

EVALUAČNÍ ZPRÁVA – PROGRAM KULTURA

Duben 2023

Zhotovitel:

Naviga Advisory and Evaluation s.r.o.
Křižíkova 70b,
612 00, Brno
IČ: 25342282

Objednatel:

Česká republika – Ministerstvo financí
Letenská 525/15
118 10, Praha 1
IČ: 00006947

Obsah

1	Manažerské shrnutí.....	4
2	Executive Summary	7
3	Předmět, kontext evaluace a implementace relevantního programu	10
3.1	Vymezení předmětu evaluace	10
3.2	Kontext intervence projektů hodnoceného programu	10
4	Cíle evaluace.....	14
5	Evaluační design	14
5.1	Evaluační kritéria	14
5.2	Evaluační otázky (základní i specifické)	14
5.3	Metody sběru dat a zdroje dat.....	16
5.4	Přístup k analýze dat	17
6	Evaluační zjištění	19
6.1	Relevance (zaměření programu)	19
6.2	Efektivnost.....	21
6.3	Účinnost.....	23
6.4	Udržitelnost	27
6.5	Bilaterální spolupráce.....	28
6.6	Kritéria výběru při hodnocení projektových žádostí	29
6.7	Přínosy podnikatelské strategie	33
6.8	Naplnění cílů výzev Umělecká a kulturní kritika.....	34
7	Zodpovězení evaluačních otázek.....	35
8	Závěry a doporučení.....	41
9	Zpracování hlavních závěrů a doporučení do follow-up table	43
10	Seznam dokumentů.....	47
11	Přílohy.....	47
11.1	Složení evaluačního týmu.....	47
11.1.1	Seznam evaluátorů	47
11.1.2	Seznam zapojených expertů.....	47
11.1.3	Kontaktní osoby pro evaluaci	48
11.2	Upřesnění skupin respondentů	48
11.3	Výstupy ze šetření	49
11.4	Doprovodné grafy a tabulky	49

11.5	Scénáře dotazníků	49
11.6	Scénáře rozhovorů	49
11.7	Upřesnění termínů sběru dat	49
11.8	Seznam zkratek.....	50

1 Manažerské shrnutí

Předmětem první evaluační zprávy je Program Kultura, který byl schválen 30. ledna 2019. V rámci Programu bylo schváleno celkem 114 projektů v sedmi vyhlášených výzvách a 1 předem definovaný projekt (PDP). Z toho 86 projektů (75 %) bylo v době zahájení evaluace stále v realizaci. Evaluace byla realizována v období únor–duben 2023. Program Kultura byl hodnocen na základě čtyř evaluačních kritérií – relevance, účinnost, efektivnost a udržitelnost.

V rámci evaluace bylo zjištěno, že Program Kultura adekvátně reaguje na potřeby České republiky, které byly identifikovány v rámci Concept Note. Program byl kvalitně nastaven, jeho aktivity odpovídaly prioritním potřebám příjemců, s velkým převisem poptávky u projektů na revitalizaci kulturního dědictví (z celkem 135 předložených žádostí bylo schváleno 16 projektů). Ze závěrů evaluace vyplývá, že by objem prostředků na podporu nemovitého kulturního dědictví měl být navýšen nebo alespoň ponechán ve stejné výši.

Novinkou byla výzva na uměleckou a kulturní kritiku. Z terénního šetření vyplývá, že projekty jsou úspěšně realizovány a míří na stanovené cíle výzvy. Oslovení experti se shodují a hodnotí zaměření Programu na uměleckou a kulturní kritiku velmi pozitivně, mj. protože je jediným obdobným programem grantové podpory v ČR v této oblasti. Naplnění cílů celé výzvy ovšem ovlivnil malý počet projektů (jen 13 žádostí a z toho 10 projektů schváleno). Dopady by tedy mohly být celkově vyšší.

Většina respondentů potvrzuje, že nepřipravovali projekt na základě vypsání výzvy, ale naopak na základě projektu hledali možnosti financování. Program tedy adekvátně řešil potřeby zúčastněných stran. Byla potvrzena výjimečnost Programu Kultura, jelikož ve třetině případů by příjemci na žádný jiný způsob financování nedosáhli (39 % respondentů dotazníkového šetření).

V době realizace evaluace nebyly ještě výstupy a výsledky ve většině případů dosaženy. Hodnocení naplnění indikátorů bylo tedy omezené. Z terénního šetření vyplývá, že naprostá většina příjemců předpokládá, že projekt (spíše) bude mít ty přínosy¹, které při jeho přípravě plánovali (98 % respondentů). Navíc u velké části příjemců dojde pravděpodobně k dosažení dalších výsledků a přínosů mimo těch, co byly plánovány.

Program Kultura přinese plánované výsledky, ale pravděpodobně bylo možné těchto výsledků dosáhnout hospodárněji, za použití menších personálních a časových kapacit.

Polovina respondentů hodnotí administrativní zátěž při podávání a realizaci projektu jako vyšší, než očekávali. Snahou ZP/NKM by mělo být snížení zátěže pro příjemce, aby mohly být personální – a tedy i finanční kapacity – věnovány více na dosahování výsledků projektů. Naštěstí příjemci vnímají velkou podporu ze strany poskytovatele grantu – Ministerstva financí. Většina z nich je naprosto spokojena s kvalitou komunikace s poskytovatelem. Dále je velmi oceňována benevolence v rozpočtech a možnost přesunu finančních prostředků mezi aktivitami projektu.

Za problém považovala část respondentů omezený čas na realizaci projektu, přičemž pro úspěšnou realizaci aktivit by bylo potřeba, aby měly projekty na realizaci delší časové období. Proces přípravy Programu, dále nastavování, příprava projektových žádostí a jejich schvalování jsou příliš dlouhé a

¹ "Přínosy" nevychází z projektového či programového managementu, přínosy v rámci evaluace chápeme jako nadřazený, či obecný pojem.

příjemce pak nutí některé aktivity dělat méně kvalitně. Proto lze doporučit se na tuto oblast zaměřit a poskytnout příjemcům skutečně adekvátní čas na realizaci projektů.

V hodnoceném programovém období existovalo u Zprostředkovatele zvlášť oddělení na přípravu a zvlášť oddělení na realizaci. To způsobovalo přetížení jednotlivých pracovníků v určitých fázích programu, ale kvůli rozdělení rolí také dostatečně neprobíhala výměna znalostí a sdílení zkušeností mezi pracovníky odpovědnými za přípravu a pracovníky odpovědnými za realizaci programu. V následujícím programovém období už se ovšem počítá se sloučením obou oddělení a sdílením rolí.

V Programu Kultura došlo v přípravné fázi k nečekanému zdržení při řešení veřejné podpory, ale vyskytly se i „systémové“ problémy. Do přípravy úvodních dokumentů (Concept Note a Programme Agreement a debata nad nimi) se hodně zapojovala KFM, která dle oslovených klíčových aktérů potřebovala nad míru kontrolovat vznikající dokumenty, včetně doplňujících informací. Zároveň se jednalo o období, kdy byla KFM přetížena přípravou dalších programů a nestíhala tak pružně komunikovat se ZP a NKM. Plynulejší přípravě Programu by prospělo, kdyby ZP/NKM dostalo více důvěry a prostoru ze strany KFM; příprava Programu by měla být zjednodušena a více ponechána na české straně, mj. i s ohledem na povahu poskytovaných prostředků (např. při vedení stakeholder consultations, apod.).

Většina příjemců očekává, že se jim (spíše) podaří udržet přínosy projektu i 5 let po ukončení jeho realizace. Velké rozdíly v udržitelnosti existují mezi jednotlivými výzevami. Příjemci z výzev CH1 a CH2 počítají s udržitelností svých aktivit a výstupů. Situace je oproti tomu odlišná u příjemců z ostatních výzev – tito příjemci často udrží jen menší část aktivit či výstupů svých projektů.

Cíle bilaterální spolupráce byly ve většině projektů naplněny, 88 % respondentů vnímá spolupráci jako spíše přínosnou (ač byla při podávání projektové žádosti často spíše formalitou). Objevily se jednotky případů, kdy nebyla spolupráce přínosná, ale i z reakcí od příjemců vyplývá, že jednoznačně převažují pozitiva. Spolupráce přinesla vytvoření osobních vazeb a nové kontakty, sdílení zkušeností, inspiraci, know-how a praktické zkušenosti, přenos dobré praxe... Partnerství tedy mělo pro většinu projektů přidanou hodnotu. Zároveň se všichni shodují, že bez podpory z Programu by tato spolupráce nebyla realizovatelná.

Dále bylo jednoznačně prokázáno, že projekty z výzev CH, které byly vybrány k podpoře, kladou na „měkké části aktivit“ (např. na úrovni komunit, zlepšení společenského života, sociální a ekonomický rozvoj lokality) vyšší důraz než projekty, které podpořeny nebyly. Proces hodnocení tedy klade na tyto měkké aktivity projektů velký důraz. Dle některých klíčových aktérů i příjemců je ale na tyto aktivity kladen až příliš velký důraz. Ne všechny kulturní památky mají možnost propojení na menšiny či místní komunitu – a jejich projekt je tak až „diskriminován“, jelikož mají malé šance na úspěch.

Podnikatelské strategie jsou příjemci vnímány jako přínosné, které napomůžou udržitelnosti jednotlivých aktivit. Stěžejní roli přitom podle většiny hrál výběr zpracovatele – který vykonával svou práci velmi kvalitně. Bohužel byly v době evaluace všechny projekty z výzvy CH1 v realizaci a nebylo tedy možné vyhodnotit, zda podnikatelské strategie skutečně měly vliv na udržitelnost. Existuje ovšem silná pravděpodobnost, že k udržitelnosti skutečně přispějí.

Novinkou v Programu byla výzva na uměleckou a kulturní kritiku, kde bylo schváleno 10 projektů. Většina těchto projektů se zaměřuje minimálně na 3 dílčí cíle výzvy, které svými aktivitami úspěšně naplňuje. Nejčastěji se jedná o dílčí cíl „přispění ke společenskému dialogu v oblasti umělecké kritiky“. Pouze „přispění k rovnosti a integraci znevýhodněných skupin“ bylo spíše okrajové – aktivity projektů

nebyly přímo zaměřené na podporu rovnosti a tento cíl tak zůstával většinou v pozadí. Zařazení této oblasti do Programu Kultura je hodnoceno velmi pozitivně všemi oslovenými aktéry, výzva měla svůj smysl.

2 Executive Summary

The subject of the first evaluation report is the Culture Programme, which was approved on 30 January 2019. A total of 114 projects were approved under the Programme in seven announced calls and one predefined project. Of these, 86 projects (75%) were still in progress at the time of the start of the evaluation. The evaluation was carried out in February–April 2023. The Culture Programme was evaluated based on four evaluation criteria – relevance, effectiveness, efficiency and sustainability.

As part of the evaluation, it was found that the Culture Programme adequately responds to the needs of the Czech Republic, which were identified in the Concept Note. The Programme was well designed, its activities corresponded to the priority needs of the beneficiaries, with a large excess of demand for projects for the revitalisation of cultural heritage (out of a total of 135 submitted applications, 16 projects were approved). The conclusions of the evaluation show that the volume of funds for the support of immovable cultural heritage should be increased or at least kept at the same level.

The novelty was an open call dedicated to Art and Cultural Criticism. The field survey shows that the projects are successfully implemented and aim at the set objectives of the call. The addressed experts agree and evaluate the focus of the Programme on Art and Cultural Criticism very positively, among other things, because it is the only similar grant support programme in the Czech Republic in this area.

Most respondents confirm that they did not prepare the project based on a call but on the contrary looked for funding opportunities based on the project. The Programme therefore adequately addressed the needs of stakeholders. The exceptionality of the Culture Programme was confirmed, as in one third of cases the beneficiaries would not be able to obtain any other method of financing (39% of respondents to the questionnaire survey).

In most cases, the outputs and results were not yet achieved at the time of the evaluation. The assessment of the fulfilment of the indicators was therefore limited. The field survey shows that the vast majority of beneficiaries assume that the project will (rather) have the benefits they planned during its preparation (98% of respondents). Moreover, a large proportion of beneficiaries are likely to achieve additional results and benefits beyond those planned.

The Culture Programme will deliver the planned results, but it was probably possible to achieve these results more economically, using less staff and time.

Half of the respondents rate the administrative burden of submitting and implementing a project as higher than expected. The PO/NFP should aim to reduce the burden on beneficiaries, so that personnel – and thus financial capacities – can be devoted more to achieving project results. Fortunately, the beneficiaries perceive great support from the grant provider – the Ministry of Finance. Most of them are completely satisfied with the quality of communication with the provider. Furthermore, benevolence in budgets and the possibility of transferring funds among project activities are highly appreciated.

Some respondents considered the limited time for project implementation to be a problem, while for the successful implementation of activities it would be necessary for the projects to have a longer period for implementation. The process of preparing the Program, setting up calls, preparing project applications and their approval are too long and the recipient then forces some activities to do less

well. Therefore, it is recommended to focus on this area and provide the beneficiaries with really adequate time to implement the projects.

In the evaluated programming period, there was a separate department for preparation and separate department for implementation at the Programme Operator. This caused an overload of individual staff at certain stages of the Programme, but due to the division of roles, there was also insufficient exchange of knowledge and sharing of experience between programme managers responsible for preparation and programme managers responsible for implementation. In the next programming period, however, it is planned to merge both departments and share roles.

In the Culture Programme, there was an unexpected delay during programming phase in dealing with public support, but there were also "systemic" problems. FMO was very involved in the preparation of the introductory documents (Concept Note and Programme Agreement and the debate over them), which, according to the addressed key actors, needed to control the emerging documents, including additional information. At the same time, it was a period when FMO was overloaded with the preparation of other programs and did not manage to communicate flexibly with PO and NFP. Smoother preparation of the Programme would benefit from more trust and space from the FMO. The preparation of the Programme should be simplified and left more to the Czech side, among other things, with regard to the nature of the funds provided, which are compensation for the state in the agreed amount (e.g. specifically when conducting a stakeholder meeting, etc.).

Most beneficiaries expect to (rather) be able to maintain the benefits of the project even 5 years after its implementation. Large differences in sustainability exist among the different calls. Beneficiaries of the CH1 and CH2 calls count on the sustainability of their activities and outputs. On the other hand, the situation is different for beneficiaries from other calls – these beneficiaries may often maintain only a smaller part of the activities or outputs of their projects.

The objectives of bilateral cooperation were met in most projects, 88% of respondents perceive cooperation as rather beneficial (although it was often rather a formality when submitting a project application). There were cases where cooperation was not beneficial, but the reactions from the beneficiaries show that the positives clearly prevailed. The cooperation brought the creation of personal ties and new contacts, sharing experience, inspiration, know-how and practical experience, transfer of good practice... The partnership therefore had added value for most projects. At the same time, everyone agrees that without the support from the program, this cooperation would not be feasible.

Furthermore, it has been clearly demonstrated that projects from CH calls that were selected for support place a higher emphasis on "soft benefits" (e.g. at community level) than projects that were not supported. The evaluation process therefore places sufficient emphasis on these soft benefits of the projects. However, according to some stakeholders and Project Promoters, too much emphasis is placed on these activities. Not all cultural monuments have the possibility of connecting to minorities or the local community - and their project is thus "discriminated" because they have little chance of success.

Business strategies are perceived by the beneficiaries as beneficial that will help the sustainability of individual activities. According to most, the selection of the author of the business strategy – who did his job very well – played a crucial role. Unfortunately, at the time of the evaluation, all projects from the CH1 call were still under implementation and it was not possible to evaluate whether the business

plans really had an impact on sustainability. However, there is a strong likelihood that they will actually contribute to sustainability.

A novelty in the Programme was a call for art and cultural criticism, where 10 projects were approved. Most of these projects focus on at least 3 partial objectives of the call, which they successfully fulfil with their activities. Most often, it is a partial objective of "contributing to social dialogue in the field of art criticism". Only the "contribution to equality and integration of disadvantaged groups" was rather marginal – the project activities were not directly aimed at promoting equality and this objective remained mostly in the background. The inclusion of this area in the Culture Programme is evaluated very positively by all the addressed actors, the call had its meaning.

3 Předmět, kontext evaluace a implementace relevantního programu

Obsahem kapitoly je základní vymezení předmětu evaluace a dále kontext intervence v hodnoceném programu Kultura.

3.1 Vymezení předmětu evaluace

Předmětem plnění Veřejné zakázky je zajištění 10 nezávislých evaluací v rámci programů financovaných z Fondů EHP a Norska 2014-2021 (jejichž implementační fáze běží až do konce roku 2024). Nutnost evaluace všech programů pro NKM je povinnou součástí implementace Fondů EHP a Norska 2014–2021 a vyplývá z „Nařízení o implementaci Finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru (EHP) 2014-2021“ a „Nařízení o implementaci Finančního mechanismu Norska 2014-2021“. Základní podmínkou vyplývající z Nařízení je nezávislost evaluace.

V rámci každé jednotlivé Evaluace je nutné zajistit sběr, analýzu a odborné vyhodnocení dat; realizovat nezávislou evaluaci a předložit evaluační zprávu v požadovaném rozsahu, formátu a kvalitě; prezentovat závěry a doporučení.

3.2 Kontext intervence projektů hodnoceného programu

Předmětem první evaluační zprávy je Program Kultura. Program byl schválen 30. ledna 2019, podpis Programové smlouvy následoval dne 20. února 2019. Cílem tohoto programu je „posílení sociálního a hospodářského rozvoje prostřednictvím kulturní spolupráce, podnikání v oblasti kultury a správy kulturního dědictví“. Celková alokace tohoto programu, včetně národního financování, činí cca 35 mil. EUR. (z toho 29,75 mil. EUR činí výše samotného grantu). Výše alokace celého Programu byla jednou navýšována – a to v dubnu 2021 o částku 1,75 mil. EUR z rezervy Finančního mechanismu EHP a Norských fondů a toto navýšení bylo částečně využito k financování „druhých výzev“ – CA2, CB2.

Program je zaměřen do několika oblastí:

- **Obnova kulturního dědictví** – v této oblasti byla poskytována podpora pro ochranu a obnovu movitého a nemovitého kulturního dědictví, včetně rozvoje a realizace strategií pro jeho dlouhodobé využití. Důraz byl přitom kladen na oživení a inovativní využití kulturního dědictví a jeho využití pro podporu místního socio-ekonomického rozvoje.
- **Současné umění** - Program v této oblasti poskytuje podporu pro kvalitní a původní uměleckou tvorbu a její prezentaci v rámci scénického umění (divadlo, tanec a pohybové umění, nový cirkus, klasická a současná hudba), vizuálního umění (výtvarné umění včetně architektury a designu, tradiční a současná řemesla) a literatury. Jde tedy o neinvestiční projekty zaměřené na rozvoj současného umění.
- Na základě konzultace o potřebách kulturního sektoru v České republice jsou v programu dále podpořeny oblasti **umělecké kritiky** a **budování a posilování kapacit oborových uměleckých**

asociací, sítí a platforem. Především v oblasti umělecké kritiky jde o inovativní zaměření podpory kultury z EHP a Norských fondů v celoevropském kontextu.

Nad rámec těchto obecných směrů podpory, kterým odpovídají vyhlášené výzvy (viz níže) je součástí implementace Programu podpora předdefinovaného projektu vybudování památníku obětem romského holocaustu v Letech u Písku.

Obecněji je potom ve všech výzvách kladen důraz na podporu kulturních projevů menšin a problematiku inkluze včetně zpřístupňování kultury (např. romské menšině). Program se tak specificky zaměřuje na podporu rozvoje kulturního dědictví menšin (zejm. romského a židovského kulturního dědictví). Dalším specifikem programu je důraz na rozvoj bilaterálních partnerství mezi kulturními a dalšími institucemi v ČR a v donorských státech.

Tomuto věcnému nastavení a důrazům programu odpovídají výzvy, které byly vyhlášeny. Program byl implementován v následujících 7 výzvách a 1 PDP:

Tabulka 1: Výzvy Programu Kultura

<i>Kód</i>	<i>Název výzvy</i>	<i>Alokace výzvy</i>
ACC1	Umělecká a kulturní kritika (Art and Cultural Criticism)	12,9 mil. Kč
CA1	Současné umění (Contemporary Art) 1	77,1 mil. Kč
CA2	Současné umění (Contemporary Art) 2	79,5 mil. Kč
CB1	Posilování kapacit oborových uměleckých asociací, sítí a platforem (Capacity building of umbrella associations, networks and platforms) 1	12,9 mil. Kč
CB2	Posilování kapacit oborových uměleckých asociací, sítí a platforem (Capacity building of umbrella associations, networks and platforms) 2	19,6 mil. Kč
CH1	Revitalizace movitého a nemovitého kulturního dědictví (Innovative Use of Movable and Immovable Cultural Heritage 1)	482,3 mil. Kč
CH2	Inovativní využití movitého a nemovitého kulturního dědictví (Innovative Use of Movable and Immovable Cultural Heritage 2)	81,4 mil. Kč
PDP1	Pre-defined project	-

Celkem bylo v těchto výzvách schváleno 115 projektů, z nichž 1 projekt (KU-CB2-015) stáhl žádost o dotaci brzy po vydání schvalovacího dopisu. Pro 114 projektů z výzev a pro 1 PDP byl vydán právní akt.

Tabulka 2: Projekty v Programu Kultura dle výzev

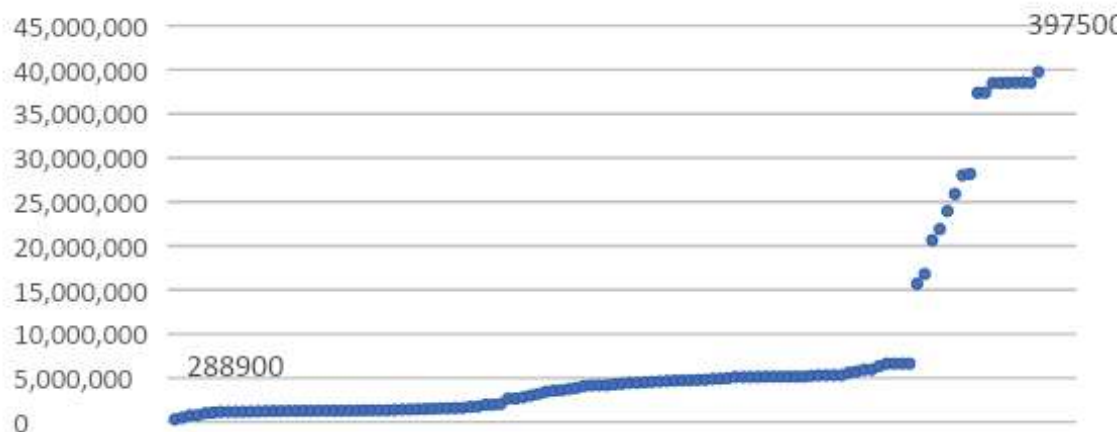
<i>Výzva</i>	<i>Počet předložených žádostí o podporu</i>	<i>Počet schválených projektů s právním aktem</i>	<i>Finanční objem schválených projektů</i>
ACC1	13	10	9 901 338 Kč
CA1	74	26	109 389 709 Kč
CA2	40	21	79 500 000 Kč
CB1	23	12	15 739 365 Kč
CB2	18	14	18 351 462 Kč
CH1	135	16	487 075 447 Kč

Výzva	Počet předložených žádostí o podporu	Počet schválených projektů s právním aktem	Finanční objem schválených projektů
CH2	38	15	81 370 608 Kč
PDP	1	1	39 750 000 Kč
Total	342	115	841 077 929 Kč

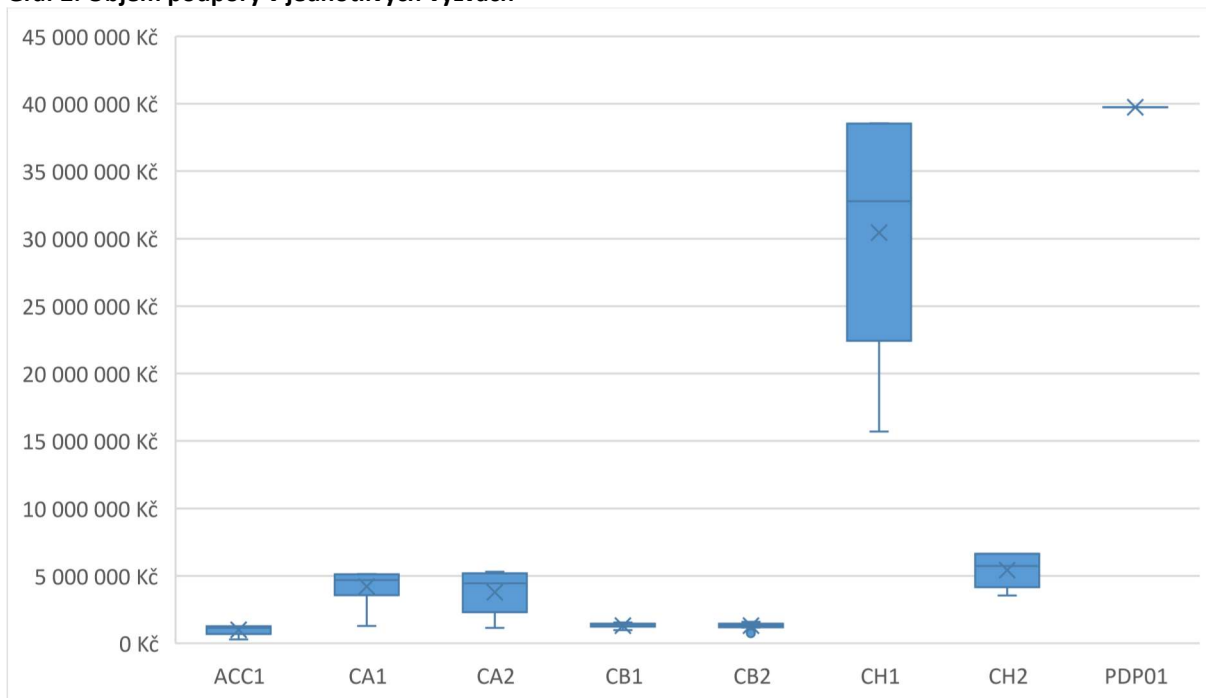
Z tabulky výše je zřejmé, že objemy schválených projektů se napříč jednotlivými výzvami výrazně odlišují. Nejvyšší průměrná podpora z Programu byla, nikoliv překvapivě, poskytována ve výzvě na revitalizaci movitého a nemovitého kulturního dědictví – ve výzvě CH1 činí průměrná výše podpory cca 30 mil. Kč, zatímco průměr Programu jako celku je pouze cca 7,3 mil. Kč. Zajímavé ale je, že výzvy CH1 a CH2 se od sebe, co se průměrné výše podpory týče, výrazně odlišují. Ve výzvě CH2 byla totiž maximální výše podpory, s ohledem na omezené zbývající finanční prostředky a snahu podpořit co nejvíce projektů, omezena na 6,6 mil. Kč. Průměrná výše podpory v této výzvě (která byla především v oblasti nemovitého kulturního dědictví zaměřena více na zpřístupnění a inovativní využití památek, než jejich samotnou rekonstrukci) proto činí pouze 5,4 mil. Kč. Nejnižší podpora byla v průměru udělována ve výzvě ACC1, kde její průměrná výše nedosáhla ani 1 mil. Kč.

Rozdíly v podpoře udělované v jednotlivých výzvách jsou graficky zpracovány v následujících grafech:

Graf 1: Distribuce podpory přidělené projektům v programu Kultura



Graf 2: Objem podpory v jednotlivých výzvách



Geografická distribuce podpory není zcela rovnoměrná, to ale odpovídá koncentraci relevantních subjektů (potenciálních žadatelů) do větších center. Většina z podpořených projektů má vymezenou působnost v celé ČR (63 projektů). Většina zbývajících projektů je lokalizovaná v hlavním městě Praze (20 projektů), v ostatních regionech jsou lokalizovány pouze jednotky projektů.

Významnou a sledovanou charakteristikou působení fondů EHP a Norska v ČR je zaměření podpořených projektů na romské movité a nemovité kulturní dědictví, resp. romskou menšinu obecně. Tato charakteristika je v programu Kultura sledována prostřednictvím relevance příslušného horizontálního tématu tak, jak jej žadatelé vymezili ve svých žádostech. Z provedené analýzy vyplývá, že většina podpořených projektů (56 %) je na romskou problematiku alespoň částečně zaměřena. Naopak, téma inkluze a posilování pozice romské komunity nebylo relevantní pro cca 44 % podpořených projektů

Tabulka 3: Projekty dle relevance k horizontálnímu tématu začleňování a posilování postavení Romů

<i>Deklarovaná relevance horizontálního tématu v projektových žádostech</i>	<i>Počet projektů</i>	<i>%</i>
Ne	51	44,3 %
Ano – částečně	34	29,6 %
Ano	30	26,1 %
Celkem	115	100,0 %

4 Cíle evaluace

Průběžná evaluace se primárně zaměřuje na ověření, zda reálný stav implementace odpovídá předpokládanému, může navrhnout zlepšení nastavených procesů, která je ještě možná v implementaci zohlednit. Obecně evaluace zhodnotí, zda bylo dosaženo očekávaných výsledků a výstupů, stanovených cílů a jaký byl skutečný přínos dosažených výsledků. Případně také, zda a jak byly dosažené výsledky prospěšné pro (předem) definované skupiny osob.

Program Kultura byl hodnocen na základě čtyř evaluačních kritérií – relevance, účinnost, efektivnost a udržitelnost – přičemž cílem bylo odpovědět na definované evaluační otázky v rámci těchto kritérií. Dalším cílem evaluace pak bylo zodpovědět specifické evaluační otázky definované zadavatelem v kick-off papers.

5 Evaluační design

Kapitola č. 5 uvádí vybraná evaluační kritéria, představuje definované základní a specifické evaluační otázky, shrnuje metody sběru a analýzy dat a celkový přístup k analýze dat.

5.1 Evaluační kritéria

Program Kultura byl hodnocen na základě čtyř evaluačních kritérií:

- Relevance
- Efektivnost
- Účinnost
- Udržitelnost

5.2 Evaluační otázky (základní i specifické)

Základní evaluační otázky

Relevance

Jak dobře byl program nastaven?

Jakým způsobem program řešil potřeby příslušných zúčastněných stran (organizací/institucí, cílových skupin)? Do jaké míry program reaguje na nejaktuálnější potřeby České republiky v dané oblasti? Byl program navržen tak, aby naplňoval zjištěné potřeby, a existují tyto potřeby stále (jak dobře byla tato potřeba identifikována)?

Efektivnost

Do jaké míry byly výstupy a výsledky dosaženy v požadované kvalitě (oproti kvantitě)? Jaké faktory ovlivnily dosažení výstupů a výsledků?

Bylo dosaženo i jiných výstupů nad rámec těch uvedených v žádosti a přispěly tyto k plánovaným výsledkům? Pokud ano, jaké?

Bylo dosaženo i jiných výstupů nad rámec těch uvedených v žádosti a přispěly tyto k cílům programu? Pokud ano, jaké?

Účinnost

Do jaké míry program přinesl nebo pravděpodobně přinese plánované výsledky hospodárně a včas?

Došlo při implementaci Programu k nějakým zpožděním? Pokud ano, které/proč?

Jak dobře jsou výstupy převedeny na výsledky?

Udržitelnost

Do jaké míry budou přínosy Programu pravděpodobně pokračovat i v příštích pěti letech?

Jaké finanční, sociální, environmentální a institucionální kapacity jsou potřebné k udržení přínosů projektů do budoucna?

Specifické evaluační otázky

Bilaterální spolupráce

V rámci Programu Kultura bylo dosaženo nadprůměrného počtu bilaterálních partnerství.

- Podařilo se Vám naplnit cíle bilaterální spolupráce?
- V projektech s bilaterálním partnerem: bylo zapojení mezinárodního partnera přínosné? Pro obě strany? Vyskytly se nějaké překážky se zapojením bilaterálního partnera (nemluvě o problémech souvisejících s covidem). Je v projektech realizovaných s bilaterálním partnerem viditelná přidaná hodnota nebo synergie?
- Jaká je přidaná hodnota, kterou partnerství přináší Programu?
- Do jaké míry je tato přidaná hodnota jedinečná nebo specifická ve srovnání s jinými Programy a programovými zeměmi?
- Další otázky: dobré/špatné zkušenosti?

Hodnocení projektových žádostí

Byl kladen dostatečný důraz na kritéria výběru týkající se měkkých částí restaurátorských projektů? (Např. místní rozvoj, životní prostředí, následné kulturní aktivity atd.?)

Přínosy podnikatelských strategií

Do jaké míry přispívají podnikatelské strategie k udržitelnosti činností spojených s rekonstruovanými objekty? (platí pro projekty podpořené ve výzvě "Revitalizace movitého a nemovitého kulturního dědictví")

Naplnění cílů výzev Umělecká a kulturní kritika

Do jaké míry přispěly projekty ve výzvě Umělecká a kulturní kritika k naplnění cílů této výzvy?

- vést sociální dialog v oblasti umělecké kritiky,
- zvyšování povědomí o umělecké a kulturní kritice,
- podpora vysoce kvalitního současného umění,
- profesní růst kritiků,
- výměna zkušeností a spolupráce mezi kritiky (zejména s dárcovskými státy),
- přispívat k rovnosti a integraci znevýhodněných skupin.

5.3 Metody sběru dat a zdroje dat

Pro evaluaci byly využity následující zdroje dat:

- Desk research
- Dotazníkové šetření
- Rozhovory
- Expertní posouzení vybranými experty (viz kap. 11.1.2)

Desk research

Do desk research vstupovaly všechny základní dokumenty k Fondům EHP a Norska, dokumenty k Programu Kultura, texty a přílohy jednotlivých výzev, detailní informace k projektům apod. Základní seznam dokumentů byl uveden v kick-off papers.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na všechny příjemce z Programu Kultura, osloveno bylo celkem 115 příjemců. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 28. 3. - 14. 4. 2023 a obdrželi jsme celkem 62 kompletně vyplněných odpovědí. Návratnost dotazníkového šetření byla tedy velmi dobrá, celkem 54 % příjemců se do dotazníku zapojilo.

Rozhovory

Rozhovory probíhaly v období 21. 3. – 25. 4. 2023 a v průběhu bylo osloveno několik skupin respondentů. Níže jsou uvedeny počty respondentů:

Respondenti	Počty rozhovorů
Příjemci	16
Zahraniční partneři příjemců	2
Zprostředkovatel programu	6
Partneři programu	2

Příjemci byli osloveni v závislosti na výzvě, do které svůj projekt podávali:

- Výzvy CH1 a CH2 – rozhovor s 5 zástupci příjemců
- Výzva ACC1 – 3 zástupci příjemců
- Výzvy CA1 a CA2 – 5 zástupců příjemců
- Výzvy CB1 a CB2 – 3 zástupci příjemců

5.4 Přístup k analýze dat

V rámci přípravy evaluační zprávy byla analyzována data z podkladových dokumentů (desk research) a dále nasbíraná data z rozhovorů a dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření přineslo kvantitativní informace, které byly vyhodnocovány statistickou analýzou dat a zpracovány většinou do podoby grafických nebo číselných výstupů. Kvalitativní informace získané z dotazníku nebo z rozhovorů byly hodnoceny kvalitativními metodami. Scénáře těchto šetření jsou uvedeny v příloze této zprávy.

Dále byla provedena podrobná analýza věcného hodnocení projektů – konkrétně měkkých aspektů projektů, jak definuje specifická evaluační otázka (místní rozvoj, životní prostředí, následné kulturní aktivity atd.). V souladu s tímto zadáním a porozuměním otázce proto byl analyzován především proces hodnocení a výběru projektů s ohledem na jeho přínosy místním komunitám. V této souvislosti byla identifikována následující hodnotící kritéria, která „měkké“ aktivity projektů obnovy kulturního dědictví operacionalizovala:

Výzva „Revitalizace movitého a nemovitého kulturního dědictví“ (CH1):

„Měkká“ kritéria hodnotící dopady projektu na místní komunitu tvoří celkem 17 ze 100 možných bodů, které mohou projekty získat. Jde konkrétně o následující hodnotící kritéria:

- 2.1: Návrh projektu byl předem konzultován s místní/regionální komunitou a odpovídá jejím potřebám a požadavkům. Projekt předpokládá upevnění vztahu komunity k předmětnému kulturnímu dědictví, zvyšuje zájem o místní/regionální přírodně-historický vývoj a přispívá k místní/regionální identitě a povědomí. – max. 4 body
- 2.4: Projektu udržuje živou funkci kulturního dědictví a předmět projektu je v maximální možné míře veřejně přístupný (využití pro kulturní a vzdělávací aktivity, volnočasové aktivity, komunitní setkávání, inovativní způsoby prezentace kulturního dědictví, podnikání směřující k sociální soudržnosti, studijní účely, on-line přístup k digitalizovanému kulturnímu dědictví atd.). – max. 8 bodů
- 2.5: Projekt řeší v maximální možné míře (s ohledem na stavebně-technické hledisko, památkovou ochranu atd.) zpřístupnění kulturního dědictví i pro osoby s tělesným postižením. – max. 1 bod

- 2.6: Projekt prokazatelně přispívá k vytváření nových pracovních míst (místně/regionálně), respektive vytváří podmínky pro nové příležitosti k podnikání, které přispívají k sociální soudržnosti. – max. 3 body
- 2.7: Projekt bude realizován v partnerství veřejného a soukromého sektoru. – max. 1 bod.

Výzva „Inovativní využití movitého a nemovitého kulturního dědictví“ (CH2)

V dané výzvě se „měkká“ kritéria podílejí na celkovém maximálním možném bodovém zisku (100 bodů) dokonce 26 body. Konkrétně jde o následující kritéria:

- 1.3: Míra přímého/nepřímého pozitivního dopadu na místní komunitu a její sociální a ekonomický rozvoj, aktivity projektu jsou vhodně navrženy vzhledem k vybrané cílové skupině / cílovým skupinám a potřebám dané lokality. – max. 10 bodů.
- 1.4: Projekt je realizován v široké spolupráci, do které jsou důkladně zapojeni všichni relevantní aktéři (...) a která je přínosná pro realizaci projektu. – max. 5 bodů.
- 1.5: Návrh projektu byl předem konzultován s místní/regionální komunitou (...) a odpovídá jejich potřebám a požadavkům. Projekt upevní vztah komunity k předmětnému kulturnímu dědictví, zvýší zájem o místní/regionální přírodně-historický vývoj a přispěje k místní/regionální identitě a povědomí. Nejedná se o stanovisko z hlediska památkové ochrany. – max. 5 bodů.
- 1.6: Projekt prokazatelně přispívá k vytváření nových pracovních míst (místně/regionálně) a vytváří podmínky pro nové příležitosti k podnikání, rozvoj místního turismu a lokálních produktů. – max. 6 bodů

Ze systému CEDR byla získána data ke všem podpořeným i nepodpořeným projektům za výše uvedená hodnotící kritéria.

Výsledky analýz jsou uvedeny v následující kapitole č. 6.

6 Evaluační zjištění

6.1 Relevance (zaměření programu)

V rámci evaluačního kritéria relevance je hodnoceno, jak dobře byl Program nastaven, jak řešil potřeby příjemců a zda reagoval na potřeby ČR.

V jednotlivých oblastech kultury není často zpracován koncepční dokument na úrovni celé ČR, ze kterého by bylo možné při identifikaci potřeb vycházet. Ministerstvo kultury tedy nemělo připravenou strategii, jak konkrétně fondy využít (MK ČR v této oblasti financuje jen dílčí aktivity, které jsou podporovány z Programu Kultura. Dílčí podporované činnosti bylo možné financovat také např. z Fondů EU – výzvy IROP, 4.1). Mj. proto byl na úvod při přípravě Programu organizován stakeholder consultation se zástupci všech typů relevantních institucí. Ten považuje většina klíčových aktérů za přínosný – s dílčími výhradami (např. by bylo příště lepší rozdělit meeting dle témat). Z terénního šetření vyplynulo, že Program reaguje adekvátně na problémy a potřeby definované v Concept Note. Správnost zaměření Programu potvrzuje i zájem žadatelů, kdy ve většině výzev byl značný převis poptávky, největší u výzvy CH1, kdy z celkem 135 předložených žádostí bylo schváleno 16 projektů. Jako pozitivní je ze strany klíčových aktérů také hodnoceno omezení oprávněných příjemců u výzev CH1 a CH2 – z Programu byly vyřazeny národní kulturní památky a památky zapsané v UNESCO, které mohou často žádat o finance jinde. Program se zaměřil na kulturní památky, které jsou v českém prostředí dlouhodobě podfinancovány. Toto zaměření Programu považuje za správné také oslovený expert na oblast památkové péče a ochrany kulturního dědictví, který konkrétně uvedl, že se „*program zaměřuje na prioritní potřeby, zejména co se týče nemovitých památek. V ČR máme mnoho kulturních památek, které by si zasloužily tuto podporu.*“ Bohužel bylo do této oblasti alokováno málo prostředků. Dále expert potvrzuje, že by bylo v rámci Programu vhodné poskytnout více prostředků do oblasti kulturních památek.

Také výzvy zaměřené na současné umění hodnotí daný expert jako vhodně nastavené. Expert konkrétně uvádí: „*Koncepce programu současného umění vychází z relevantních okolností podpory kultury od českých donorů. Díky analýze předcházející Programu se programové okruhy trefují do zásadních oblastí, pro které v ČR chybí podpora. Rozvoj inovací, práce s publikem a celkově podpora nestátního sektoru. Všechny podporované oblasti vnímám jako unikátní a pro rozvoj kultury zásadní a inspirativní.*“

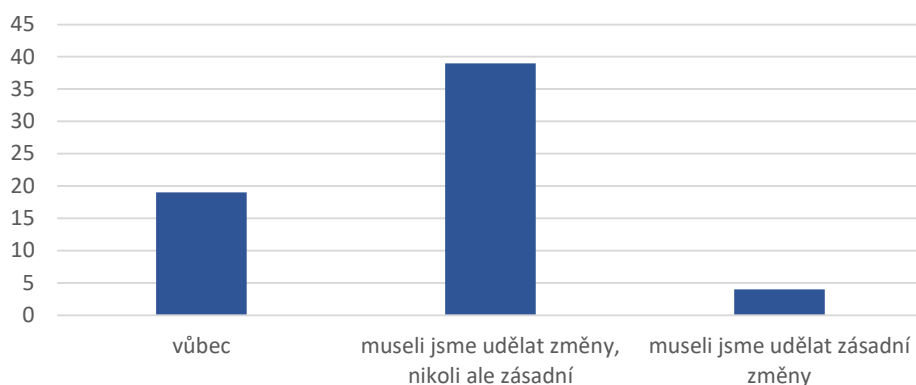
Novinkou byla výzva na uměleckou a kulturní kritiku, kde bylo schváleno 10 projektů a další 3 žádosti byly předloženy, ale nebyly schváleny. I o tyto aktivity je tedy ze strany příjemců zájem a z terénního šetření vyplývá, že projekty jsou úspěšně realizovány. Více oslovených expertů se shoduje a hodnotí zaměření Programu na uměleckou a kulturní kritiku pozitivně, protože je jediným obdobným programem grantové podpory v ČR v této oblasti. Jeden z expertů uvedl: „*Velmi pozitivně hodnotím oblast „Umělecká a kulturní kritika“. Přihlásilo se sice málo žadatelů, ale to je dáno specifiky této oblasti.*“ Expert na oblast umělecké a kulturní kritiky dále uvádí, že „*umělecká a kulturní kritika je oblast, jež si podporu zaslouží, jelikož její životní prostor se neustále zužuje – a ideální by bylo, aby podpora mířila k samotným publicistům, jelikož honoráře v oboru byly dlouhodobě podfinancované*“.

Programu se podařilo adekvátně reagovat na potřeby jednotlivých příjemců, u kterých docházelo k naplnění jejich potřeb (případně se jednalo o velmi žádané aktivity – „*Digitalizace nebyla pro knihovnu největší potřebou, ale je to velmi žádoucí a bylo to i součástí dlouhodobé strategie instituce*“). Ve všech výzvách přetrvávají potřeby i nadále. Jeden z expertů souhrnně uvedl, že „*Program Kultura odpovídal nejen potřebám příjemců, ale pomáhal vyplnit bílé místo ve struktuře podpory současného umění a památek v ČR obecně.*“

K zaměření celého programu jeden z expertů poznamenal, že „*dlouhodobým problémem v ČR je koncepční práce s menšinami a jejich odpovídající systémová podpora*“. Kladně hodnotí, že program motivuje příjemce k rozšíření svého kulturního záměru např. o práci s menšinami – ale v dotačních programech veřejné podpory je dle jeho názoru spojení menšin a umění do jednoho programu implementováno výjimečně. „*Chybí tedy potenciál návaznosti a udržitelnosti. Podobně by se daly ale zmínit oblasti vzdělávání, komunitní činnosti, sociální práce apod.*“

Terénní šetření v rámci evaluace se zaměřilo na zjišťování, zda program odpovídal prioritním potřebám příjemců. Naprostá většina respondentů (94 %) v dotazníkovém šetření uváděla, že potřeba jejich organizace (spíše) odpovídala tomu, jak byl nastaven Program Kultura. Pouze dva respondenti uvedli, že potřeba organizace neodpovídala tomu, jak byl Program nastaven – jeden konkrétně uvedl, že by jejich organizace uvítala „*možnost spolufinancování z veřejných zdrojů pro konečné příjemce fyzické osoby*“ (tedy zahrnutí fyzických osob mezi oprávněné žadatele). Z pohledu příjemců byl tedy Program nastaven kvalitně.

Graf 3: Do jaké míry jste museli plánované aktivity při sestavování žádosti přizpůsobit požadavkům výzvy?

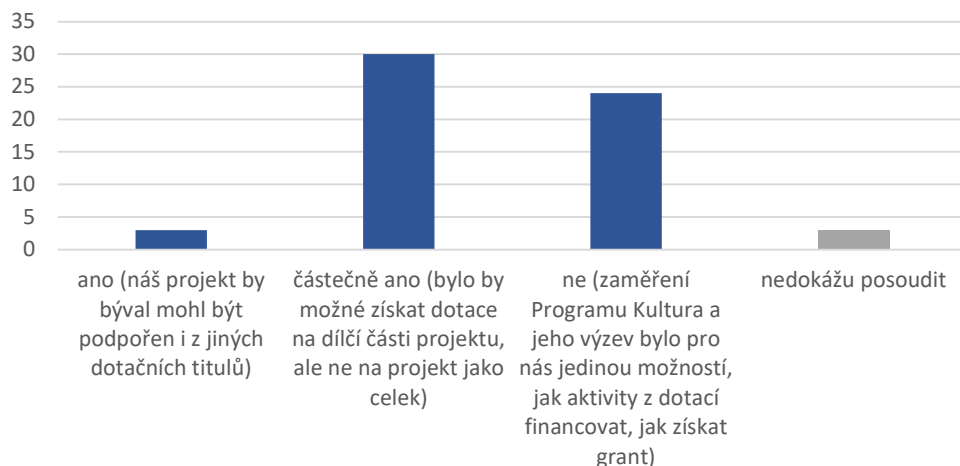


Zdroj: Dotazníkové šetření, N = 62

Většina respondentů potvrzuje, že nepřipravovali projekt na základě vypsání výzvy, ale naopak na základě projektu hledali možnosti financování – dokonce 30 % respondentů dotazníkového šetření uvedlo, že nemuseli plánované aktivity při sestavování žádosti vůbec přizpůsobovat požadavkům výzvy. Větší část příjemců uvádí, že bylo nutné jejich plánovaný projekt drobně upravit tak, aby odpovídal podmínkám výzvy, aby měl šanci být schválen – dílčí úpravy potvrdilo 63 % respondentů dotazníku. Jednalo se ovšem o úpravy v dílčích aktivitách, ne v hlavním zaměření projektu (např. „měkké“ aktivity projektu byly přizpůsobeny podmínkám výzvy – rekonstruovaný objekt byl doplněn o využití pro místní komunitu, vytvoření výstavy o historii a situaci znevýhodněných skupin v regionu, navázání spolupráce se zahraničním partnerem apod.).

Ohledně měkkých aktivit se objevují i názory, že ne všechny kulturní památky mají možnost zařadit do svého programu podporu začlenění znevýhodněných skupin obyvatel – a jejich projekt je tak až „diskriminován“, jelikož mají malé šance na úspěch. Dle příjemců je tato aktivita (v rámci výzev CH) až přeceňovaná a uvítali by více financí na samotnou péči o kulturní dědictví.

Graf 4: Měli jste možnost pro financování vašeho projektu využít i jiný dotační program (národní nebo regionální dotační tituly, Evropské strukturální fondy apod.)?



Zdroj: Dotazníkové šetření, N = 62

V rámci dotazníkového šetření byla potvrzena výjimečnost Fondů EHP a Norska, jelikož ve třetině případů by příjemci na žádný jiný způsob financování nedosáhli (39 % respondentů). Možnost získání částečné dotace potvrdila polovina respondentů (48 %), ale v tomto případě by nemohly být projekty tak kvalitní, s širokým záběrem a přesahem, realizována by byla jen velmi omezená část aktivit.

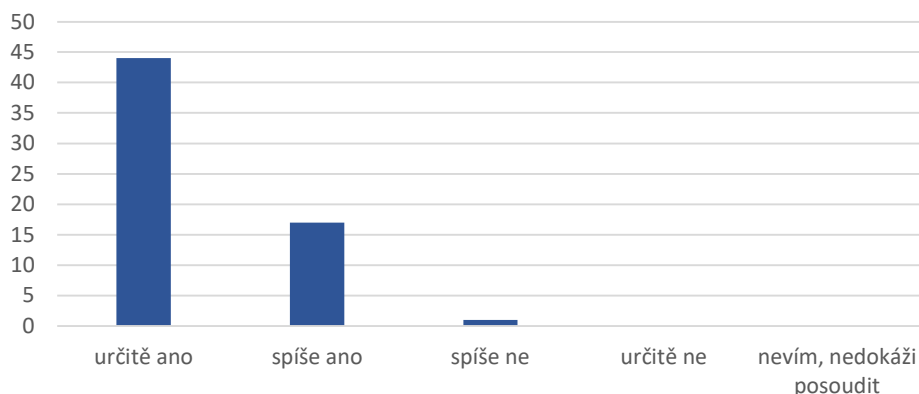
6.2 Efektivnost

Při řešení evaluačního kritéria efektivnosti byly posuzovány dosažené výstupy a výsledky, faktory, které vedly k jejich dosažení, neočekávané výstupy, výsledky a přínosy projektů.

V době evaluace (únor–duben 2023) byla ještě naprostá většina projektů z Programu Kultura ve fázi realizace. Před zahájením evaluace bylo dokončeno jen 24 projektů, přičemž všechny byly pouze z výzev ACC1, CA1 a CB1. Naopak 50 projektů bude dokončeno teprve rok po zahájení evaluace (únor–duben 2024).

Naplnění indikátorů (na úrovni výzev) bylo tedy omezené. Výstupů a výsledků bylo dosaženo ve výzvě na uměleckou a kulturní kritiku, kde je většina indikátorů již plněna přes 80 %. V kontrastu s tím jsou například výzvy CA2 nebo CH2, jejichž projekty byly zahájeny relativně nedávno a většina indikátorů tak prozatím nedosahuje naplnění ani 10 %.

Graf 5: Předpokládáte, že projekt bude mít ty přínosy, které jste při jeho přípravě plánovali?

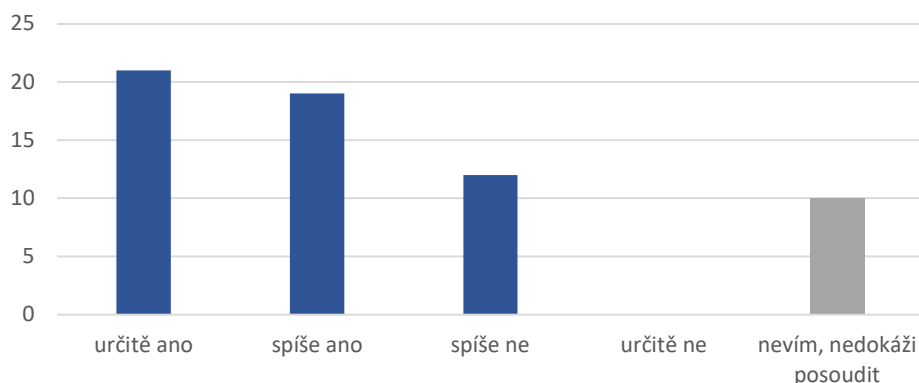


Zdroj: Dotazníkové šetření, N = 62

Naprostá většina respondentů dotazníkového šetření předpokládá, že projekt (spíše) bude mít ty přínosy, které při jeho přípravě plánovali (98 %). Totéž vyplývá z realizovaných rozhovorů s příjemci.

Z terénního šetření mezi příjemci vyplynulo, že u výstupů a výsledků, kterých dosáhli nebo které plánují, předpokládají, že budou v dostatečné kvalitě. Bohužel vzhledem k načasování evaluace v době realizace projektů není možné toto plně ohodnotit.

Graf 6: Přinesl nebo přinese projekt ještě nějaké další výsledky či přínosy, které jste neplánovali?



Zdroj: Dotazníkové šetření, N = 62

U části příjemců dojde pravděpodobně k dosažení dalších výsledků a přínosů mimo těch, co byly plánovány. Další výsledky či přínosy určitě předpokládá třetina respondentů, další třetina předpokládá, že projekt těchto výsledků a přínosů spíše dosáhne.

Nejčastěji příjemci mezi neočekávanými přínosy uváděli navázání kontaktů či spolupráce (ta vedla například k iniciaci dalších kulturních projektů, účasti na konferencích nebo navázání nové spolupráce s dalšími odborníky z donorské země). Často příjemci zmiňovali, že se jim podařilo připravit podklady či témata pro další projekt. A časté také bylo, že díky realizaci projektu mohl příjemce realizovat další návazné aktivity – např. díky zmapování budovy do virtuálního modelu mohou navázat spolupráci s virtuálními divadly. Díky úspěchu aktivit projektu vznikly místo jednoho hudebního díla tři a realizovány byly 4 koncerty místo původně plánovaných 2. Jednomu z příjemců se podařilo vyhrát hlavní cenu za studentskou prezentaci Designblok 2022, v jiném projektu přinesla spolupráce studentů a řemeslníků konkrétní produkty, které řemeslníci zařadili do své nabídky, další projekt bude využívat

jednu z aktivit, původně určených pro veřejnost, také pro vzdělávací a školicí účely... podobných příkladů bylo zjištěno mnoho.

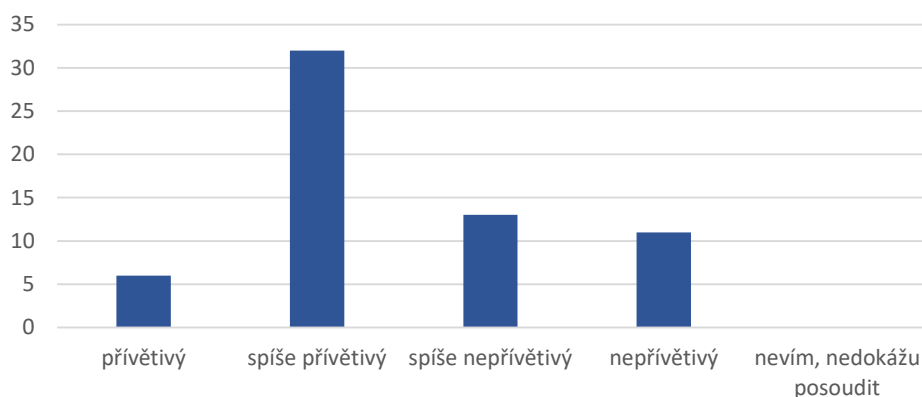
Jeden z příjemců také zmínil přínos směrem dovnitř organizace: „Práce na projektu nám pomohla si uvědomit množství a charakter produkční a administrativní práce, což nám přináší cenné zkušenosti do dalších velkých projektů obdobného druhu.“

6.3 Účinnost

V rámci účinnosti je hodnoceno, zda program přinese plánované výsledky hospodárně a včas – zaměřujeme se tedy na účinnost jednotlivých komponent fungování programu, zjišťována byla případná zdržení či zpoždění programu.

V rámci dotazníkového šetření jsme pokládali příjemcům otázky na dílčí části fungování programu (z jejich pohledu). Hodnocena byla užitečnost semináře pro žadatele – kde jen 5 % respondentů uvedlo, že jim seminář přišel spíše neužitečný. Ostatní ho hodnotili kladně (případně nedokázali posoudit – 13 %). Seminář pro žadatele je často prvním větším krokem při podávání žádosti a je proto velmi významné, že byl kladně hodnocen.

Graf 7: Jak hodnotíte uživatelskou přívětivost systému CEDR?



Zdroj: Dotazníkové šetření, N = 62

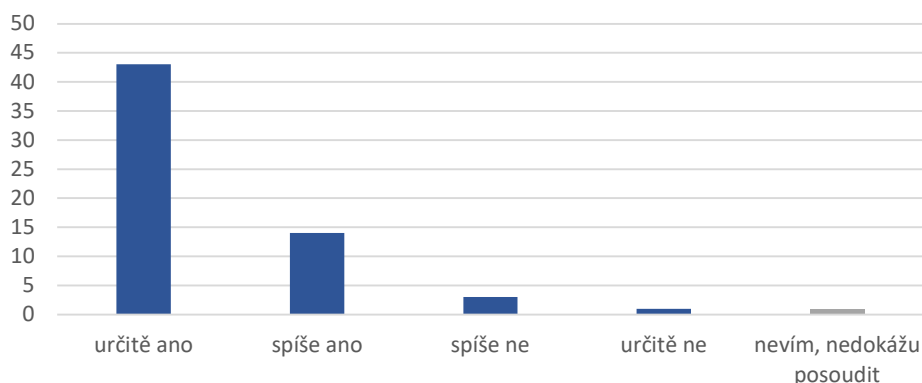
Dále byla hodnocena uživatelská přívětivost systému CEDR (viz graf výše), kde sice zaznávají negativní hlasy (18 % považuje systém za nepřívětivý, 21 % za spíše nepřívětivý) – stále ale existuje většina příjemců, pro které je systém (spíše) přívětivý – dohromady 61 %. Toto je velmi významné číslo u informačního systému, a ač je jisté v systému co zlepšovat, není příjemci vnímán veskrze negativně. (Oproti tomu například příjemci Fondů EU hodnotí vyplňování žádosti v příslušném informačním systému jako snadné či velmi snadné jen v 17 % případů, za velmi či spíše náročnou jí považuje dokonce 62 % příjemců²).

² Výsledky šetření pro Závěrečnou zprávu k projektu VEŘEJNÁ KONZULTACE KE ZJEDNODUŠENÍ ADMINISTRATIVNÍ NÁROČNOSTI ČERPÁNÍ ESIF

Naopak negativně je hodnocena administrativní zátěž, kterou museli příjemci absolvovat v průběhu předkládání a realizace projektu. Polovina respondentů hodnotí administrativní zátěž jako vyšší, než očekávali. Dalších 44 % jí považuje za očekávatelnou (přibližně dle očekávání). Pouze tři respondenti uvedli, že celková zátěž byla nižší, než očekávali. Snížení administrativní zátěže je „evergreenem všech dotací“, Fondy EHP a Norska nejsou v tomto žádnou výjimkou³. Přesto by se na toto téma nemělo zapomínat a snahou ZP/NKM by mělo být snížení zátěže pro příjemce, aby mohly být personální – a tedy i finanční – kapacity věnovány více na dosahování výsledků projektů místo administrativy⁴. S tímto závěrem se ztotožňují také dva oslovení experti, kteří považují za vhodné snížení administrativní zátěže na příjemce.

Naštěstí příjemci vnímají velkou podporu ze strany poskytovatele grantu – Ministerstva financí.

Graf 8: Byli jste spokojeni s kvalitou komunikace s poskytovatelem grantu (Ministerstvo financí)?



Zdroj: Dotazníkové šetření, N = 62

V dotazníku uvedlo 69 % respondentů, že jsou určitě spokojeni s komunikací s MF, dalších 23 % je spíše spokojeno. Celkem je tedy 92 % respondentů (spíše) spokojeno, což je pro poskytovatele výborné hodnocení (např. z hodnocení fondů EU vyplynulo, že s komunikací s ŘO/ZS při přípravě žádosti o podporu bylo (spíše) spokojených pouze 76 % příjemců). Také v rozhovorech příjemci zmiňovali, že komunikace probíhala dobře, poskytnuty jim byly všechny informace a případné problémy se podařilo ve spolupráci s poskytovatelem vyřešit.

³ Zjištění lze srovnat s výsledky šetření INESAN pro Závěrečnou zprávu k projektu VEŘEJNÁ KONZULTACE KE ZJEDNODUŠENÍ ADMINISTRATIVNÍ NÁROČNOSTI ČERPÁNÍ ESIF, ze kterého vyplynulo, že s procesem přípravy projektové žádosti je celkově spokojena více než polovina žadatelů. Většina je však jen spíše spokojena (50 %), velmi spokojené jsou jen 4 % žadatelů. Téměř třetina respondentů vyjádřila v otázce spokojenosti ambivalentní postoj a 17 % je s tímto procesem nespokojeno, přičemž většina je spíše nespokojena (14 %).

⁴ Ke snížení administrativní zátěže se vyjádřil také jeden z expertů, který navrhuje prozkoumat možnosti následujícího přístupu:

V některých dotačních programech funguje inspirativní přístup, který by byl vhodný i pro programy financované z Fondů EHP a Norska. Ten spočívá v tom, že je dotační řízení dvoukolové. V prvním kole by se předkládaly stručné ideové záměry s potřebnými a relevantními informacemi. Tyto záměry by byly komisi zhodnoceny a ty, které nesplňují kritéria výzvy, by byly vyřazeny. Postupující žadatelé by obdrželi nízkou finanční podporu na podrobné rozpracování svého záměru s podmínkou jeho dopracování a předložení. Druhé kolo by tak mohlo probíhat ve stávajícím režimu, případně do něj zanést doporučení z evaluace. Toto řešení pomůže zvýšit počet žadatelů, nezátíží administrativně nevhodné projekty, a naopak zefektivní finanční podporu vzhledem k vyšší konkurenci a vhodnému zaměření.

Ve vztahu k MF si příjemci stěžovali na dlouhé lhůty – především pak čekání na schválení projektu. Naopak velmi oceňována je benevolence v rozpočtech a možnost přesunu finančních prostředků mezi aktivitami projektu.

Za problém považovala část respondentů kromě omezeného rozpočtu (který logicky vyplývá z omezených zdrojů financí) také omezený čas na realizaci projektu. V rámci celého programového cyklu zbývá na tu „nejpodstatnější část“ – tedy realizaci samotných projektů – nejméně času. Například výzva CH2 byla ukončena až v listopadu 2021. Projekty z výzev CA2 a CH2 byly schvalovány někdy až v květnu 2022, tedy méně než 2 roky před koncem Programu. Proces přípravy Programu, dále nastavování výzev, příprava projektových žádostí a jejich schvalování jsou příliš dlouhé a příjemce pak nutí některé aktivity dělat méně kvalitně. Část příjemců se shoduje, že pro úspěšnou realizaci aktivit by bylo potřeba, aby měly projekty na realizaci delší časové období. Jeden příjemce uvedl, že „*hlavní faktory určující projekt jsou: maximální finanční hranice + čas na to určený. Toto byly hlavní faktory, které ovlivňovaly dosažení přínosů.*“ Proto lze doporučit se na tuto oblast zaměřit a poskytnout příjemcům skutečně adekvátní čas na realizaci projektů.

Tuto situaci potvrzovali také klíčoví aktéři – NKM, Zprostředkovatel i partneři Programu Kultura. V případě Programu Kultura se jednalo mimo jiné o nečekané zdržení při řešení veřejné podpory, což zdrželo všechny projekty téměř o půl roku.

Ale v Programu se vyskytly i „systémové“ problémy. Příliš mnoho času zabrala příprava Concept Note a Programme Agreement a debata nad nimi, jelikož musely být vykomunikovány se všemi partnery. Zde se do přípravy hodně zapojovala KFM, která dle oslovených klíčových aktérů potřebovala mít vše pod svou kontrolou, bylo nutné reagovat na její četné požadavky o doložení podrobných a doplňujících informací. „*Popsány byly stohy papírů, které se jen uklidily do šuplíku a nejsou nijak využity*“. Klíčoví aktéři měli pocit, že by bylo potřeba dát ZP a NKM trochu více důvěry a prostoru, aby vše nemuselo být kontrolováno ze strany KFM. „*KFM je v době přípravy programů přetížená a nestihá pružně komunikovat se ZP a NKM*“, respondenti uváděli, že čekali i několik týdnů na odpověď na email. I toto jsou důvody, proč by měla být příprava Programu zjednodušena a více ponechána na české straně.

KFM například vedla i úvodní stakeholder consultations – což mělo jisté nevýhody např. v jazykové bariéře pro některé zapojené odborníky / zástupce relevantních institucí. Přítomnost i zapojení KFM do debaty na tomto meetingu jsou samozřejmě rozumné požadavky, ale celkové vedení by mohlo být ponecháno na pružnějším řešení ze strany ZP a NKM.

Svůj vliv na rychlost fungování Programu má i systém práce jeho pracovníků – v hodnoceném programovém období existovalo zvláště oddělení na přípravu a zvláště oddělení na realizaci. To způsobovalo přetížení jednotlivých pracovníků v určitých fázích programu a kvůli rozdělení rolí neprobíhala dostatečná výměna znalostí a zkušeností mezi pracovníky zapojenými do přípravy a pracovníky z realizace. V následujícím programovém období už se ovšem počítá se sloučením oddělení a sdílením rolí.

Případová studie: Platforma malých nakladatelů a nezávislých knihkupců Knihex

Příjemce: Knihex, z. s.

Doba realizace: 01/2021–6/2022 ; Výše dotace: 48 033 €

Na příkladu uvedeného projektu lze ilustrovat, jak konkrétně podpora z Fondů EHP a Norska 2014-2021 ovlivňuje fungování kulturních platforem. Platforma Knihex funguje od roku 2010 a její snahou je podporovat malé vydavatele kvalitní literatury; ti se musí na knižním trhu vypořádávat s celou řadou překážek. Prostřednictvím projektu se tato podpora rozšířila: došlo k vytvoření nového obchodního modelu v podobě e-katalogu AMANAK, kde mají možnost knihkupci, knihovny, vydavatelé, ale třeba také recenzenti mezi sebou přímo komunikovat a výrazně zjednodušit proces distribuce nezávislé literatury. Na projekt jsou ale navázané i další aktivity v podobě debatních setkání a kulatých stolů v Praze i regionech a dále pak inspirace zkušenostmi malého norského nakladatele, s nímž byla díky projektu zahájena spolupráce.

„Ta volba Norska je vhodná, ono představuje v podpoře literatury takovou vlajkovou loď. (...) Oni už mají za sebou docela dlouhou cestu. Tam už od 60. let v Norsku je ta kulturní politika stejná, má daný jasný směr a nemění se. (...) To základní, co razíme i my, je právě kontinuita a stabilita té politiky. Tam my ještě nejsme.“

Příjemce, 24. 4. 2023

Právě v návaznosti na podmínky výzvy se žadatel rozhodl původní myšlenku projektu, se kterou pracoval již před vyhlášením výzvy, rozšířit i o zahraniční zkušenost a dohodl se s malým norským nakladatelem na spolupráci (šlo o úplně první vzájemný kontakt). Tato spolupráce se ukázala jako přínosná a umožnila příjemci seznámit se s tím, jakou roli může hrát stát tam, kde existuje dlouhodobá kontinuita kulturní

„Naše idea byla původně zjednodušeně řečeno „pragocentrická“, přece jen je tady koncentrovaná většina nakladatelů a knihkupců, ale ukázalo se časem, že i v regionech jich není málo a díky projektu se tak podařilo na řadu takových aktérů napojit.“

Příjemce, 24. 4. 2023

politiky (stabilní podpora asociací, nákup části nových výtisků u nových děl ze strany státu). Projekt také pomohl prohloubit vazby na aktéry v Česku, zejména pak na ty mimopražské. Pandemie COVID-19 nezpůsobila v projektu zásadní změny, část akcí v roce 2021 se uskutečnila online, nemělo to však negativní dopad na výsledky.

V neposlední řadě se podařilo zprovoznit zmíněný e-katalog. V současné době úspěšně funguje; je v něm celá řada subjektů, která mezi sebou komunikuje bez nutnosti nějakých výraznějších zásahů. Aktuálním tématem je pro příjemce zajištění správy e-katalogu i po skončení projektu, v současné době na to nejsou kapacity ani prostředky, které se hledají.

Při realizaci projektu se příjemce nesetkal se zásadními problémy ohrožujícími fungování projektů, nicméně považoval za důležité zmínit dva problémy, se kterými se musel vypořádat: **1) Nedostatečné prostředky na řízení projektu, které mu byly krácené a představovaly pouze jednotky tisíc na měsíc. 2) Administrativní zátěž, která odrazuje zejména zahraniční partnery,** pro něž je taková forma spolupráce nerentabilní. V případě tohoto projektu

„Katalog se podařilo zprovoznit a on funguje, subjekty tam mezi sebou komunikují bez nutnosti do toho zasahovat. Zároveň ale je potřeba, aby se tam tomu byl schopen někdo dlouhodobě věnovat a rozvíjet to. Ale na to už nemáme peníze, zjišťujeme, že to vyžaduje více práce, než kolik jsme toho schopné my dvě, které na tom projektu dělaly, dát. Hledáme tedy nyní cesty, jak to dělat dál.“

Příjemce, 24. 4. 2023

tak spolupráce zafungovala i proto, že veškerou administrativu týkající se norského partnera řešil jen sám příjemce.

„Tady jsme bohužel zvyklí, že projekty se dělají samy, za management se neplatí. Administrativní zátěž je tu přitom strašlivá. A ona má dopady i na to, že to pak odrazuje potenciální příjemce a zejména partnery ze zahraničí. Máme zkušenosti s podobnými grantovými záležitostmi pro asociace v Norsku – oni mají takový grant na jednu stranu.“

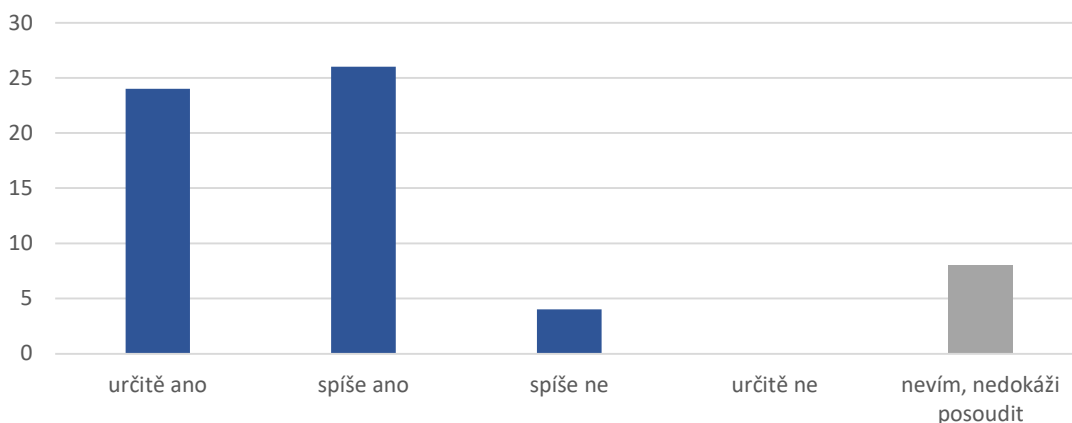
Příjemce, 24. 4. 2023

Projekt by bez podpory z Fondů EHP a Norska neměl šanci vzniknout, v současné době dle vyjádření příjemce neexistuje žádná další alternativa pro financování iniciativ v takto široké podobě. Na výzvě oceňuje zejména její nastavení, které umožňuje všestranný rozvoj platformy podporou relativně různorodých činností. Celkově je tak projekt a jeho podpora hodnocena pozitivně.

6.4 Udržitelnost

V rámci výzev na kulturní dědictví (CH1 a CH2) byl nastaven požadavek na udržitelnost výstupů projektu – 5 let. U jiných výzev tento požadavek nebyl stanoven.

Graf 9: Předpokládáte, že se Vám podaří udržet přínosy projektu i 5 let po ukončení jeho realizace?



Zdroj: Dotazníkové šetření, N = 62

V dotazníkovém šetření se naprostá většina příjemců vyjádřila, že se jim (spíše) podaří udržet výstupy projektu i 5 let po ukončení jeho realizace – celkem 80 % respondentů. Dalších 13 % respondentů na otázku neumělo odpovědět a jen 4 respondenti (6 %) se domnívali, že se přínosy spíše nepodaří udržet. Všichni tito respondenti byli z výzev na současné umění (CA) nebo posilování kapacit (CB), kde byly projekty spíše krátkodobějšího rozsahu, bez povinné udržitelnosti.

Z realizovaných rozhovorů vyplývá, že příjemci z výzev CH1 a CH2 počítají s udržitelností svých aktivit a výstupů, někteří dokonce neočekávají zásadní změny ani po skončení udržitelnosti („možná trochu více komerčního využití... ale těžko nyní hodnotit“). Některé projekty přímo počítali s udržitelností systémově – lidé, kteří pracují na projektu, jsou už zaměstnaní v instituci na dobu neurčitou; existuje

celková strategie instituce, kde je zakotvené, jaké aktivity budou pokračovat; s udržitelností se počítá v dlouhodobém rozpočtu instituce apod. Příjemci z výzvy CH1 uváděli, že mají nastaveno v podnikatelské strategii, jaké finanční či lidské zdroje jsou potřeba, aby bylo možné dosažené přínosy udržet.

Situace je oproti tomu odlišná u příjemců z ostatních výzev – tito příjemci často udrží jen menší část aktivit či výstupů svých projektů. Po projektu přetrvávají např. získané zkušenosti, navázané spolupráce, nazkoušené divadelní představení apod., ale už se nebudou realizovat aktivity podobné těm v projektu, případně budou omezené (např. bez norských partnerů) kvůli nedostatku financí.

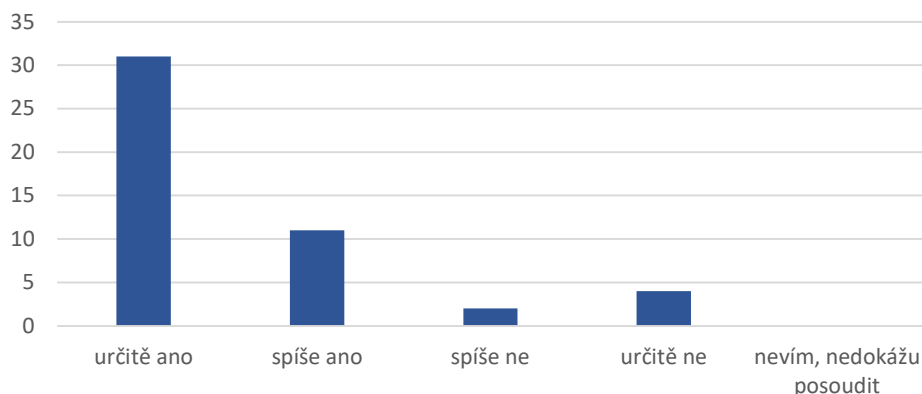
K udržení výstupů projektů do budoucna jsou obecně vždy potřeba finanční zdroje (které jsou navázané např. na lidské zdroje, na možnost spolupráce s partnerem apod.). Například u projektů na digitalizaci byl zmiňován problém technologií – v průběhu 5 let bude pravděpodobně nutné nakoupené technologie vyměnit (ve světě technologií je průměrně 18 měsíců = jedna počítačová generace, která následně zastará), na což budou potřeba další nemalé prostředky. Obecně u projektů na „jednorázové aktivity“ by k udržení přínosů bylo potřeba dalšího projektu, případně systémové podpory například ze strany státu. Toto potvrzují také oslovení experti, kteří zmiňují důležitost dlouhodobého financování. Experti uvádějí, že mimo systémové/dlouhodobé financování by příjemci měli hledat různé způsoby financování, včetně veřejných i soukromých zdrojů, aby zajistili trvalou udržitelnost projektu (s čímž jim pomáhají podnikatelské strategie, které jsou expertem hodnoceny velmi pozitivně).

Konkrétně k udržitelnosti v oblasti umělecké a kulturní kritiky expert uvedl: *„Domnívám se, že výsledky projektů jsou trvalou hodnotou už jenom tím, co přinesly jednotlivým zúčastněným. Z tohoto úhlu pohledu budou udržitelné tehdy, kdy si budou zúčastnění moci dovolit v oboru zůstat, což je čím dál složitější. Pokud se v zájmu toho najde možnost kontinuální podpory finanční, udržitelnost se tím podpoří nejlépe.“*

6.5 Bilaterální spolupráce

Spoluúčast partnera z donorského státu na projektu nebyla povinná, ale byla vysoce bodově hodnocena při výběru projektů. Asi i proto si většina příjemců hledala a našla partnera z donorských států. Počet těchto partnerství je v ČR vyšší než v jiných státech (z podpořených 115 projektů jich 89 mělo partnera z donorských států, tedy 77 %. Ve výzvách na kulturní dědictví (CH1 a CH2) mělo partnera z donorské země dokonce 90 % podpořených projektů).

Graf 10: Byla pro Vás bilaterální spolupráce se zahraničním partnerem přínosná?



Zdroj: Dotazníkové šetření, N = 48

V dotazníkovém šetření jsme se zaměřili právě na projekty na kulturní dědictví (výzvy CH1 a CH2). Z šetření vyplynulo, že téměř dvě třetiny respondentů (kteří měli partnera) vnímají bilaterální spolupráci jako určitě přínosnou. Společně s možností „spíše ano“ je to 88 % respondentů, kteří ve spolupráci vidí spíše přínosy, a to i přes to, že velká část partnerství vznikla uměle – „partnera jsme si hledali proto, že za to byly body navíc, abychom měli šanci uspět, ale nakonec to bylo – nečekaně – pro obě strany velmi přínosné“.

Objevily se jednotky případů, kdy nebyla spolupráce přínosná (např. byla ukončena nebo partner neměl potřebné znalosti, čas, či chyběla jeho ochota ke spolupráci), ale z reakcí od příjemců vyplývá, že převažují pozitiva. Příjemci oceňují, že spolupráce jim přinesla vytvoření osobních vazeb a nové kontakty, sdílení zkušeností, inspiraci, know-how a praktické zkušenosti, přenos dobré praxe... Jeden z respondentů konkrétně uvedl: „Zahraniční spolupráce nás obohatila, jak možností dlouhodobě spolupracovat s odborníky, tak získáním spousty nových kontaktů, nápadů, myšlenek, praktických příkladů a ukázek dobré praxe včetně toho, jak návrhy implementovat do praxe v českém prostředí.“

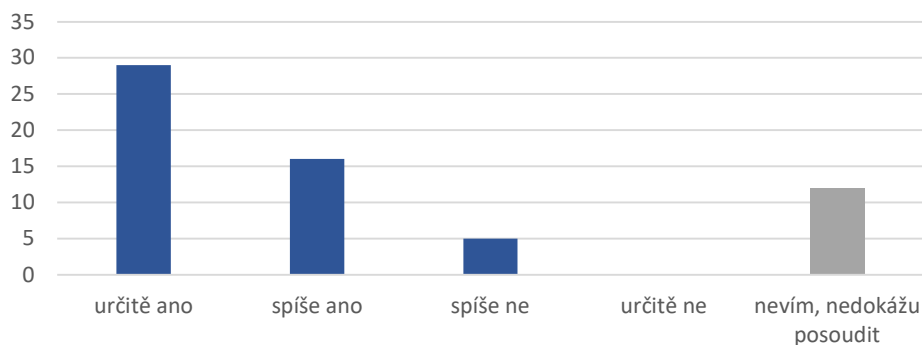
Zároveň se všichni shodují, že bez podpory z programu by tato spolupráce nebyla realizovatelná. „Spolupráce nám umožnila uskutečnit aktivity, které by pro nás byly jinak těžko financovatelné a realizovatelné“. Naopak spolupráce má často přesah a příjemci např. plánují další umělecké spolupráce a společné projekty, naplánována je přednáška norského partnera na Univerzitě Karlově, norský partner bude promítat film na českém filmovém festivalu, apod.

6.6 Kritéria výběru při hodnocení projektových žádostí

Tato část odpovídá na evaluační otázku „Byl kladen dostatečný důraz na kritéria výběru týkající se měkkých částí restaurátorských projektů? (Např. místní rozvoj, životní prostředí, následné kulturní aktivity atd.)“ Analýza byla zpracována na základě výsledků dotazníkového šetření a výsledků věcného hodnocení projektů z výzev na kulturní dědictví CH1 a CH2.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že naprostá většina příjemců hodnotí výběr projektů jako (spíše) transparentní – 73 % respondentů. Dokonce polovina o něm smýšlí jako o určitě transparentním. Příjemci tedy v hodnocení projektů problém nespatřují.

Graf 11: Hodnotíte proces výběru projektů jako transparentní?



Zdroj: Dotazníkové šetření, N = 62

Také hodnocení samotného působení projektů je vnímáno pozitivně – přes 82 % respondentů (příjemců projektů z výzev CH1 a CH2) si myslí, že jejich projekt určitě přispívá (nebo bude po dokončení přispívat) ke zlepšení společenského života místní komunity a 71 % vnímá, že projekt má určitě potenciál přispívat k sociálnímu a ekonomickému rozvoji lokality, kde se nachází. Společně s odpovědí „spíše ano“ pak vnímá pozitivní přínosy v obou kategoriích shodně 88 % respondentů.

Z těchto šetření tedy vyplývá, že příjemci nevnímají problém při hodnocení projektových žádostí a zároveň jsou jejich projekty na „měkké aktivity“ – jako zlepšení společenského života a sociální a ekonomický rozvoj lokality – zaměřeny.

Dále bylo analýze podrobena věcné hodnocení projektů se zaměřením na konkrétní měkká kritéria (viz kapitola 5.4). Hodnocení je – stejně jako bodování projektů – rozděleno do dvou částí dle výzev.

Výzva CH1

Data jasně naznačují, že podpořené projekty vykázaly vyšší průměrný bodový zisk na „měkkých“ kritériích než projekty nepodpořené⁵. Průměrný zisk podpořených projektů činil, s výjimkou subkritéria 2.7 (realizace projektu v partnerství veřejného a soukromého sektoru), cca 85–98 % maximálního možného bodového zisku, zatímco u nepodpořených projektů se nejčastěji pohyboval cca mezi 70 – 80 % maximálního možného bodového zisku.

Tabulka 4: Průměrná hodnocení „měkkých“ kritérií u podpořených a nepodpořených projektů ve výzvě CH1

Subkritérium		2.1 ⁶	2.4	2.5	2.6	2.7
Průměrný bodový zisk:	Podpořené projekty	3,76	7,84	0,83	2,77	0,49
	Nepodpořené projekty	3,18	7,12	0,71	2,05	0,32
% průměrného bodového zisku na max. možném	Podpořené projekty	93,9 %	98,0 %	83,2 %	92,3 %	49,2 %
	Nepodpořené projekty	79,5 %	89,0 %	70,9 %	68,4 %	32,0 %

⁵ Ve výzvě byl obrovský převis žádostí (podpořeno pouze 16 ze 135 žádostí) – rozhodoval tedy každý bod a úspěšní žadatelé byli pouze ti, kteří významně uspěli v hodnocení u všech kritérií.

⁶ Popis jednotlivých subkritérií viz kapitola 5.4

Z výše uvedeného je zřejmé, že ve všech „měkkých“ kritériích byly podpořené projekty hodnoceny výrazně pozitivněji než nepodpořené projekty. Rozdíl v průměrném zisku z maxima udělovaných bodů činí minimálně 9 procentních bodů. Nejvýraznější rozdíl je možné pozorovat u subkritéria 2.6 (vytvoření nových pracovních míst), u nějž podpořené projekty dosahují v průměru více než 92 % maximálního možného zisku, zatímco nepodpořené pouze cca 68 %.

Jiným vyjádřením tohoto rozdílu mohou být podíly projektů, které získaly maximální bodové hodnocení u jednotlivých subkritérií a naopak těch, které u dílčích subkritérií získaly nulové hodnocení. U podpořených projektů byl pouze v případě subkritéria 2.7 (realizace projektu v partnerství veřejného a soukromého sektoru) zaznamenán významný podíl projektů, které získaly nulové hodnocení. Naopak, u ostatních subkritérií vždy alespoň dvě třetiny podpořených projektů získaly maximální možný bodový zisk. V případě nepodpořených projektů byla také, s výjimkou subkritéria 2.7, zaznamenána řada projektů, které získaly maximální možný počet bodů u jednotlivých dílčích subkritérií, podíl takových projektů ale byl významně nižší. Naopak, více než 10 % nepodpořených projektů získalo nulové hodnocení u tří z pěti subkritérií.

Tabulka 5: Maximální a minimální hodnocení „měkkých“ kritérií u projektů ve výzvě CH1

Subkritérium		2.1	2.4	2.5	2.6	2.7
Podíl projektů s maximálním hodnocením	Podpořené projekty	86,5 %	94,6 %	67,6 %	75,7 %	46 %
	Nepodpořené projekty	60,2 %	70,3 %	49,2 %	40,2 %	24,2 %
Podíl projektů s nulovým bodovým ziskem	Podpořené projekty	0	0	8,1 %	0	48,6 %
	Nepodpořené projekty	5,1 %	0,8 %	18,4 %	13,7 %	62,1 %

V neposlední řadě lze pozorovat, že podpořené projekty mají potenciál generovat pozitivní dopady v místní komunitě komplexněji než nepodpořené projekty. To lze dovodit ze skutečnosti, že alespoň 80 % z maxima udělovaných bodů získalo na každém subkritériu s výjimkou 2.7 cca dvě třetiny úspěšných projektů. U nepodpořených projektů zaznamenalo současně zisk minimálně tři čtvrtin z udělovaného maxima na uvedených čtyřech subkritériích pouze cca 31 % projektů.

Výzva CH2

Rozdíly v plnění „měkkých“ kritérií mezi podpořenými a nepodpořenými projekty jsou v případě výzvy CH2 v některých aspektech ještě výraznější než u výzvy CH1. Podpořené projekty i v této výzvě vykázaly vyšší průměrný bodový zisk na všech „měkkých“ kritériích než projekty nepodpořené. Průměrný zisk podpořených projektů činil u všech vymezených subkritérií alespoň 84 %. U nepodpořených projektů se průměrný bodový zisk nejčastěji pohyboval cca mezi 55–80 % maximálního možného bodového zisku.

Tabulka 6: Průměrná hodnocení „měkkých“ kritérií u podpořených a nepodpořených projektů ve výzvě CH1

Subkritérium		1.3	1.4	1.5	1.6
Průměrný bodový zisk:	Podpořené projekty	9,4	4,7	4,6	5,04
	Nepodpořené projekty	8,1	3,5	3,5	3,4
	Podpořené projekty	94 %	94 %	91 %	84 %

% průměrného bodového zisku na max. možném	Nepodpořené projekty	81 %	70 %	69 %	56 %
--	----------------------	------	------	------	------

Z výše uvedeného je zřejmé, že i ve výzvě CH2 byly ve všech „měkkých“ kritériích podpořené projekty hodnoceny výrazně pozitivněji než nepodpořené projekty. Rozdíly v průměrném zisku z maxima udělovaných bodů jsou přitom při srovnání podpořených a nepodpořených projektů vyšší než u výzvy CH1 – činí minimálně 13 a průměrně 22 procentních bodů. Nejvýraznější rozdíl je možné pozorovat opět u subkritéria hodnotícího vytvoření nových pracovních míst (1.6), u něž podpořené projekty dosahují v průměru více než 84 % maximálního možného zisku, zatímco nepodpořené pouze cca 56 %.

Podobné jako u předchozí výzvy CH1 je také srovnání podílů projektů, které získaly maximální bodové hodnocení u jednotlivých subkritérií a naopak těch, které u dílčích subkritérií získaly nulové hodnocení. U podpořených projektů nebyl u žádného subkritéria zaznamenán projekt, který by získal nulové hodnocení. Naopak, většina podpořených projektů získala maximální možný bodový zisk u všech subkritérií. V případě nepodpořených projektů byla opět zaznamenána řada projektů, které získaly maximální možný počet bodů u jednotlivých dílčích subkritérií, podíl takových projektů ale byl významně nižší. Naopak, nezanedbatelný podíl nepodpořených projektů získal na jednotlivých subkritériích, s výjimkou 1.3⁷, nulové hodnocení. Je ovšem možné zaznamenat, že podíl nepodpořených projektů s nulovým hodnocením jednotlivých subkritérií se při srovnání s výzvou CH1 výrazně snížil, a to i u nepodpořených projektů. Z toho lze usuzovat, že žadatelé zaznamenali význam „měkkých“ aspektů svých projektů při hodnocení a tomu přizpůsobili obsah svých projektů.

Tabulka 7: Maximální a minimální hodnocení „měkkých“ kritérií u projektů ve výzvě CH1

Subkritérium		1.3	1.4	1.5	1.6
Podíl projektů s maximálním hodnocením	Podpořené projekty	73,3 %	76,7 %	70 %	53,3 %
	Nepodpořené projekty	52,4 %	54,8 %	50 %	38,1 %
Podíl projektů s nulovým bodovým ziskem	Podpořené projekty	0	0	0	0
	Nepodpořené projekty	0	4,8 %	4,8 %	14,3 %

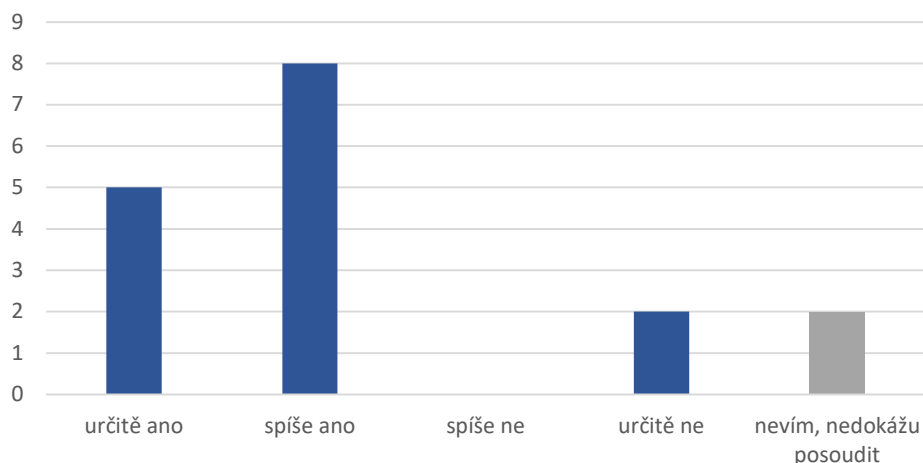
Podobné jako v případě výzvy CH1 je také hodnocení komplexnosti přístupu k plnění kritérií zaměřených na dopady projektu v místní komunitě. Nadpoloviční většina (57 %) podpořených projektů získala alespoň 80 % maximálních bodů na všech čtyřech hodnocených „měkkých“ subkritériích. Naopak u nepodpořených projektů takto komplexní hodnocení se ziskem alespoň 80 % bodů současně na všech subkritériích vykazala pouze cca pětina předložených projektů.

⁷ Subkritérium: *Míra přímého/nepřímého pozitivního dopadu na místní komunitu a její sociální a ekonomický rozvoj, aktivity projektu jsou vhodně navrženy vzhledem k vybrané cílové skupině / cílovým skupinám a potřebám dané lokality.*

6.7 Přínosy podnikatelské strategie

Přínosy podnikatelské strategie hodnotili respondenti v rámci dotazníkového šetření i rozhovorů – jednalo se vždy o příjemce z výzvy CH1.

Graf 12: Pomohla Vám podnikatelská strategie (vypracovaná v rámci projektu) lépe naplánovat/podpořit udržitelnost jednotlivých aktivit?



Zdroj: Dotazníkové šetření, N = 17

Respondenti v dotazníkovém šetření hodnotí podnikatelské strategie velmi kladně, 76 % o nich smýšlí jako o (spíše) přínosných, které napomohou udržitelnosti jednotlivých aktivit. Příjemci na podnikatelských strategiích nejvíce oceňovali, že je „donutily“ si vše spočítat, promyslet, zhodnotit kolik budou potřebovat lidí, prostředků, v jakém čase apod. Strategie jim pomohla také časově si aktivity srovnat – dokázali např. rozjet plánování činností a už na následující školní rok domluvit návštěvy se školami. Podnikatelská strategie se jinde stala také podkladem pro jednání s městem a pro přípravu rozpočtu města na následující roky (na období udržitelnosti).

Situaci shrnul jeden z respondentů následovně: „Podnikatelská strategie byla pro nás extrémně přínosná. Ze začátku nám to přišlo jako zbytečná formalita, ale velmi nám to pomohlo s přenastavením organizačního systému. Pomohlo nám to si všechno vyčíslit...“

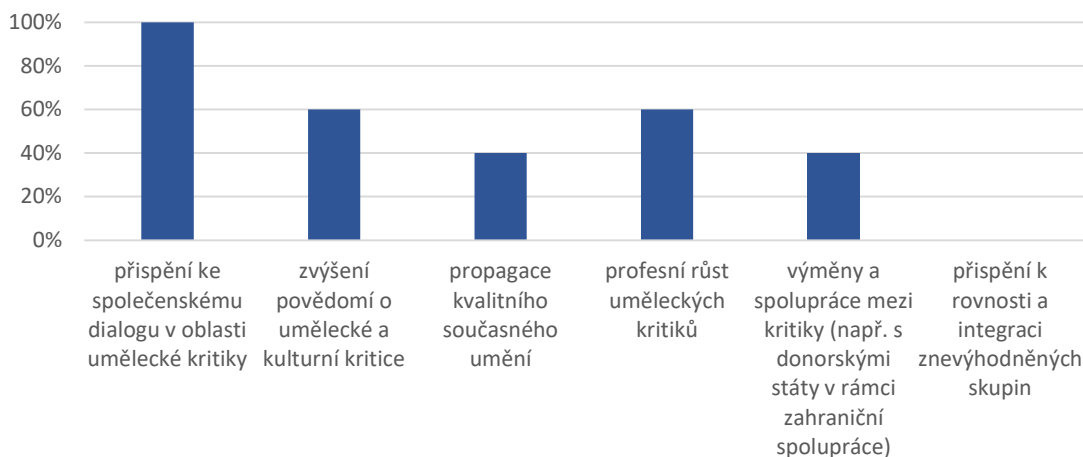
Kromě příjemců hodnotili zapojení externího zpracovatele pozitivně také samotní zástupci Národního kontaktního místa a Partner Programu. Klíčovou roli přitom podle většiny hrál výběr zpracovatele podnikatelských strategií – který vykonával svou práci velmi kvalitně (což potvrzují v rozhovorech i příjemci projektů).

Bohužel byly v době evaluace všechny projekty z výzvy CH1 teprve v realizaci a nebylo tedy možné vyhodnotit, zda podnikatelské strategie skutečně měly vliv na udržitelnost činností spojených s rekonstruovanými objekty. Součástí podnikatelských strategií je také zavádění do praxe, příjemci budou znovu svůj postup konzultovat se zpracovatelem strategií – ale na toto ještě nedošlo. Existuje ovšem silná pravděpodobnost, že k udržitelnosti skutečně přispějí, jelikož už nyní (v době realizace) pomáhají příjemcům s organizací aktivit, plánováním financí i rozvrhnutím časových kapacit. Příjemci hodnotí přínos podnikatelských strategií velmi kladně a předpokládají, že se podaří strategie (tedy naplánované aktivity) dodržet i do budoucna.

6.8 Naplnění cílů výzev Umělecká a kulturní kritika

Respondenti dotazníkového šetření měli možnost se vyjádřit k tomu, zda jejich projekt přispěl k jednotlivým dílčím cílům výzvy – přičemž mohli pochopitelně označit více dílčích cílů, na které se jejich projekt zaměřil.

Graf 13: Přispěl / přispěje Vás projekt k naplnění cílů výzvy?



Zdroj: Dotazníkové šetření, N = 5

V rámci terénního šetření bylo zjištěno, že většina projektů se zaměřuje minimálně na 3 dílčí cíle výzvy, které svými aktivitami naplňuje. Nejčastěji se jedná o dílčí cíl „přispění ke společenskému dialogu v oblasti umělecké kritiky“, ale naplňovány jsou i ostatní cíle.

Pouze „přispění k rovnosti a integraci znevýhodněných skupin“ bylo spíše okrajové – respondenti zmiňovali, že cíl částečně naplnili tím, že workshopy byly otevřeny všem účastníkům; nebo tím, že se věnovali minoritním skupinám a tématům v rámci umělecké kritiky; nebo že měli kritiky z vyloučených lokalit. Nejedná se tedy o aktivity přímo zaměřené na podporu rovnosti a tento cíl tak zůstával většinou v pozadí.

Jak již bylo uváděno, experti se shodují, že vypsání výzvy byla přínosná. Jeden z nich konkrétně uvedl: „Přínosná pro obor bude zejména kontinuálnost podpory, její otevřenost různým typům projektů, a udržení byrokratické a administrativní náročnosti na nutném minimu. Zjevné každopádně je, že i ve stávající podobě se jednalo o oborově přínosnou příležitost, která si zaslouží ocenění.“

Naplnění cílů celé výzvy ovšem ovlivnil malý počet projektů (jen 13 žádostí a z toho 10 projektů schváleno). Dopady by tedy mohly být celkově vyšší, pokud by se podařilo přesvědčit větší počet subjektů k podání projektů. Jelikož o umělecké kritice se mluví jako o „vymírající profesi“ a jedná se o podfinancovanou oblast, mohlo by subjektům pomoci mj. snížení byrokratické a administrativní náročnosti, jak uváděl i expert.

7 Zodpovězení evaluačních otázek

Základní evaluační otázky

Relevance

Jak dobře byl program nastaven?

Terénní šetření v rámci evaluace se zaměřilo na zjišťování, zda program odpovídal prioritním potřebám příjemců. Naprostá většina respondentů (94 %) v dotazníkovém šetření uváděla, že potřeba jejich organizace (spíše) odpovídala tomu, jak byl nastaven Program Kultura. Z pohledu příjemců byl tedy Program nastaven kvalitně. Také všichni oslovení experti potvrzovali, že je Program Kultura kvalitně nastaven a odpovídá prioritním potřebám příjemců.

Jakým způsobem program řešil potřeby příslušných zúčastněných stran (organizací/institucí, cílových skupin)? Do jaké míry program reaguje na nejaktuálnější potřeby České republiky v dané oblasti? Byl program navržen tak, aby naplňoval zjištěné potřeby, a existují tyto potřeby stále (jak dobře byla tato potřeba identifikována)?

Aktuální potřeby České republiky v dané oblasti nejsou často systémově podchyceny, je proto těžké určit, zda program na tyto potřeby adekvátně reaguje. Při přípravě Programu zprostředkovatel tento nedostatek nahradil organizací stakeholder consultations se zástupci všech typů relevantních institucí – ten považuje většina klíčových aktérů za přínosný, s dílčími výhradami (např. by bylo příště lepší rozdělit meeting dle témat).

Z terénního šetření vyplynulo, že Program reaguje adekvátně na problémy a potřeby definované v Concept Note. Správnost zaměření Programu potvrzuje i zájem žadatelů, kdy ve většině výzev byl značný převis poptávky, největší u výzvy CH1, kdy z celkem 135 předložených žádostí bylo schváleno 16 projektů.

Novinkou byla výzva na uměleckou a kulturní kritiku, kde bylo schváleno 10 projektů a další 3 žádosti byly připraveny, ale nebyly schváleny. I o tyto aktivity je tedy ze strany příjemců zájem a z terénního šetření vyplývá, že projekty jsou úspěšně realizovány.

Programu se podařilo adekvátně reagovat na potřeby jednotlivých příjemců, u kterých docházelo k naplnění jejich potřeb (případně se jednalo o velmi žádané aktivity – „*Digitalizace nebyla pro knihovnu největší potřebou, ale je to velmi žádoucí a bylo to součástí dlouhodobé strategie instituce.*“) Ve všech výzvách přetrvávají potřeby i nadále. Od příjemců často zaznívá, že „*nejaktuálnější potřebou v oblasti kultury jsou finance*“, přičemž z tohoto pohledu hodnotí Program jako potřebný. Ve většině oblastí by ovšem uvítali dlouhodobé financování.

Většina respondentů potvrzuje, že nepřipravovali projekt na základě vypsání výzvy, ale naopak na základě projektu hledali možnosti financování – dokonce 30 % respondentů dotazníkového šetření uvedlo, že nemuseli plánované aktivity při sestavování žádosti vůbec přizpůsobovat požadavkům výzvy. Dílčí úpravy potvrdilo 63 % respondentů dotazníku. Program tedy adekvátně řešil potřeby zúčastněných stran.

Efektivnost

Do jaké míry byly výstupy a výsledky dosaženy v požadované kvalitě (oproti kvantitě)? Jaké faktory ovlivnily dosažení výstupů a výsledků?

Výstupy a výsledky nebyly ještě ve většině případů v době realizace evaluace dosaženy. Naplnění indikátorů (na úrovni výzev) bylo tedy omezené. Výstupů a výsledků bylo dosaženo ve výzvě na uměleckou a kulturní kritiku, kde je většina indikátorů plněna již přes 80 %. V kontrastu s tím jsou například výzvy CA2 nebo CH2, jejichž projekty byly zahájeny relativně nedávno a většina indikátorů tak prozatím nedosahuje naplnění ani 10 %.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že naprostá většina příjemců předpokládá, že projekt (spíše) bude mít ty přínosy, které při jeho přípravě plánovali. Z dalšího šetření mezi příjemci vyplynulo, že u výstupů a výsledků, kterých dosáhli nebo které plánují, předpokládají, že budou v dostatečné kvalitě. Bohužel vzhledem k načasování evaluace v době realizace projektů není možné toto plně ohodnotit.

Bylo dosaženo i jiných výstupů nad rámec těch uvedených v žádosti a přispěly tyto k plánovaným výsledkům? Pokud ano, jaké?

Bylo dosaženo i jiných výsledků nad rámec těch uvedených v žádosti a přispěly tyto k cílům programu? Pokud ano, jaké?

V odpovědi na tuto evaluační otázku hraje bohužel opět roli načasování – a u většiny projektů ještě není možné hodnotit.

U části příjemců dojde pravděpodobně k dosažení dalších výsledků a přínosů mimo těch, co byly plánovány. Další výsledky či přínosy určitě předpokládá třetina respondentů, další třetina předpokládá, že projekt těchto výsledků a přínosů spíše dosáhne.

Nejčastěji příjemci mezi neočekávanými přínosy uváděli navázání kontaktů či spolupráce. Často příjemci zmiňovali, že se jim podařilo připravit podklady či témata pro další projekt. A časté také bylo, že díky realizaci projektu mohl příjemce realizovat další návazné aktivity. Díky terénnímu šetření se podařilo identifikovat mnoho podobných příkladů neočekávaných přínosů projektů.

Účinnost

Do jaké míry program přinesl nebo pravděpodobně přinese plánované výsledky hospodárně a včas?

V Programu Kultura by bylo pravděpodobně možné dosáhnout plánovaných výsledků za použití menších personálních a časových kapacit (příjemců i zprostředkovatele). Program mohl přinést výsledky hospodárněji.

Polovina respondentů hodnotí administrativní zátěž při podávání a realizaci projektu jako vyšší, než očekávali. Dalších 44 % jí považuje za očekávatelnou (přibližně dle očekávání). Snahou ZP/NKM by mělo být snížení zátěže pro příjemce, aby mohly být personální – a tedy i finanční kapacity – věnovány více na dosahování výsledků projektů místo administrativy.

Naštěstí příjemci vnímají velkou podporu ze strany poskytovatele grantu – Ministerstva financí. V dotazníku uvedlo 92 % respondentů, že jsou (spíše) spokojeni s kvalitou komunikace s poskytovatelem, což je pro poskytovatele výborné hodnocení. Ve vztahu k MF si příjemci stěžovali na dlouhé lhůty – především pak čekání na schválení projektu. Naopak velmi oceňována je benevolence v rozpočtech a možnost přesunu finančních prostředků mezi aktivitami projektu.

Za problém považovala část respondentů omezený čas na realizaci projektu, kdy v rámci celého programového cyklu zbývá na tuto „nejpodstatnější část“ nejméně času. Příprava Programu, příprava projektových žádostí a jejich schvalování jsou příliš dlouhé a příjemce pak nutí některé aktivity dělat méně kvalitně. Část příjemců se shoduje, že pro úspěšnou realizaci aktivit by bylo potřeba, aby měly projekty na realizaci delší časové období. Proto lze doporučit se na tuto oblast zaměřit a poskytnout příjemcům skutečně adekvátní čas na realizaci projektů.

Kromě zdržení v programu (viz níže) má na rychlost fungování Programu vliv i systém práce jeho pracovníků, který nebyl zcela efektivní – v hodnoceném programovém období existovalo zvlášť oddělení na přípravu a zvlášť oddělení na realizaci. To způsobovalo přetížení jednotlivých pracovníků v určitých fázích programu, ale kvůli rozdělení rolí také neprobíhala dostatečná výměna znalostí a zkušeností, například informace od pracovníků, kteří byli v kontaktu s příjemci a s realizací projektů, se nemusely vždy přenést k pracovníkům z oddělení přípravy, kteří by je ovšem měli využít při nastavování podmínek dalšího programu. V následujícím programovém období už se ovšem počítá se sloučením oddělení a sdílením rolí.

Došlo při implementaci Programu k nějakým zpožděním? Pokud ano, které/proč?

V případě Programu Kultura se jednalo o nečekané zdržení při řešení veřejné podpory, což zdrželo všechny projekty téměř o půl roku.

Ale v Programu se vyskytly i „systémové“ problémy. Příliš mnoho času zabrala příprava Concept Note a Programme Agreement a debata nad nimi. Zde se do přípravy hodně zapojovala KFM, která dle oslovených klíčových aktérů potřebovala mít vše pod svou kontrolou. Klíčoví aktéři měli pocit, že by bylo potřeba dát ZP a NKM trochu více důvěry a prostoru, aby vše nemuselo být kontrolováno ze strany KFM, které bylo v době přípravy programů přetížené a nestíhalo pružně reagovat. I toto jsou důvody, proč by měla být příprava Programu zjednodušena a více ponechána na české straně.

KFM například vedla i úvodní stakeholder meeting. Přítomnost i zapojení KFM do debaty na tomto meetingu jsou samozřejmě rozumné požadavky, ale celkové vedení by mohlo být ponecháno na pružnějším řešení ze strany ZP a NKM.

Jak dobře jsou výstupy převedeny na výsledky?

Tuto otázku je v aktuální fázi programu těžké hodnotit. Ale z terénního šetření nebyly zjištěny žádné významnější překážky, které by zabránily převedení výstupů na výsledky.

Udržitelnost

Do jaké míry budou přínosy Programu pravděpodobně pokračovat i v příštích pěti letech?

V dotazníkovém šetření se naprostá většina příjemců vyjádřila, že se jim (spíše) podaří udržet přínosy projektu i 5 let po ukončení jeho realizace – celkem 80 % respondentů. Velké rozdíly v udržitelnosti existují mezi jednotlivými výzevy. Příjemci z výzev CH1 a CH2 počítají s pokračováním svých aktivit a udržitelností svých výstupů, udržitelnost je naplánována v podnikatelské strategii nebo je systémově podchycena (lidské zdroje, naplánované rozpočty, dlouhodobé strategie). Situace je oproti tomu odlišná u příjemců z ostatních výzev – tito příjemci často udrží jen menší část aktivit či výstupů svých projektů. Po projektu už se nebudou realizovat aktivity podobné těm v projektu, případně budou omezené (např. bez norských partnerů) kvůli nedostatku financí.

Toto potvrzují také oslovení experti, kteří zmiňují důležitost dlouhodobého financování. Experti uvádějí, že mimo systémové/dlouhodobé financování by příjemci měli hledat různé způsoby financování, včetně veřejných i soukromých zdrojů, aby zajistili trvalou udržitelnost projektu (s čímž jim pomáhají podnikatelské strategie, které jsou expertem hodnoceny velmi pozitivně).

Jaké finanční, sociální, environmentální a institucionální kapacity jsou potřebné k udržení přínosů projektů do budoucna?

K udržení přínosů projektů do budoucna jsou obecně vždy potřeba finanční zdroje (které jsou navázané např. na lidské zdroje, na možnost spolupráce s partnerem apod.). Obecně u projektů na „jednorázové aktivity“ by k udržení přínosů bylo potřeba dalšího projektu, případně systémové podpory například ze strany státu.

Specifické evaluační otázky

Podařilo se Vám naplnit cíle bilaterální spolupráce? Bylo zapojení mezinárodního partnera přínosné? Pro obě strany? Vyskytly se nějaké překážky se zapojením bilaterálního partnera (nemluvě o problémech souvisejících s covidem). Je v projektech realizovaných s bilaterálním partnerem viditelná přidaná hodnota nebo synergie? Jaká je přidaná hodnota, kterou partnerství přináší Programu? Do jaké míry je tato přidaná hodnota jedinečná nebo specifická ve srovnání s jinými Programy a programovými zeměmi?

Cíle bilaterální spolupráce byly ve většině projektů naplněny, 88 % respondentů vnímá spolupráci jako spíše přínosnou (ač byla při podávání projektové žádosti často spíše formalitou). Přínos pro obě strany (tedy i pro norského partnera) zmiňovala v rozhovorech cca třetina respondentů.

Objevily se jednotky případů, kdy nebyla spolupráce přínosná (např. byla ukončena nebo partner neměl potřebné znalosti, čas, ochotu, apod.), ale i z reakcí od příjemců vyplývá, že jednoznačně převažují pozitiva. Příjemci oceňují, že jim spolupráce přinesla vytvoření osobních vazeb a nové kontakty, sdílení zkušeností, inspiraci, know-how a praktické zkušenosti, přenos dobré praxe... Partnerství mělo tedy pro většinu projektů přidanou hodnotu, díky partnerství se podařilo vytvořit něco navíc, oproti projektu

bez partnera. Zároveň se ale všichni shodují, že bez podpory z programu by tato spolupráce nebyla realizovatelná.

V rámci šetření nebylo zjištěno, že by samotná partnerství byla jedinečná nebo specifická oproti jiným zemím či programům, i tam můžou být partnerství podobně přínosná. Jisté specifikum má v očích partnerů Česká republika, která je pro norské partnery atraktivní lokalitou, kam by se chtěli podívat už kvůli historii a kulturnímu bohatství naší země.

Při realizaci partnerství se vyskytovaly překážky, které museli příjemci i partneři řešit – jednalo se o jazykovou bariéru, časovou zaneprázdněnost, covid a nemožnost zahraničních výjezdů či individuální problémy (onemocnění jednoho z partnerů). Jen v malém procentu případů ovšem vedly tyto překážky k tomu, že by bylo partnerství neúspěšné. Pandemie covidu měla v některých případech i pozitivní vliv – příjemci přesunuli své aktivity online a díky tomu například mohou s partnerem komunikovat mnohem častěji.

Byl kladen dostatečný důraz na kritéria výběru týkající se měkkých částí restaurátorských projektů? (Např. místní rozvoj, životní prostředí, následné kulturní aktivity atd.?)

Bylo jednoznačně prokázáno, že projekty, které byly vybrány k podpoře, kladou na pozitivní efekty na úrovni komunit, ve kterých jsou realizovány, a obecněji na „měkké přínosy“ vyšší důraz než projekty, které podpořeny nebyly. V konečném důsledku tak lze dovodit, že právě lepší hodnocení přínosů předložených projektů pro místní komunitu bylo u řady projektů klíčovým faktorem, které rozhodly o jejich podpoře. Při srovnání výzev CH1 a CH2 lze zaznamenat, že pozornost, kterou všichni z žadatelů (podpoření i nepodpoření) věnují „měkkým přínosům“, se prokazatelně zvyšuje. Proces hodnocení tedy klade na tyto měkké přínosy projektů velký důraz.

Ohledně měkkých aktivit se objevují i názory, že ne všechny kulturní památky mají možnost zařadit do svého programu podporu začlenění znevýhodněných skupin obyvatel – a jejich projekt je tak až „diskriminován“, jelikož mají malé šance na úspěch. Dle příjemců je tato aktivita (v rámci výzev CH) až přeceňovaná a uvítali by více financí na samotnou péči o kulturní dědictví.

Do jaké míry přispívají podnikatelské strategie k udržitelnosti činností spojených s rekonstruovanými objekty? (platí pro projekty podpořené ve výzvě "Inovativní využití movitého a nemovitého kulturního dědictví")

Respondenti v dotazníkovém šetření hodnotí podnikatelské strategie velmi kladně, 76 % o nich smýšlí jako o (spíše) přínosných, které napomohou udržitelnosti jednotlivých aktivit. Příjemci na podnikatelské strategii nejvíce oceňovali, že je „donutila“ si vše spočítat, promyslet, zhodnotit kolik budou potřebovat lidí, prostředků, v jakém čase apod. Kromě příjemců hodnotili zapojení externího zpracovatele pozitivně také další klíčoví aktéři. Stejně jako roli přitom podle většiny hrál výběr zpracovatele – který vykonával svou práci velmi kvalitně.

Bohužel byly v době evaluace všechny projekty z výzvy CH1 teprve v realizaci a nebylo tedy možné vyhodnotit, zda podnikatelské strategie skutečně měly vliv na udržitelnost. Existuje ovšem silná pravděpodobnost, že k udržitelnosti skutečně přispějí, jelikož už nyní (v době realizace) pomáhají příjemcům s organizací aktivit, plánováním financí i rozvrhnutím časových kapacit. Příjemci hodnotí

přínos podnikatelských strategií velmi kladně a předpokládají, že se podaří strategie (tedy naplánované aktivity) dodržet i do budoucna.

Do jaké míry přispěly projekty ve výzvě Umělecká a kulturní kritika k naplnění cílů této výzvy?

V rámci terénního šetření bylo zjištěno, že většina projektů se zaměřuje minimálně na 3 dílčí cíle výzvy, které svými aktivitami úspěšně naplňuje. Nejčastěji se jedná o dílčí cíl „přispění ke společenskému dialogu v oblasti umělecké kritiky“. Naplňovány jsou ale i ostatní cíle výzev, na které se zaměřují jednotlivé aktivity projektů.

Pouze „přispění k rovnosti a integraci znevýhodněných skupin“ bylo spíše okrajové – aktivity projektů nebyly přímo zaměřené na podporu rovnosti a tento cíl tak zůstával většinou v pozadí.

Naplnění cílů celé výzvy ovšem ovlivnil malý počet projektů (jen 13 žádostí a z toho 10 projektů schváleno). Dopady by tedy mohly být celkově vyšší, pokud by se podařilo přesvědčit větší počet subjektů k podání projektů. Jelikož o umělecké kritice se mluví jako o „vymírající profesi“ a jedná se o podfinancovanou oblast, mohlo by subjektům pomoci mj. snížení byrokratické a administrativní náročnosti, jak uváděl i expert.

8 Závěry a doporučení

Potřeby České republiky v oblasti kultury byly identifikovány v rámci Concept Note a Program Kultura na tyto potřeby adekvátně reaguje. Program byl kvalitně nastaven, jeho aktivity odpovídaly prioritním potřebám příjemců, s velkým převisem poptávky u projektů na revitalizaci kulturního dědictví. Ze závěrů evaluace vyplývá, že by objem prostředků na podporu nemovitého kulturního dědictví měl být navýšen nebo alespoň ponechán ve stejné výši.

Většina respondentů potvrzuje, že nepřipravovali projekt na základě vypsané výzvy, ale naopak na základě projektu hledali možnosti financování. Program tedy adekvátně řešil potřeby zúčastněných stran.

Výstupy a výsledky nebyly ve většině případů v době realizace evaluace ještě dosaženy. Hodnocení naplnění indikátorů bylo tedy omezené. Z terénního šetření vyplývá, že naprostá většina příjemců předpokládá, že projekt (spíše) bude mít ty přínosy, které při jeho přípravě plánovali. Navíc u velké části příjemců dojde pravděpodobně k dosažení dalších výsledků a přínosů mimo těch, co byly plánovány.

Program Kultura přinese plánované výsledky, ale pravděpodobně bylo možné těchto výsledků dosáhnout za použití menších personálních a časových kapacit.

Polovina respondentů hodnotí administrativní zátěž při podávání a realizaci projektu jako vyšší, než očekávali. Snahou ZP/NKM by mělo být snížení zátěže pro příjemce, aby mohly být personální – a tedy i finanční kapacity – věnovány více na dosahování výsledků projektů.

Naštěstí příjemci vnímají velkou podporu ze strany poskytovatele grantu – Ministerstva financí. Většina z nich je naprosto spokojena s kvalitou komunikace s poskytovatelem. Dále je velmi oceňována benevolence v rozpočtech a možnost přesunu finančních prostředků mezi aktivitami projektu.

Za problém považovala část respondentů omezený čas na realizaci projektu, přičemž pro úspěšnou realizaci aktivit by bylo potřeba, aby měly projekty na realizaci delší časové období. Proto lze doporučit se na tuto oblast zaměřit a poskytnout příjemcům skutečně adekvátní čas na realizaci projektů.

V hodnoceném programovém období existovalo zvlášť oddělení na přípravu a zvlášť oddělení na realizaci. To způsobovalo přetížení jednotlivých pracovníků v určitých fázích programu a kvůli rozdělení rolí neprobíhala také dostatečně výměna znalostí a zkušeností. V následujícím programovém období už se ovšem počítá se sloučením oddělení a sdílením rolí.

V Programu Kultura došlo k nečekanému zdržení při řešení veřejné podpory. Ale vyskytly se i „systémové“ problémy. Do přípravy úvodních dokumentů se hodně zapojovala KFM, která dle oslovených klíčových aktérů potřebovala mít vše pod svou kontrolou. Plynulejší přípravě Programu by prospělo, kdyby ZP a NKM dostalo více důvěry a prostoru ze strany KFM; příprava Programu by měla být zjednodušena a více ponechána na české straně (např. konkrétně při vedení stakeholder meeting).

Většina příjemců očekává, že se jim (spíše) podaří udržet přínosy projektu i 5 let po ukončení jeho realizace. Velké rozdíly v udržitelnosti existují mezi jednotlivými výzvami. Příjemci z výzev CH1 a CH2 počítají s pokračováním svých aktivit a udržitelností svých výstupů. Situace je oproti tomu odlišná u příjemců z ostatních výzev – tito příjemci často udrží jen menší část aktivit či výstupů svých projektů, což je logické vzhledem k tomu, že požadavek na udržitelnost výstupů nebyl v těchto výzvách stanoven.

Cíle bilaterální spolupráce byly ve většině projektů naplněny, 88 % respondentů vnímá spolupráci jako spíše přínosnou (ač byla při podávání projektové žádosti často spíše formalitou). Objevily se jednotky případů, kdy nebyla spolupráce přínosná, ale i z reakcí od příjemců vyplývá, že jednoznačně převažují pozitiva. Spolupráce přinesla vytvoření osobních vazeb a nové kontakty, sdílení zkušeností, inspiraci, know-how a praktické zkušenosti, přenos dobré praxe... Partnerství mělo tedy pro většinu projektů přidanou hodnotu. Zároveň se všichni shodují, že bez podpory z programu by tato spolupráce nebyla realizovatelná.

Bylo jednoznačně prokázáno, že projekty z výzev CH, které byly vybrány k podpoře, kladou na „měkké přínosy“ (např. na úrovni komunit) vyšší důraz než projekty, které podpořeny nebyly. Proces hodnocení tedy klade na tyto měkké přínosy projektů dostatečný důraz.

Podnikatelské strategie jsou příjemci vnímány jako přínosné, které napomůžou udržitelnosti jednotlivých aktivit. Stěžejní roli přitom podle většiny hrál výběr zpracovatele podnikatelské strategie – který vykonával svou práci velmi kvalitně. Bohužel byly v době evaluace všechny projekty z výzvy CH1 teprve v realizaci a nebylo tedy možné vyhodnotit, zda podnikatelské strategie skutečně měly vliv na udržitelnost. Existuje ovšem silná pravděpodobnost, že k udržitelnosti skutečně přispějí.

Novinkou v Programu byla výzva na uměleckou a kulturní kritiku, kde bylo schváleno 10 projektů. Většina těchto projektů se zaměřuje minimálně na 3 dílčí cíle výzvy, které svými aktivitami úspěšně naplňuje. Nejčastěji se jedná o dílčí cíl „přispění ke společenskému dialogu v oblasti umělecké kritiky“. Pouze „přispění k rovnosti a integraci znevýhodněných skupin“ bylo spíše okrajové – aktivity projektů nebyly přímo zaměřené na podporu rovnosti a tento cíl tak zůstával většinou v pozadí.

9 Zpracování hlavních závěrů a doporučení do follow-up table

V průběhu evaluace byly zjištěny tři body, na kterých by bylo možné zapracovat, aby Program Kultura dosáhl vyšší účinnosti v dosahování svých cílů. Jedná se o procesní doporučení, na která bude více zaměřena závěrečná Souhrnná evaluace. V této evaluaci budou níže uvedená doporučení více rozpracována a podložena detailnější analýzou.

<i>Závěr (v rámci kritéria)</i>	<i>Doporučení</i>	<i>Adresát doporučení</i>	<i>Reakce adresáta na doporučení</i>	<i>Termín pro splnění doporučení</i>
<p>(Účinnost)</p> <p>Za problém považovala část respondentů omezený čas na realizaci projektu. V rámci celého programového cyklu zbývá na tu „nejpodstatnější část“ – tedy realizaci samotných projektů – nejméně času. Například výzva CH2 byla ukončena až v listopadu 2021. Projekty z výzev CA2 a CH2 byly schvalovány někdy až v květnu 2022, tedy méně než 2 roky před koncem Programu. Proces přípravy Programu, dále nastavování výzev, příprava projektových žádostí a jejich schvalování jsou příliš dlouhé a příjemce pak nutí některé aktivity dělat méně kvalitně. Pro úspěšnou realizaci aktivit by bylo potřeba, aby měly projekty na realizaci delší časové období.</p>	<p>Zaměřit se na poskytnutí dostatečného času příjemcům na realizaci projektů</p>	<p>KFM, NKM, ZP</p>		<p>Příští programové období</p>

<p>(Účinnost)</p> <p>Na rychlost fungování Programu měl vliv i systém práce jeho pracovníků, který nebyl zcela efektivní – v hodnoceném programovém období existovalo u ZP/MF zvlášť oddělení na přípravu programu a zvlášť oddělení na realizaci. To způsobovalo přetížení jednotlivých pracovníků v určitých fázích programu, ale kvůli rozdělení rolí neprobíhala dostatečná výměna znalostí a sdílení zkušeností.</p>	<p>Sloučení oddělení ZP (příprava a realizace), sdílení rolí pracovníků pro zefektivnění využití personálních kapacit a sdílení informací napříč aktuálně oddělenými rolemi (příprava a realizace)</p>	<p>ZP</p>	<p>Příští programové období</p>
<p>(Účinnost)</p> <p>Při přípravě Programu zabrala příliš mnoho času příprava Concept Note a Programme Agreement a debata nad nimi, jelikož musely být vykomunikovány se všemi partnery. Zde se do přípravy hodně zapojovala KFM, bylo nutné reagovat na její četné požadavky o doložení podrobných a doplňujících informací. Zároveň se jedná o období, kdy je KFM přetížena přípravou dalších programů a nestíhá tak pružně komunikovat se ZP a NKM. Pro zvýšení efektivnosti při přípravě Programu by bylo potřeba dát ZP a NKM více důvěry a prostoru, příprava Programu by měla být zjednodušena a více ponechána na české straně (např. konkrétně při vedení stakeholder meeting apod.).</p>	<p>Dát více důvěry a prostoru ZP a NKM ze strany KFM; příprava Programu by měla být zjednodušena a více ponechána na české straně</p>	<p>KFM</p>	<p>Příští programové období</p>

During the evaluation, three points were identified that could be worked on in order to achieve greater effectiveness of the Culture Programme in achieving its objectives. These are procedural recommendations on which the final Summary Evaluation will be more focused. In this evaluation, the recommendations below will be further elaborated and supported by a more detailed analysis.

<i>Conclusion (within the criterion)</i>	<i>Recommendation</i>	<i>Addressee of the recommendation</i>	<i>Addressee's response to a recommendation</i>	<i>Deadline for compliance with recommendations</i>
<p>(Efficiency)</p> <p>Some respondents considered the limited time for project implementation to be a problem. Within the entire programming cycle, there is the least time left for the "most important part" – the implementation of the projects themselves. For example, the CH2 call was only closed in November 2021. Projects from the CA2 and CH2 calls were approved sometime in May 2022, i.e. less than 2 years before the end of the Programme. The process of preparing the Programme, setting up calls, the preparation of project applications and their approval are too long and the beneficiaries are forced to do some activities of a lower quality. For the successful implementation of the activities, the projects would need to have a longer period of time to implement.</p>	<p>Focus on giving beneficiaries sufficient time to implement projects</p>	<p>FMO, NFP, PO</p>		<p>Next programming period</p>
<p>(Efficiency)</p> <p>The speed of the Programme's operation was also influenced by the system of work of its staff, which was not entirely effective – in the evaluated programming period, there was a separate department for the preparation of the programme and a separate</p>	<p>Merge Programme Operator's departments (preparation and implementation) and share worker roles to streamline staffing</p>	<p>PO</p>		<p>Next programming period</p>

department for implementation. This caused an overload of individual staff at certain stages of the programme, but due to the division of roles, there was also insufficient exchange of knowledge and sharing of experience.

capacity utilization and information sharing across currently disaggregated roles (preparation and implementation)

(Efficiency)

When preparing the Program, it took too much time to prepare and debate the Concept Note and the Programme Agreement, as they had to be communicated with all partners. Here, FMO was very involved in the preparation, it was necessary to respond to its numerous requests for detailed and additional information. At the same time, it is a period when FMO is overloaded with the preparation of other programmes and does not manage to communicate flexibly with PO and NFP. To increase the effectiveness of the Programme, it would be necessary to give more trust and space to the PO and the NFP, the preparation of the Programme should be simplified and left more to the Czech side (e.g. specifically when conducting a stakeholder meeting etc.).

Give more trust and space to the PO and NFP by FMO; the preparation of the Programme should be simplified and left more to the Czech side

FMO

Next programming period

10 Seznam dokumentů

- Dohoda o programu pro program CZ-Kultura včetně dodatků
- CZ-Culture Concept Note
- Zápisy z jednání Výborů o spolupráci
- Příručky pro žadatele a konečné příjemce
- Zápisy z jednání Řídících výborů
- Výroční zprávy o programu CZ-Kultura
- Strategické zprávy
- Texty výzev a seznamy předložených žádostí
- Informace o realizaci projektů ze systému CEDR (přístup do systému)

11 Přílohy

11.1 Složení evaluačního týmu

11.1.1 Seznam evaluátorů

Vedoucí evaluačního týmu	Lukáš Maláč (malac@navigae.cz)
Zástupce vedoucího	Marek Petráš (petras@navigae.cz)
Evaluátoři	Pavla Zetková (zetkova@navigae.cz) Klára Štanderová (standerova@navigae.cz)
Kontaktní osoba, kontrola kvality	Radim Gill (gill@navigae.cz)

11.1.2 Seznam zapojených expertů

Umělecká a kulturní kritika	Michal Zahálka
Podpora a prezentace současného umění	David Mírek
Památková péče a ochrana kulturního dědictví	Michal Král

11.1.3 Kontaktní osoby pro evaluaci

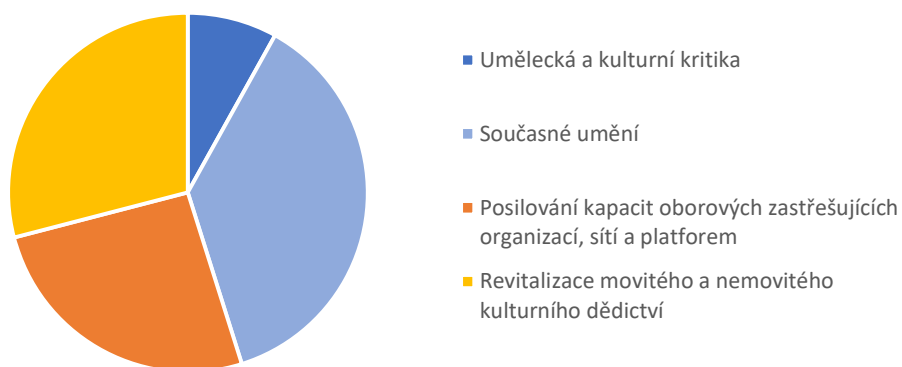
Kontaktní osoba, kontrola kvality

Radim Gill (gill@navigae.cz)

11.2 Upřesnění skupin respondentů

V rámci terénního šetření pro evaluaci bylo osloveno celkem 115 příjemců formou dotazníkového šetření, z čehož 62 respondentů vyplnilo komplet celý dotazník a vstoupilo tak do výše uvedených analýz. Dále byly provedeny rozhovory se zástupci 16 projektů, doplněné o 2 rozhovory se zahraničními partnery projektů. A rozhovory byly také provedeny s osmi zástupci klíčových aktérů. Bližší upřesnění skupin respondentů je uvedeno níže.

Graf 14: Rozdělení respondentů v rámci dotazníkového šetření



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi příjemci z Programu Kultura, březen-duben 2023, N=62

Tabulka 8: Rozdělení respondentů – příjemci (dle výzev)

Výzvy	Počet projektů
ACC – Umělecká a kulturní kritika	3
CH – Revitalizace movitého a nemovitého kulturního dědictví; Inovativní využití kulturního dědictví	5
CA – Současné umění	5
CB – Budování a posilování kapacit oborových a zastřešujících asociací, sítí a platforem	3

Tabulka 9: Rozdělení respondentů – klíčoví aktéři

Výzvy	Počet aktérů
Národní kontaktní místo	1
Zprostředkovatel programu	5
Partneři programu	2

11.3 Výstupy ze šetření

Výstupy z realizovaných šetření jsou uvedeny v kapitole 6 Evaluační zjištění, případně v kapitole 7 Zodpovězení evaluačních otázek.

11.4 Doprovodné grafy a tabulky

Grafy a tabulky z realizovaných šetření jsou uvedeny v kapitole 6 Evaluační zjištění, případně v kapitole 7 Zodpovězení evaluačních otázek.

11.5 Scénáře dotazníků

- Externí příloha

11.6 Scénáře rozhovorů

- Externí příloha

11.7 Upřesnění termínů sběru dat

Rozhovory a case study:

21. 3. – 25. 4. 2023

Dotazníkové šetření:

28. 3. - 14. 4. 2023

11.8 Seznam zkratek

ACC	výzva „Umělecká a kulturní kritika“
CA (1, 2)	výzvy „Současné umění“
CB (1, 2)	výzva „Posilování kapacit oborových a zastřešujících asociací, sítí a platforem“
CH1	výzva „Revitalizace movitého a nemovitého kulturního dědictví“
CH2	výzva „Inovativní využití kulturního dědictví“
EHP	Evropský hospodářský prostor
FMO	The Financial Mechanism Office
IS	Informační systém
KFM	Kancelář finančních mechanismů
MF	Ministerstvo financí ČR
MK	Ministerstvo Kultury ČR
NFP	The National Focal Point
NKM	Národní kontaktní místo
PDP	předem definovaný projekt
PO	Programme Operator
ZP	Zprostředkovatel Programu

Návrh dotazníku pro výzvy v programu Kultura

Základní informace ohledně realizující organizace

Jaké bylo zaměření výzvy v Programu Kultura, kde jste projekt předkládali?

- Umělecká a kulturní kritika
- Současné umění
- Posilování kapacit oborových zastřešujících organizací, sítí a platforem
- Revitalizace movitého a nemovitého kulturního dědictví

Ve kterém kraji Váš projekt realizujete?

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Kraj Vysočina
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Zlínský kraj
- Celá Česká republika

Proces implementace projektu

Hodnotíte proces výběru projektů jako transparentní?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím, nedokáži posoudit

Hodnotíte seminář pro žadatele jako užitečný?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím, nedokáži posoudit

Jak hodnotíte celkovou administrativní zátěž v průběhu předkládání a realizace projektu v rámci programu Kultura?

- vyšší, než jsme očekávali
- přibližně podle očekávání
- nižší, než jsme očekávali
- nevím, nedokáži posoudit

Jak hodnotíte uživatelskou přívětivost systému CEDR?

- přívětivý
- spíše přívětivý
- spíše nepřívětivý
- Nepřívětivý
- nevím, nedokáži posoudit

Byli jste spokojeni s kvalitou komunikace s poskytovatelem grantu (Ministerstvo financí)?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím, nedokáži posoudit

Věcné zaměření výzev a projektů

Odpovídala potřeba vaší organizace tomu, jak byl nastaven Program Kultura?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím, nedokáži posoudit

Prosím upřesněte, v čem se potřeba vaší organizace lišila od nastavení Programu Kultura?

( v otázce 9 odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“)

Textové pole

Do jaké míry jste museli plánované aktivity při sestavování žádosti přizpůsobit požadavkům výzvy?

- vůbec
- museli jsme udělat změny, nikoli ale zásadní
- museli jsme udělat zásadní změny
- nevím, nedokáži posoudit

Měli jste možnost pro financování vašeho projektu využít i jiný dotační program (národní nebo regionální dotační tituly, Evropské strukturální fondy apod.)?

- Ano (naš projekt by býval mohl být podpořen i z jiných dotačních titulů)
- Částečně ano (bylo by možné získat dotace na dílčí části projektu, ale ne na projekt jako celek)
- Ne (zaměření Programu Kultura a jeho výzev bylo pro nás jedinou možností, jak aktivity z dotací financovat)
- Nedokážu posoudit
- Jiné: *textové pole*

Finance

Nabídla Vám výzva dostatek finančních prostředků nebo Vám naopak nějaké ještě chyběly?

- určitě dostatek
- spíše dostatek
- spíše nedostatek
- určitě nedostatek
- nevím, nedokážu posoudit

Pomohl Vám podnikatelský plán (vypracovaný v rámci projektu) lépe naplánovat/podpořit udržitelnost jednotlivých aktivit?


- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím, nedokážu posoudit

Bilaterální spolupráce

Měli jste při realizaci partnera z donorského státu? (Norsko, Island)

- ano
- ne

Byla pro Vás bilaterální spolupráce se zahraničním partnerem přínosná?

 *v předchozí otázce „ano“*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím, nedokážu posoudit

Uveďte prosím, čím zahraniční spolupráce projekt obohatila:

Textové pole

Předpokládané přínosy

Přispěl / přispěje Vás projekt k naplnění cílů výzvy? v otázce 2 „Umělecká a kulturní kritika“

Možnost zaškrtnou více možností

- Přispění ke společenskému dialogu v oblasti umělecké kritiky
- Zvýšení povědomí o umělecké a kulturní kritice
- Propagace kvalitního současného umění
- Profesní růst uměleckých kritiků
- Výměny a spolupráce mezi kritiky (např. s donorskými státy v rámci zahraniční spolupráce)
- Přispění k rovnosti a integraci znevýhodněných skupin

12 Předpokládáte, že projekt bude mít ty přínosy, které jste při jeho přípravě plánovali?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím, nedokáži posoudit

Z jakého důvodu se Vám nepodařilo / nepodaří dosáhnout plánovaných přínosů?

v otázce výše „spíše ne“ a „určitě ne“

Textové pole

Přinesl nebo přinese projekt ještě nějaké další výsledky či přínosy, které jste neplánovali?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím, nedokáži posoudit

Uvedte, jakých dalších neočekávaných přínosů projekt dosáhl / dosáhne:

v otázce výše „určitě ano“ a „spíše ano“

Textové pole

Vnímáte, že váš projekt bude přispívá (nebo bude po dokončení přispívat) ke zlepšení společenského života místní komunity? v otázce 2 „Revitalizace movitého a nemovitého kulturního dědictví“

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne

- určitě ne
- nevím, nedokáži posoudit

Vnímáte, že má váš projekt potenciál přispívat k sociálnímu a ekonomickému rozvoji lokality, kde se nachází? ■ v otázce 2 „Revitalizace movitého a nemovitého kulturního dědictví“

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím, nedokáži posoudit

Udržitelnost

Předpokládáte, že se Vám podaří udržet přínosy projektu i 5 let po ukončení jeho realizace?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím, nedokáži posoudit

Je něco, co budete muset po skončení projektu ukončit? Prosím uveďte:

Textové pole

Poděkování na závěr...

Scénář rozhovoru – klíčoví aktéři

Relevance

Jakým způsobem byly identifikovány potřeby České Republiky? A byly tyto potřeby kvalitně určeny?

- Byli ti stakeholdeři u toho?
- Jaké bylo složení skupiny, která potřeby identifikovala?
- Byly nějaké neshody při identifikaci potřeb?
- Bylo potřeba nějak prioritizovat?

Byl program navržen tak, aby naplňoval potřeby, které byly definovány concept note?

Reaguje podle Vás program na aktuální potřeby České republiky?

Je program zaměřen na priority / prioritní potřeby příjemců? (Byli příjemci schopni realizovat v rámci pravidel programu/výzev to, co potřebovali?)

Efektivnost

Dařilo se programu dosahovat takových výsledků, jaké si naplánoval? Byly výsledky v požadované kvalitě?

Máte přístup k informacím o tom, jak jsou cíle programu s cíle výzev naplňovány?

- Jakým způsobem dochází k monitoringu pokroku?

Podařilo se díky projektům dosáhnout nějakých dalších výstupů / výsledků, než jaké byly očekávány?

Účinnost

Vyskytla se nějaká zpoždění / zdržení při realizaci projektů a programu jako celku? Jaká?

Přinesl / přinese program výsledky za adekvátních časových a finančních nákladů? Bylo možné program nastavit a managovat jinak, lépe?

Do jaké míry vedlo vytvoření výstupů projektů k očekávaným výsledkům?

Udržitelnost

Jaké přínosy programu přetrvávají i za 5 let?

Jaké zdroje (finanční, lidské, přírodní, institucionální) by byly potřeba, aby mohly být přínosy programu, resp. jeho projektů udrženy i za 5 let?

SPECIFIC EVALUATION QUESTIONS

V rámci programu Kultura bylo realizováno více bilaterální spolupráce než v jiných programech. Měla tato spolupráce přidanou hodnotu pro program? Jakou?

Do jaké míry je tato přidaná hodnota jedinečná nebo specifická ve srovnání s jinými programy a programovými zeměmi?

Byl kladen dostatečný důraz na výběrová kritéria týkající se měkkých částí projektů na kulturní dědictví? (např. místní rozvoj, rozvoj komunity, životní prostředí návazné kulturní aktivity apod.)

Do jaké míry přispívají podnikatelské strategie k udržitelnosti aktivit projektů?

Do jaké míry přispěly projekty z výzvy ACC k naplnění cílů této výzvy?

- to conduct a social dialogue in the field of art criticism,
- raising awareness of artistic and cultural criticism,
- promotion of high-quality contemporary art,
- the professional growth of critics,
- exchange of experience and cooperation between critics (mainly with donor states),
- contribute to the equality and integration of disadvantaged groups.

Scénář rozhovoru – příjemci

Dobrý den...

Můžu Vás na úvod poprosit o shrnutí aktuálního stavu projektu? (Jaké aktivity jsou již hotové a jaké Vás ještě čekají)

Relevance

Zaměření programu

Když se vrátíme v čase, do doby prvních úvah o projektu - měli jste už v té době jasnou představu o Vašem projektu (nebo jste ho spíše připravili dle podmínek výzvy)?

Byla výzva nastavena tak, že to “přesně sedlo” na Váš záměr? Museli jste nějak své plány upravit?

Bylo („předmět projektu“) to, co jste v tu dobu potřebovali v rámci vaší organizace nejvíce?

Byli jste schopni realizovat v rámci pravidel programu/výzev to, co jste potřebovali? (Byly výzvy a celé nastavení programu pro Vaši instituci / Váš projekt správně zaměřeny?)

Potřeby

Jaké jsou podle Vás nejaktuálnější potřeby České republiky v oblasti kultury (ve Vašem oboru)?

Reaguje podle Vás program na tyto aktuální potřeby ČR?

Efektivnost

Cíle, výstupy, výsledky

Jaký byl cíl Vašeho projektu – a podařilo se Vám díky aktivitám projektu daného cíle dosáhnout? Z jaké části byl cíl projektu naplněn?

Dosáhli jste stanovených výsledků a výstupů v takové kvalitě, v jaké byly očekávány? Kterých se nepodařilo dosáhnout?

Faktory

Díky čemu se Vám podařilo dosáhnout výstupů a výsledků, případně proč nebylo možné je plně dosáhnout? (Jaké faktory...)

Další výstupy, výsledky

Podařilo se Vám díky projektu dosáhnout nějakých dalších výstupů / výsledků než těch, které jste očekávali?

Účinnost

Nabídla Vám výzva dostatek finančních prostředků nebo Vám naopak nějaké ještě chyběly?

Bylo možné výsledků dosáhnout s méně zdroji – finančními, lidskými, časovými apod.? (např. vyskytly se nějaká zpoždění, zdržení, komplikace...) Resp.: Mohlo být při daných vstupech dosaženo lepšího výstupu?

Vidíte nějakou možnost úspor v realizaci projektu?

Do jaké míry vedlo vytvoření výstupů projektu k očekávaným výsledkům?

Udržitelnost

Co (z dosažených výsledků a výstupů) bude fungovat dál i po skončení projektu? V jakých činnostech / aktivitách budete pokračovat i za 5 let?

Je něco, co budete muset po skončení projektu ukončit?

Jaké zdroje (finanční, lidské, přírodní, institucionální) by byly potřeba, aby mohly být přínosy projektu udrženy i za 5 let?

SPECIFIC EVALUATION QUESTIONS

CH1 a CH2

Bilaterální spolupráce

Podařilo se Vám naplnit cíle bilaterální spolupráce (se zahraničním partnerem) - splnila spolupráce Vaše představy?

Byla bilaterální spolupráce přínosná? (pro Vás / pro Váš projekt / pro Vaši organizaci / pro komunitu či obec / pro Vašeho partnera)

Čím se obě strany vzájemně obohatily a proč to bylo přínosnější, že se na tom projektu podílely společně.

Vyskytly se v rámci spolupráce nějaké překážky, problémy? *(doptat se i na jiné než Covid)*

Měkká kritéria

V rámci hodnocení projektových žádostí – hodnotila se dle Vašeho názoru dostatečně i “měkká kritéria” (byl na ně kladen dostatečný důraz)? - např. místní rozvoj, rozvoj komunity, životní prostředí návazné kulturní aktivity apod.

CH1 (jen 17 projektů této výzvy)

Podnikatelský plán

Pomohl Vám podnikatelský plán (vypracovaný v rámci projektu) lépe naplánovat/podpořit udržitelnost jednotlivých aktivit? Případně v jakém ohledu byl pro Vás tento podnikatelský plán přínosný?

ACC

Na závěr bych se Vás ráda obecně zeptala, zda Váš projekt přispěl k naplnění cílů výzvy? Následně můžeme rozebrat jednotlivé cíle...

- to conduct a social dialogue in the field of art criticism,
- raising awareness of artistic and cultural criticism,
- promotion of high-quality contemporary art,
- the professional growth of critics,
- exchange of experience and cooperation between critics (mainly with donor states),
- contribute to the equality and integration of disadvantaged groups.

Konkrétní otázky na naplnění cílů

Přispěl Váš projekt ke společenskému dialogu v oblasti umělecké kritiky? Připravila pro něj výzva adekvátní podmínky?

Vedl projekt ke zvýšení povědomí o umělecké a kulturní kritice?

Podařilo se přispět k propagaci kvalitního současného umění?

Došlo k profesnímu růstu uměleckých kritiků? A docházelo k výměnám a spolupráci mezi kritiky (např. s donorskými státy v rámci zahraniční spolupráce)?

Přispěl projekt k rovnosti a integraci znevýhodněných skupin?

Scénář rozhovoru – zahraniční partner projektu

Hello...

Can I start by asking you to summarize the current status of your cooperation with the project? (What activities have already been completed and what are still in progress)

Have the bilateral ambitions in the project been reached?

Was the involvement of your institution as an international partner in the project ...XXX... beneficial?

Was it beneficial for both sides? In which way?

What is the added value the bilateral partnerships bring to the programme?

Were there any inconveniences/obstacles with the involvement of bilateral partnership?
(not to mention only COVID related issues)

Did you have any bad experiences during the partnership?

Outstanding number of bilateral partnerships was reached within Czech Programme Culture. Can you compare, to what extent is this added value unique or specific in comparison with other projects or programmes or countries?