba stanovit, jestli se jedná o podporu akce, která by se bez státního příspěvku pro předpokládanou ztrátu nekonala, nebo se jedná o podporu ziskové akce. Pak je třeba posoudit veřejnou podporu.
trvání implementační fáze	Dle odbornosti
předpokládaný dopad	Právní jistota a ekonomická jistota, že ministerstvo nepodporuje zisk provozovatelů akcí, které by byly ziskové i bez podpory.
předpokládané náklady implementace	V rámci služebních úkolů
předpokládané úspory / zefektivnění	Možná úspora při identifikaci možné veřejné podpory

7.10. Karta: Antifraud

Popis problému	V současnosti probíhá detekce podvodu individuálně dle možností konkrétního referenta. Proces není řízen ani monitorován a vyhodnocován.
Návrh na změnu	V rámci ministerstva stanovit jednotný postup, jak postupovat při detekci podvodu. Identifikovat možná rizika, jak poznat podvod, integrovat zkušenosti správců dotací s podvodem a vytvořit a udržovat black list těch žadatelů, kteří podvod spáchali nebo se o něj pokusili.
odpovědný úřad / osoba	Všichni správci dotací
popis návrhu	Sdílení zkušeností v této oblasti, stanovení jednotného postupu a rizikových oblastí a způsobů podvodu Blacklist sdílený v rámci ministerstva, případně s dalšími poskytovateli dotací do kultury Blacklist vychází z podvodného jednání, nikoliv z chyb ať už jedince nebo systémových chyb.
trvání implementační fáze	Průběžně, lze začít realizovat ihned
předpokládaný dopad	Sjednocení postupu, sdílení zkušeností a vytvoření black listu
předpokládané náklady implementace	V rámci služebních úkolů
předpokládané úspory / zefektivnění	Úspora na dotacích, které by se mohly stát předmětem podvodu

7.11. Karta: Seznam příjemců dotací

Popis problému	Ministerstvo dnes nemá ucelený přehled všech příjemců dotací, včetně informací o nich a o podpořených projektech
Návrh na změnu	Zavedení strukturované evidence příjemců dotací obsahující veškeré podstatné informace o nich, včetně identifikace, podpořených projektů, hodnocení a dalších
odpovědný úřad / osoba	Ředitel odboru informační a spisové služby
popis návrhu	Přehledná databáze příjemců dotací obsahující informace o poskytnutých dotacích, kontrolách, žádostech atp. Návrh směřován na zlepšení přenosu dat mezi programem ZED a programem DPMK.
trvání implementační fáze	Střednědobý projekt
předpokládaný dopad	Zamezení duplicitnímu financování, důležitý informační zdroj při posuzování nových žádostí o podporu
předpokládané úspory / zefektivnění	Souhrnná informace o přidělených dotacích a historii příjemce slouží jako vodítko pro správné a efektivní nastavení programu a výzev. Dalším užití je pro stanovení rizik a kontrolního vzorku.

7.12. Karta: Evaluace a monitoring

Popis problému	V rámci ministerstva nebyly identifikovány procesy, které jsou v dotačním prostředí běžné, a sice evaluace a monitoring
Návrh na změnu	Zavedení evaluace a monitoringu, v přiměřené podobě, jejíž nákladovost by měla být přímo úměrná výši poskytovaných dotací. Evaluace a monitoring by mohly v přiměřené podobě probíhat v rámci spolupráce odborných útvarů a komisí.
odpovědný úřad / osoba	Referenti a hodnotící komise
popis návrhu	Vyhodnocování úspěšnosti podpory a pravidelné plošné hodnocení celých výzev a programů. Zpětná vazba pro Státní kulturní politiku a skladbu programů. Návrh směřován na změnu v systému DPMK.
trvání implementační fáze	Průběžně
předpokládaný dopad	Zefektivnění cílování nabízených programů a jejich aktualizace na základě vyhodnocení jednotlivých výzev.
předpokládané náklady implementace	V rámci služebních úkolů. Náklady na zapojené komisaře.
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění a lepší alokace dotací.

7.13. Karta: Zamezení duplicitního financování

Popis problému	Dnes je případné duplicitní financování kontrolováno spíš nahodile, přes veřejně dostupné databáze typu Hlídač státu Specifickým problémem je duplicita financování v rámci dotačních programů ministerstva.
Návrh na změnu	Informační systém by měl mít automatické prvky kontroly duplicitního financování nebo by měl upozorňovat správce na možnou duplicitu.
odpovědný úřad / osoba	Ředitel odboru informační a spisové služby
popis návrhu	Funkcionalita systému, nelze dělat manuálně. Souvisí s požadavkem na úplné informace o každém příjemci v rámci systému.
trvání implementační fáze	Střednědobý požadavek
předpokládaný dopad	
předpokládané úspory / zefektivnění	Úspora spočívající v zamezení duplicitního financování.

7.14. Karta: Uživatelské požadavky

Popis problému	Pro architekturu IT systémů je podstatná zejména komunikace s koncovými uživateli a definice uživatelského požadavku. Uživatelské požadavek musí být podroben kritické reflexi jak procesní, tak systémové a technické. Níže je seznam uživatelských požadavků, které zazněly během procesních rozhovorů. Tyto požadavky nebyly dále ověřovány. Požadavky se týkají zejména systému Dotační portál MK a nejsou dále strukturovány. DPMK – nekomunikuje s macOS Nelze prohlížet více příloh najednou Hromadné podepisování Spojené řízení Hromadná korespondence Finančního vypořádání dotace – není propojeno s účetním ani dotačním systémem Není správná podpora pro prohlížeč firefox Verifikace, zabezpečení Propojení EDS/SMVS a GINIS Rozšířit kapacitu datové schránky Nastavení přístupových práv administrátor – hodnotitel – žadatel Generování sestav ze ZED (to umožňoval CEDR) Propojení GINIS / ZED Předvyplnit pole, která se předvyplnit dají Nastavit správně role a zabezpečení Neotevírá se náhled příloh Portál pustí dále žadatele, který není oprávněn Není vidět, v jaké je dotace fázi

	Infrastruktura musí být koncipována na řadu malých projektů
Návrh na změnu	Vyřešení dílčích uživatelských požadavků, které jsou vnímány jako kritické.
odpovědný úřad / osoba	Ředitel odboru informační a spisové služby
popis návrhu	Nastavení procesu tak, aby byla jednoznačná evidence uživatelských požadavků, stanovisko IT oddělení a stanovisko dodavatele. Časový rámec implementace a zařazení dílčích požadavků do celkové architektury – nutná komunikace IT s věcnými gestory.
trvání implementační fáze	Průběžně
předpokládaný dopad	
předpokládané úspory / zefektivnění	Úspora času na straně uživatelů systémů

7.15. Karta: Hodnotící metodika

Popis problému	Dnes hodnotí všechny komise odlišně
Návrh na změnu	Sjednocení přístupu komisí k hodnocení projektů
odpovědný úřad / osoba	Ředitelé odborů, tajemníci komisí, komisaři
popis návrhu	Hodnotící komise budou projekty bodově ohodnocovat podle sjednocené hodnotící metodiky, toto hodnocení proběhne za podpory IT systému. V případě potřeby bude zajištěna anonymita komisařů a ochrana výstupů od nich. Příklad vhodného hodnocení: Jednotlivé projekty jsou ohodnoceny 0–100 body. Kritérii jsou kvalita projektu (60 bodů), kredibilita žadatele (15 bodů, Jde o známého žadatele? Byl v minulých letech problém s komunikací se žadatelem?) a kvalita rozpočtu (25 bodů).
trvání implementační fáze	Průběžně, lze zahájit ihned
předpokládaný dopad	Transparentnost a auditovatelnost rozhodování komisí.
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění fungování komisí, zjednodušení jejich práce.

7.16. Karta: Vyhodnocení projektu

Popis problému	Dnes se hodnotí zejména formální stránka uzavření projektu (finanční vypořádání), věcné hodnocení je spíše výjimečné.
Návrh na změnu	Čas ušetřený formální kontrolou, kterou by měl dělat systém nebo by měla probíhat na vzorku, ivestovat do věcného vyhodnocení projektu.
odpovědný úřad / osoba	Příslušní referenti
popis návrhu	Příjemci vyhotoví vyúčtování projektu dle jednotného formuláře pro vyúčtování, který vytvoří MK. Příjemci sepíšou závěrečnou zprávu s vyhodnocením projektu, zda byly splněny jeho cíle. Společně se zprávou příjemce dodá výstup z projektu (dle zaměření, např. výtisk knihy, ukázka z divadelního představení, fotografie z kulturní akce nebo ukázka z propagačního materiálu). Příslušný referent připojí své stručné stanovisko.
trvání implementační fáze	Průběžně, lze začít v krátkém horizontu
předpokládaný dopad	Zvýšení jistoty o tom, že prostředky byly vynaloženy účelně.
předpokládané náklady implementace	V rámci služebních a pracovních úkolů
předpokládané úspory / zefektivnění	Zpětná vazba programům.

7.17. Karta: Jednotný vzor rozpočtu projektu

Popis problému	Dnes jsou rozpočty vyžadovány v různých podobách dle požadavků konkrétního pracovníka ministerstva
Návrh na změnu	Formu rozpočtu sjednotit, zjednodušit a v rámci systému udělat rolovací menu, aby se podchytila specifika jednotlivých podporovaných oblastí.
odpovědný úřad / osoba	Ředitelé odborů, ředitel odbrou informační a spisové služby.
popis návrhu	Jednotný formulář pro rozpočet projektu, obsahující rolovací menu pro každou oblast podpory, bude li to nutné. Návrh směřován na změnu v DPMK.
trvání implementační fáze	Krátkodobý projekt (lze připravit i v excelu)
předpokládaný dopad	Zjednodušení kontroly, snížení administrativní zátěže.
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění procesu kontroly, úspory času na straně příjemců.

7.18. Karta: Víceleté financování

Popis problému	Většina programů jede v ročních dotačních cyklech, přesto jsou i programy víceleté.
Návrh na změnu	U dotací, kde není důvod pro každoroční cyklus, zavést po právním posouzení víceleté financování
odpovědný úřad / osoba	Vrchní ředitel,ředitelé odborů
popis návrhu	Zavést víceleté fianncování v souladu s platnou legislativou, případně na základě jejích změn, a snížit tak zásadním způsobem počet dotačních řízení. Pro tuto změnu je potřeba právní posouzení. Druhou možností je nevypisovat některé výzvy každoročně.
trvání implementační fáze	Průběžně, dle právního posouzení
předpokládaný dopad	
předpokládané náklady implementace	V rámci služebních a pracovních úkolů
předpokládané úspory / zefektivnění	Snížení nákladů na administrativu při zachování celkové výše i alokace podpory

7.19. Karta: Splupráce s ÚSC

Popis problému	Koordinace s dotačním programy krajských a místních samospráv probíhá nahodile.
Návrh na změnu	Zavést pravidelná setkání s poskytovateli dotací z řad územních samosprávných celků a diskutovat s nimi cíle podpory tak, aby se tyto doplňovaly.
odpovědný úřad / osoba	Ředitelé odborů
popis návrhu	Zavést pravidelná setkání s ÚSC nebo je s předstihem informovat o cílech podpory Ministerstva kultury na další období, aby jim mohli dle svého uvážení přizpůsobit svou regionální nebo lokální kulturní politiku.
trvání implementační fáze	Průběžně, s koordinací lze začít hned.
předpokládaný dopad	Odstraňování duplicit financování, zefektivnění vícezdrojového financování.
předpokládané náklady implementace	V rámci služebních a pracovních úoklů.
předpokládané úspory / zefektivnění	Odstranění duplicit financování

7.20. Karta: Sledování efektivity programů a podprogramů

Popis problému	Programy napříč ministerstvem mají zcela rozdílnou úspěšnost, a to jak v procentu podpořených žadatelů, tak ve výši částky, tak ve výši podílu na celkových nákladech. V prvním a druhém případě se jedná o nesprávně nastavený podprogram / výzvu, čehož důsledkem je zbytečná administrativa jak na straně neúspěšných žadatelů, tak na straně ministerstva, kdy je převis žádostí řešen hledáním administrativních a jiných nepodstatných chyb v žádostech. Ve třetím případě, kdy podíl financování ministerstva tvoří jen zlomek nákladů příjemce, není zřejmé, jestli se takovou dotací realizuje Státní kulturní politika. U nižších podpor v řádu jednotek procent z celkových nákladů se dá důvodně předpokládat, že by se akce uskutečnila i bez státní podpory.
Návrh na změnu	Pravidelně vyhodnocovat účinnost a účelnost programů a podprogramů a podle toho formulovat výzvy.
odpovědný úřad / osoba	Ředitelé odborů
popis návrhu	Na základě vyhodnocení a za předpokladů nenavýšení prostředků lze například na základě dat rozhodnout o omezení okruhu žadatelů, snížení maximální možné částky dotace, sloučení podprogramů tak, aby příjemci obdrželi celkovou předpokládanou částku, ale nikoliv metodou skládání dotací, jedním kanálem. Příkladem může být hypotetická změna ve financování profesionálních divadel, jejichž náklady ani jejich struktura se meziročně nemění, jakož ani státní podpora (kromě snižování / zvyšování podpory v závislosti na možnostech státního rozpočtu.) Proto je neefektivní udržovat podprogram s e 60% úspěšností žadatelů a 40% přiznanou dotací vzhledem k požadované částce. Náklady profesionálních divadel jsou známy, meziročně se ceteris paribus nemění, a výše podílu státní podpory je 25 % na celkových nákladech.

	Proto je předpoklad, že lze tento typ podpory zásadně zjednodušit, najít srozumitelná a jednoduchá kritéria na výstupu a sledovat například státní náklady na jednu prodanou vstupenku (byť to nemusí být kritérium rozhodování.).
trvání implementační fáze	Průběžně
předpokládaný dopad	Při celkové nezměněné výši podpory a žádoucí struktuře podpořených oblastí zásadní úbytek administrativy jak na straně příjemců, tak na straně ministerstva
předpokládané náklady implementace	V rámci úkolů / v rámci implementace digitalizace
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění procesu a úspory na straně administrativních nákladů. Možnost věnovat se jiným úkolům.

7.21. Karta: Analýza rizik

Popis problému	V rámci ministerstva dnes nejsou vyhodnocována rizika jednotným způsobem. Řízení rizik je intuitivní
Návrh na změnu	Směrnice o řízení rizik
odpovědný úřad / osoba	Interní audit
popis návrhu	Zavést jednoduchý systém řízení rizik na základě Metodického pokynu MF-CHJ – Vzorová směrnice o řízení rizik
trvání implementační fáze	Lze ihned
předpokládaný dopad	Standardní, ale jednoduché a administrativně nenáročné řízení rizik
předpokládané náklady implementace	V rámci úkolů
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění

7.22. Karta: Definice střetu zájmů

Popis problému	Střet zájmů je přirozeným jevem, zejména v oblasti kultury. Proto je potřeba nastavit jednotný a jednoduchý mechanismus pro předcházení rizika střetu zájmů.
Návrh na změnu	Je potřeba sjednotit různé přístupy ke střetu zájmů. Principiálně jde o to, že každý, kdo se ocitne ve střetu zájmů má tuto skutečnost nahlásit svému nadřízenému, který rozhodne o dalším postupu. Toto by mělo být přiměřeně dokumentováno (např. v zápise z porad nebo v mailové korespondenci, která bude součástí programové dokumentace / dokumentace výzvy.)
odpovědný úřad / osoba	Všichni zaměstnanci
popis návrhu	Zavedení jednoduchého pravidla
trvání implementační fáze	Lze ihned
předpokládaný dopad	Zamezení nežádoucího střetu zájmů při rozhodování o dotacích
předpokládané náklady implementace	V rámci úkolů
předpokládané úspory / zefektivnění	Úspora na dotacích, které by mohly být přiděleny ve střetu zájmů

7.23. Karta: Nařízení vlády, Usnesení vlády a vnitřní předpisy

Popis problému	Dotace se často řídí zastaralými Nařízeními a Usneseními vlády, která zavádějí vlastní procesní pravidla.
Návrh na změnu	Zrušit staré předpisy a nahradit je vnitřními předpisy. Nařízení ani Usnesení vlády nejsou pro uspořádání vnitřních poměrů na Ministerstvu kultury nutné, není-li nutné úkolovat jiné ústřední orgány státní správy. Procesy zjednodušit a sjednotit tam, kde to je možné.
odpovědný úřad / osoba	Ředitel odboru legislativního a právního
popis návrhu	Zrušení stávajících předpisů a nahrazení minimem předpisů nových.
trvání implementační fáze	Průběžně, střednědobý úkol
předpokládaný dopad	Zjednodušení a aktualizace povinností
předpokládané náklady implementace	V rámci služebních úkolů
předpokládané úspory / zefektivnění	Zefektivnění činností, které se předpisy řídí

7.24. Karta: Státní kulturní politika

Popis problému	Má-li být podpora účelná a efektivní, musí být definovaná Státní kulturní politika. Jinak nelze účelnost ani efektivitu vyhodnocovat.
Návrh na změnu	Aktualizovat Státní kulturní politiku
odpovědný úřad / osoba	Vrchní ředitel
popis návrhu	Připravit proces přípravy a schvalování Státní kulturní politiky. Zodpovědnost musí být v hierarchické struktuře, nikoli v pracovních skupinách. Návrh je potřeba připravit v alternativách pro politické rozhodnutí
trvání implementační fáze	Střednědobý projekt (jeden rok od zadání)
předpokládaný dopad	Zásadní dopad. Existence Státní kulturní politiky je základním předpokladem pro jakékoliv posouzení účinnosti a účelnosti veřejných výdajů do oblasti kultury.
předpokládané náklady implementace	V rámci služebních úkolů
předpokládané úspory / zefektivnění	Základní předpoklad jakékoliv efektivity dotací.

Zdroje

Usnesení vlády České republiky č. 97 ze dne 7.2.2024 Záměr provedení revize výdajů v oblasti dotací Ministerstva kultury

Zápisy ze strukturovaných rozhovorů

Úplné znění Organizačního řádu Ministerstva kultury

Úplné znění Příkazu ministra kultury č. 8/2019 Žádost o státní dotaci

Příkaz ministra kultury 15/2017 Zásady výběrového řízení

Příkaz ministra kultury 27/2021 Zásady pro užití neinvestičních prostředků

Příkaz ministra kultury 07/2009 Kontrola účetních dokladů a interních účetních postupů

Příkaz ministra kultury 19/2023 Statut a jednací řád komisí pro výběrová a dotační řízení

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 239/1992 Sb., o Státním fondu kultury České republiky, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)

Vyhláška č. 286/2007 Sb., o centrální evidenci dotací

Vyhláška č. 168/2016 Sb., o uveřejňování formulářů pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek a náležitostech profilu zadavatele

Vyhláška č. 560/2006 Sb., o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku

Zpráva z Nejvyššího kontrolního úřadu

Na titulní stránce: Vladimír Boudník, *Bez názvu*, 1957 (zdroj: artplus.cz)