Závěrečná zpráva „Audit posouzení oprávněnosti personálních nákladů a posouzení hospodárnosti vybraných aktivit akcí Brněnské Vánoce 2023 a 2024“

Obsah:

Závěrečná zpráva „Audit posouzení oprávněnosti personálních nákladů a posouzení hospodárnosti vybraných aktivit akcí Brněnské Vánoce 2023 a 2024“ 1

1. Úvod 3

1.1 Cíl auditu 3

1.2 Rozsah a předmět auditu 3

1.3 Použité metodiky a způsob práce 3

2. Posouzení osobních nákladů organizátora v souvislosti s pořádáním akcí Brněnské Vánoce 2023 a 2024 4

2.1 Poskytnuté dokumenty 4

2.2 Zjištěné skutečnosti 5

2.3 Přehledová mapa procesů 6

2.4 Popis procesů 6

2.4.1 Technické zajištění 6

2.4.2 Programové zajištění 14

2.4.3 Obchodní činnost 16

2.4.4 Marketing 2023 21

2.4.5 Marketing 2024 26

2.4.6 Ekonomická a administrativní oblast 29

2.4.7 Ostatní 30

3.4.7 Porady k BV 31

2.5 Analýza popisu procesů z hlediska pracnosti a mzdových/osobních nákladů 31

2.5.1 Výpočet průměrné mzdové hodinové sazby v Kč 31

2.5.2 Meziroční porovnání pracnosti a osobních nákladů 32

2.6 Závěry 34

Pracnost 34

Projektové řízení 35

Relativně vysoké náklady na marketing 36

Doporučení pro efektivní řízení a zajištění větší informovanosti zřizovatele 36

3. Ověření úplnosti vykázání nákladů na specifické prvky výzdoby (dračí vejce a krokodýl ve svetru) v rámci akce Vánoce Brno v letech 2023 a 2024. 37

3.1. Drak ve svetru – Brněnské Vánoce 2023 ... 37
Základní charakteristika ... 37
Výběrové řízení ... 37
Cena ... 38
Účetní souvislosti ... 38
Zařazení do majetku ... 38
Registr smluv ... 38
Shrnutí zjištění ... 38
3.2 Dračí vejce – Brněnské Vánoce 2024 ... 38
Základní charakteristika díla ... 38
Výběrové řízení ... 38
Cena ... 39
Účetní souvislosti ... 39
Zařazení do majetku ... 39
Registr smluv ... 39
Shrnutí zjištění ... 39
4. Vyjádření k bodům z dokumentu Návrh usnesení zastupitelstva města Brna – Návrh na provedení hloubkového auditu hospodaření příspěvkové organizace TIC Brno při pořádání vánočních trhů ... 39
4.1 Dračí vejce a krokodýl ve svetru ... 40
4.2 Nadměrné osobní náklady ... 40
4.3 Výběrové řízení 5ks dětských stánků vč. Dopravy ... 40
4.4 Předražená montáž Zimního baru a stánků na Staré radnici ... 41
4.5 Chybné zveřejňování výsledků akce (např. zábor) ... 41
4.6 Daň z příjmu ... 45
4.7 Vykazování právních služeb ... 45
4.8 Náklady na elektrickou energii ... 46
4.9 Provoz Merch stánků ... 47
5. Závěr a doporučení ... 49
5.1 Celkové shrnutí zjištění a dovozených závěrů ... 49
Efektivnost pořádání BV ... 49
Rezervy v řízení BV ... 49
Doporučení ... 49
5.2 Závěr ... 51

1. Úvod

1.1 Cíl auditu

Cílem auditu je **posoudit oprávněnost personálních nákladů a hospodárnost vybraných aktivit** spojených s pořádáním akcí Brněnské Vánoce v letech 2023 a 2024, jejichž programovou a organizační realizaci zajišťovala TIC BRNO, příspěvková organizace (dále jen TIC nebo TIC Brno). Audit se zaměřil na ověření, zda byly vynaložené prostředky účelné, odůvodněné a odpovídaly principům hospodárnosti, a dále na identifikaci případných nedostatků spolu s návrhy na nápravná opatření.

1.2 Rozsah a předmět auditu

Audit byl rozdělen do 2 částí.

1. Posouzení pracnosti pořádání a organizace Brněnských Vánoc (dále jen BV) pro roky 2023 a 2024 a vyhodnotit, zda vykázané hodnoty byly správné, popřípadě identifikovat nedostatky a navrhnout nápravná opatření. – kapitola 2
2. Posouzení nákladů na vybrané aktivity při pořádání a organizaci BV 2023 a 2024. Identifikace problémů a návrh nápravných opatření. Posouzení je provedenou v souladu s přílohou č. 1 smlouvy „Nabídka na audit vybraných problémových okruhů hospodaření TIC BRNO, příspěvkové organizace při pořádání Brněnských Vánoc“. Jedná se tedy o porovnání nákladů v letech (krokodýl ve svetru). Ověření úplnosti vykázání nákladů na specifické prvky výzdoby (dračí vejce a krokodýl ve svetru) v rámci akce Vánoce Brno v letech 2023 a 2024. Hodnocení, zda byly veškeré náklady správně evidovány, a zda meziročně nedochází k neodůvodněnému navýšení nákladů či výrazným rozdílům ve způsobu vykazování a zda jsou tyto náklady kompletní (nedošlo k opomenutí některých výdajů). – kapitola 3
3. Nad rámec smluvního ujednání auditor posoudil body z dokumentu „Návrh usneseni.doc (Návrh na provedení hloubkového auditu hospodaření příspěvkové organizace TIC Brno při pořádání vánočních trhů)“ – kapitola 4

1.3 Použité metodiky a způsob práce

Část 1:
Pro posouzení pracnosti pořádání a organizace BV byla použita metodologie mapování procesů. Procesy a jednotlivé agendy byly popsány dle jednotlivých skupin/oblastí činností:

- Hlavní manažer Brněnských Vánoc
- Programové zajištění
- Technická oblast
- Obchodní činnost
- Marketing
- Ekonomická a administrativní oblast
- Ostatní
- Porady k BV – tato aktivita byla „vytknuta“ ze všech agend

Tyto oblasti/agendy/procesy byly popsány do úrovně činností pro každý zkoumaný ročník. Ke každé činnosti byla stanovena pracnost v hodinách na základě odborného odhadu pracovníků

TIC, kteří se přádáním a organizací BV zabývají. Tyto procesy jsou znázorněny graficky, formou přehledové mapy a detailní popis je uveden v MS Excel.
Na základě součtu pracností a průměrné hodinové mzdové sazby (včetně odvodů) byla stanovena efektivní (ideální) hodnota mzdových nákladů pro každý ročník.
Tyto údaje pak byly porovnány s podklady poskytnutými vedoucí ekonomického oddělení, která byla stanovena jako koordinátorka ze strany TIC pro tento audit.
Způsob práce – společné workshopy s vybranými pracovníky TIC.
Některé agendy byly porovnány s pracností obdobných/stejných agend při pořádání Brněnských Vánoc městskou částí Brno střed.

Část 2:
Byly analyzovány potřebné podklady. Výčet bude vždy uveden v příslušné části této zprávy. Detailní zjištění jsou uvedeny v jednotlivých kapitolách této zprávy.

2. Posouzení osobních nákladů organizátora v souvislosti s pořádáním akcí Brněnské Vánoce 2023 a 2024

2.1 Poskytnuté dokumenty

- Příloha 1: 1 Detailní přehled mzdových nákladů projektu BV2023_popis cinnosti.xlsx
- Příloha 2: 2 Detailní přehled mzdových nákladů projektu BV2024_popis cinnosti.xlsx
- Příloha 3: 3 Hodiny Mzda BV 2023.xlsx – dokument vygenerovaný z evidence odvedených hodin v systému WorkFlow
- Příloha 4: 4 Hodiny Mzda BV 2024.xlsx - dokument vygenerovaný z evidence odvedených hodin v systému WorkFlow
- Příloha 5: 5 Návrh usneseni.doc (Návrh na provedení hloubkového auditu hospodaření příspěvkové organizace TIC Brno při pořádání vánočních trhů)
- Rozpočet a skutečnost 2023

	vyvolávací ceny	upravený rozpočet po dražbě 26.7.2023	navýšení po obálkách 16. 8. 2023	úprava rozpočtu k 10. 10. 2023	úprava rozpočtu 31. 12. 2023	
Výnosy	**Rozpočet 2023**	**Rozpočet 2023**	**Rozpočet 2023**	**Rozpočet 2023**	**Rozpočet 2023**	**Skutečnost 2023**
výnosy za pronájem stánků + služby s nájmem spojené	12 600 000,00	15 136 888,00	17 057 594,00	17 496 084,00	17 300 000,00	**17 294 555,61**
CELKEM VÝNOSY	**12 600 000,00**	**15 136 888,00**	**17 057 594,00**	17 496 084,00	17 300 000,00	**17 294 555,61**
B	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**
technické zajištění	**2 000 000,00**	3 299 888,00	4 000 594,00	4 339 084,00	4 070 000,00	**4 030 725,20**
osobní náklady	**2 700 000,00**	3 000 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00	**3 975 541,01**
nájemné stánky od TSB + připojení	**3 000 000,00**	3 700 000,00	3 700 000,00	3 700 000,00	3 700 000,00	**3 651 400,00**
programové zajištění vč. zvučení, doprovodné akce, charita	**1 500 000,00**	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	**1 988 605,00**
daň z příjmu	**600 000,00**	600 000,00	600 000,00	700 000,00	700 000,00	**682 350,00**
elektrická energie	**320 000,00**	320 000,00	320 000,00	320 000,00	350 000,00	**373 477,12**
odpisy investičního majetku	**280 000,00**	280 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00	**302 812,00**
propagace včetně virtuální reality	**1 300 000,00**	1 100 000,00	1 300 000,00	1 300 000,00	1 400 000,00	**1 303 794,89**
betlém pana Halouzky včetně souvisejících nákladů	**600 000,00**	537 000,00	537 000,00	537 000,00	580 000,00	**580 800,00**
právní konzultace	**300 000,00**	300 000,00	300 000,00	300 000,00	200 000,00	**193 194,47**
CELKEM NÁKLADY	**12 600 000,00**	**15 136 888,00**	**17 057 594,00**	**17 496 084,00**	**17 300 000,00**	**17 082 699,69**
Rozdíl mezi výnosy a náklady (výsledek hospodaření)	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**211 855,92**

- Rozpočet a skutečnost 2024

	vyvolávací ceny	upravený rozpočet po dražbě + část obálek 27. 8. 2024	upravený rozpočet 8. 10. 2024	úprava rozpočtu k 30 11. 2024	úprava rozpočtu 31. 12. 2024	
Výnosy	**Rozpočet 2024**	**Rozpočet 2024**	**Rozpočet 2024**	**Rozpočet 2024**	**Rozpočet 2024**	**Skutečnost 2024**
výnosy za pronájem stánků + služby s nájmem spojené	12 600 000,00	18 000 000,00	19 000 000,00	19 447 000,00	19 447 000,00	**19 541 488,72**
CELKEM VYNOSY	**12 600 000,00**	**18 000 000,00**	**19 000 000,00**	19 447 000,00	19 447 000,00	**19 541 488,72**
B	C	D	E	F	G	H
technické zajištění	3 000 000,00	3 500 000,00	3 640 000,00	3 640 000,00	3 640 000,00	**4 105 313,29**
programové zajištění vč. zvučení, doprovodné akce, charita	1 000 000,00	3 300 000,00	3 610 000,00	3 660 000,00	3 710 000,00	**3 740 861,51**
nájemné stánky od TSB + připojení	3 000 000,00	3 700 000,00	3 659 000,00	3 659 000,00	3 659 000,00	**3 658 000,00**
poplatek za užívání veřejného prostoru	2 100 000,00	2 100 000,00	2 100 000,00	2 254 000,00	2 254 000,00	**2 282 253,30**
propagace včetně virtuální reality	1 000 000,00	1 400 000,00	1 880 000,00	1 980 000,00	2 080 000,00	**2 080 000,06**
osobní náklady	1 100 000,00	2 000 000,00	2 040 000,00	2 040 000,00	2 040 000,00	**1 866 959,14**
odpisy investičního majetku	300 000,00	300 000,00	371 000,00	464 000,00	464 000,00	**616 130,00**
betlém pana Halouzky včetně souvisejících nákladů	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	**580 800,00**
pořízení mobiliáře DDHM	0,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	**309 149,32**
právní konzultace	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	**226 505,00**
elektrická energie	300 000,00	300 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	40 145,92
daň z příjmu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
předání ceny European Capital of Christmas 2024 - související náklady	0,00	0,00	100 000	100 000	0,00	0,00
program na Dominikánském náměstí	0,00	0,00	0,00	50 000,00	0,00	**0,00**
CELKEM NAKLADY	**12 600 000,00**	**18 000 000,00**	**19 000 000,00**	**19 447 000,00**	**19 447 000,00**	19 506 117,54
Rozdíl mezi výnosy a náklady (výsledek hospodaření)	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**35 371,18**

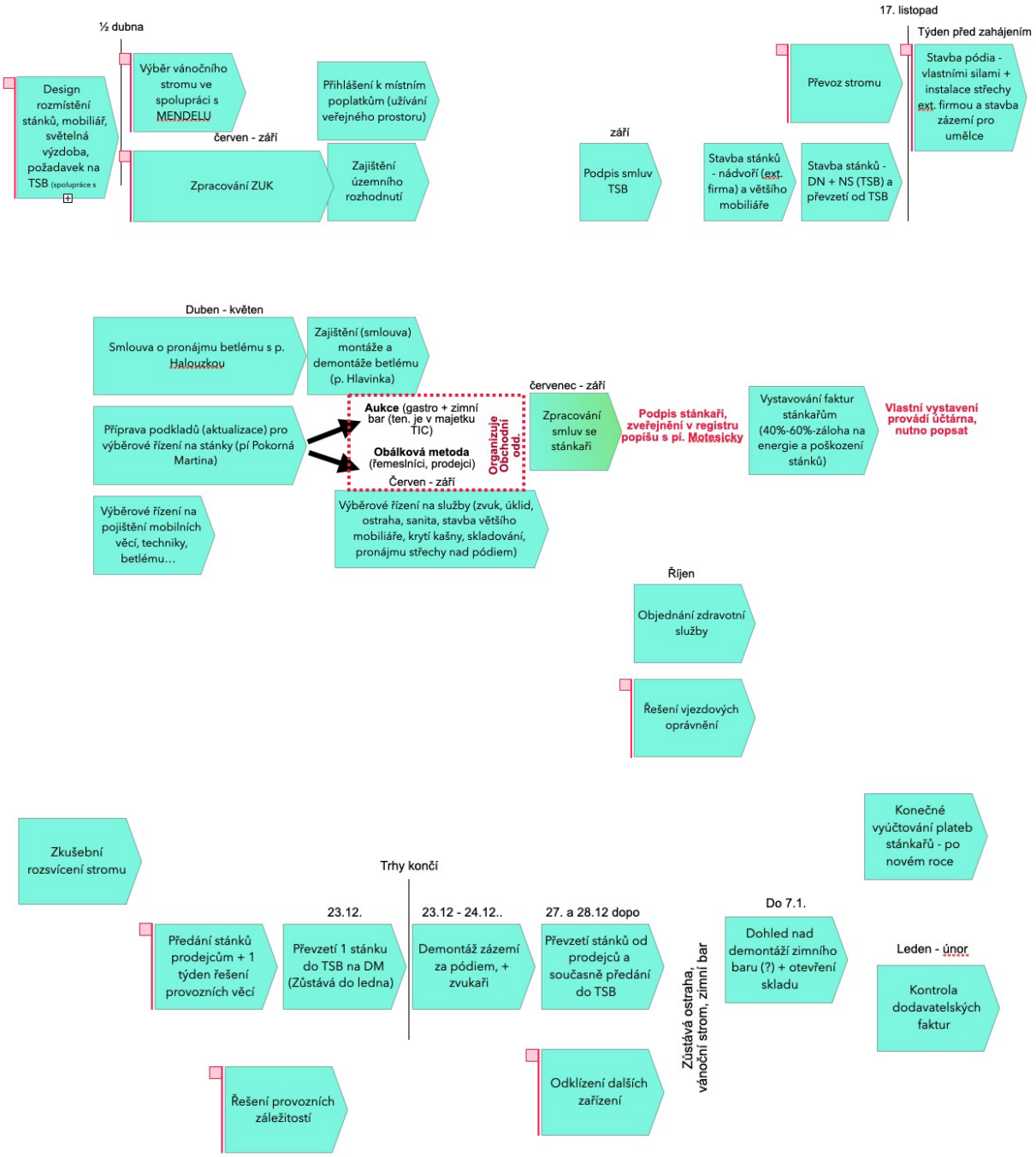
2.2 Zjištěné skutečnosti

Byly porovnány hodnoty pracností a mzdových nákladů z následujících zdrojů:

- Rozpočet a skutečnost 2023
- Rozpočet a skutečnost 2024
- Detailní přehled mzdových nákladů projektu BV2023_popis cinnosti.xlsx
- Detailní přehled mzdových nákladů projektu BV2024_popis cinnosti.xlsx
- Hodiny Mzda BV 2023.xlsx – dokument vygenerovaný z evidence odvedených hodin v systému WorkFlow
- Hodiny Mzda BV 2024.xlsx - dokument vygenerovaný z evidence odvedených hodin v systému WorkFlow
- Výsledky z mapování procesů
- Výsledky z mapování procesů

U agendy „Programové zajištění“ byla pracnost v hodinách porovnána s obdobnou agendou, kterou zajišťuje příspěvková organizace KVS Brno pro městkou část, při pořádání kulturního programu části Brněnských Vánoc v gesci Brno střed (při srovnatelném rozsahu). Z provedeného srovnání vyplývá, že pracnost je srovnatelná (KVS cca 350 až 400hodin/rok ➪ TIC cca 354 hodin/rok). To znamená, že zvolená metodika zjišťování pracnosti agend TIC při pořádání BV je správná.

2.3 Přehledová mapa procesů



2.4 Popis procesů

2.4.1 Technické zajištění

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
Design rozmístění stánků, mobiliář, světelná výzdoba, požadavek na TSB					
Vyhodnocení předchozího ročníku	Za každé oddělení vedoucí zhodnotí minulý ročník - zpětná vazba pro zlepšení aktuálního ročníku	2 hod.		10 osob	20
Zpracování požadavků na změnu	Počet stánků, sortiment, program, MKT s pí ředitelkou mají porady - čím ozvláštnit				

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
	trhy, vizuál, barva stromu, osvětlení, výzdoba				
Zpracování map (NS, DN, nádvoří staré radnice) stánků a ostatního mobiliáře	Ve spolupráci architekty (mají dlouhodobější smlouvu - vybírá pí ředitelka). Je to několik schůzek. Komunikace mailem, telefonická komunikace (řeší se i obchodní věci - probrat s obchodem). Schválení paní ředitelkou	16 - 20 hodin celkem		3 osoby	54
Porady k BV	- únor - duben 2x doměsíce - květen až prosinec (kromě prázdnin) - každý týden - platí pro všechny oblasti	1 hod		10	
Představení mapy TSB	schůzky, vysvětlení, řešení termínů staveb. Jestli se chystá něco nového, aby věděli na co se mají připravit. Je to vlastně seznámení -> mapy jsou pak součástí smluv, které se pak uzavřou. Pokud se mění koncepce, pak TSB může mít připomínky a mapy se musí upravit.	2 hod.	Duben až květen	2	4
Příprava podkladů (aktualizace) pro výběrové řízení na stánky (pí Pokorná Martina)					
Příprava výzev pro stánkaře	pí. Pokorná (1/2 úvazku provoz a 1/2 úvazku MKT). Je to MS Word text. Spolupracuje s právničkou - každá změna se s ní konzultuje. - Výzvy pro aukci - Výzvy pro obálkovou metodu				
Připomínkování textu výzev	Zpětná vazba pí Pokorné	2 hod.		4 lidi napříč TIC (bez pí ředitelky)	8
Příprava výzvy na starou radnici	pí Pokorná pí Svobodová MKT				
Výběr vánočního stromu ve spolupráci s MENDELU					
Oslovení MENDELU a schůzky v lese	V roce 23 - 3 lidi. Pořídí se fotodokumentace.	3,5 hod		2 vč. Pí ředitelky	7
Výběr stromu	Vybere se na poradu, pí ředitelka představí na poradě, probírá s MKT	Viz porady			
Informování MENDELU	Mendelu pošle souřadnice, MKT komunikuje	0,25 hod		1	0,25
Informování TSB a Českému červenému kříži		0,25 hod		1	0,25
Zpracování ZUK Březen až září					
Upřesnění termínů ZUK	Projednání časových souslednosti a návazností akcí konaných v centru s ohledem na průběh Brněnských Vánoc. 2023 s Manažerem BV, 24 ved. Odd., zástupce a referent.	2 hod.		3	6
Potvrzení/vymezení termínu na poradě (Viz pravidelné porady k BV)			cca březen (před mapami)		
Zpracování žádosti ZUK	Formulář - vyplní se a přiloží přílohy. (ZUK schvaluje odb. dopravy Brno-střed). Přílohy - vypíše z mapy objekty, které tam budou. Předání na podatelnu. 2 formuláře pro každé náměstí zvlášť. Ještě se musí upřesnit, zda se s něčím uvažuje. + plná moc	2		1 Radka Sedláčková	2
Zpracování žádosti na BKOM	Formulář + popis objektů + plná moc	2		1	2

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
Žádost na Odb. památkové péče	Nejsložitější – detailní popis všech objektů, rozměry, materiál, vzhled. Je třeba doložit technická specifikace každého objektu. Mapa – doplnit popis v mapě, plná moc vlastníka pozemku – musí se požádat MMB - odb. správy majetku. NS + DN + nádvoří staré radnice ke všem 2 kopie. Předání na podatelnu MMB. Konzultace – dozjišťování.	Týden		1	40
Žádost na DPMB	Formulář + komunikace s Dopravním ředitelem DPMB (p. Seitl), osobní schůzka. Nejdřív se musí rozmyslet logika, úplná výluka od kdy do kdy, zda a kdy vánoční tramvaj apod. Posílá se mail.	2 hod.		1 Někdo jiný (Hlavní manažer, pí. Ředitelka)	2
Změna dopravního značení - smlouva s SIGNEX	Odsouhlasení ceny, aktualizace termínů, kontaktních osob, zaslání k revizi externí právníčce – ta vystaví garanci, zadání do interního systému ke schválení (schvalují 4 lidi), pak schválí pí. Ředitelka. Podpis a doručení 2. straně. Kontrola vrácení a před zahájení plnění zadání do registru smluv.	3 hod		1	3
Změna dopravního značení - komunikace se SIGNEX	Zjištění ceny, upřesnění změn oproti minulosti, vyjasnění režimu, podklady	1,5 hod		1	1,5
Zajištění územního rozhodnutí Průběžná doba cca 1,5 měsíce Následuje po ZUK					
Žádost o územní rozhodnutí na stavební úřad	Žádost. Detailní popis všech objektů, rozměry, materiál, vzhled. Je třeba doložit technická specifikace každého objektu. Mapa potvrzená od BKOM, Brno střed, DPMB – doplnit popis v mapě, plná moc vlastníka pozemku - musí se požádat MMB - odb. správy majetku. NS + DN + nádvoří staré radnice ke všem 2 kopie. Předání na podatelnu MMB. Konzultace – dozjišťování. (nutno nastudovat změny ve stavebním zákoně - 2024)	1 den		1	8
Přihlášení k místním poplatkům (užívání veřejného prostoru) Listopad					
Zpracování žádosti	Odb. Brno střed – Seznam, objektů NS a DN včetně počtu a rozměrů. Odeslání datovkou. Každý objekt je individuálně oceněn. Brno střed odešle fakturu – přijetí a kontrola. Dříve byla rozpoložkovaná, nyní je pouze 1 částka. Ocenění objektů vychází z tržního řádu – nařízení Statutárního města Brna. a Brno střed – platí si i Brno střed tento poplatek?	2,5		1 Radka Sedláčková	2,5
Zpracování smluv se stánkaři					
Zpracování tabulky vítězných stánkařů	Používá se pro různé účely, při různých kontrolách, komunikacích s dalšími stranami apod. (Č: stánku, smlouvy, identifikační údaje stánkaře, kontaktní osoba, sortiment...). Vypisuje se z přihlášek	4- 5 hodin		1	4,5

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
Vyplnění smluv	Do předpřipraveného vzoru smlouvy vyplnění údajů z přihlášek vítězných prodejců. Každého účastníka je nutné zkontrolovat údaje ARES. (Adresář ekonomických subjektů). Opisuje se i veškerý sortiment z přihlášky.	76 smluv 15 až 30 minut jedna smlouva		1	27,9
Vložení smluv do interního systému Workflow	Vč. Zadání – nájemné, zálohy na energie, zálohy poškození stánku a sankce => nutno projít jednotlivé smlouvy a tyto údaje zjistit	76 smluv 10 až 15 minut jedna smlouva		1	15,2
Připomínkové řízení		max 10 minut 1 smlouva		3 osoby kontrolují – včetně pí ředitelky	20
Tisk smluv	2 výtisky, VOP, Odkliknutí smlouvy a VOP – nastavení tiskárny – zadání oboustranného tisku, přejmenování souboru, zkompletování, nalepení podpisových štítků	5-7 minut 1 smlouva		1 Martina pokorná	7,6
Podpis smluv pí ředitelkou		0,5 min.		1	
Vystavování faktur stánkařům	- Popsáno v obchodních činnostech				
Vystavení faktury	Popsáno v obchodních činnostech			Alena Přepechalová	
Zpracování žádanek po vzniku	Ve WorkFlow - po vystavení faktury se objeví ve WorkFlow – je nutné vyplnit všechny údaje a připojit smlouvu - zadáním čísla smlouvy (najde si v tabulce) Ke každé smlouvě jsou 3 faktury (40% - 60% - zálohy na elektřinu a poškození)		Září až listopad	Radka Sedláčková	
Schválení ve Workflow				Další 3 lidi kontrolují	
Konečné vyúčtování plateb stánkařů - po novém roce		Leden	Radka Sedláčková		
Kontrola faktury z TSB, Vytvoření tabulky spotřeby stánkařů		1 den			8
Zpracování žádanek před vznikem		76 x 5-7 minut			7,6
Vystavení faktury	Popsáno v obchodních činnostech				
Zpracování žádanek po vzniku		76 x 5-7 minut			7,6
Schválení ve Workflow obou typů žádanek		2x76 max 5 minut		Další 3 lidi kontrolují	12,7
Řešení vjezdových oprávnění			Radka Sedláčková		
Žádost o zaslání RZ pro jednotlivé stánky, dodavatele, umělci	+ urgování	3,5 hod		1	3,5
Vytvoření tabulky a zaslání na MMB odbor dopravy		cca až 160 vjezdů celkem 1,5 hod			1,5
doplňování do rozšíření zabulky pro kratší oprávnění	V průběhu trhů	2 hod.			

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
Vytvoření, tisk a laminace kartiček vjezdových povolení	I pro zásobování, které tběžne jezdí	Přes 500, celkem 11 dnů			88
Smlouva o pronájmu betlému s p. Halouzkou					
Příprava smlouvy	Na základě memoranda uzavřeného s MMB vznikla dohoda, že p. Halouzka bude pronajímat betlém na BV. Telefonát, odsouhlasení ceny. Posouzení návrhu smlouvy ext. Právničkou, vložení do WF a schválení a podpis	1 hod.	Duben až květen	1	1
Podpis u p. Halouzky	Cesta k p. Halouzkovi a podpis. Pracnost včetně cesty	4 hod		2	8
Založení v registru smluv a uložení originálu	Provádí sekretariát	10 minut			0,2
Zajištění (smlouva) montáže a demontáže betlému (p. Hlavinka)					
Příprava smlouvy	Podmínka p. Halouzky, že p. Hlavinka bude stavět betlém. Telefonát, odsouhlasení ceny. Posouzení návrhu smlouvy ext. Právničkou, vložení do WF a schválení a podpis	1 hod.	Duben až květen	1	1
Podpis na TIC	Vlastní podpis je velmi krátký, ale celkový čas návštěvy je delší.	20 minut			0,3
Založení v registru smluv a uložení originálu	Provádí sekretariát	10 minut			0,2
Podpis smluv TSB					
a) Stavba a připojení stánků k EE NS a DN					
Koordinace termínů s ohledem na akce k 17. listopadu 1. schůzka	Jednání TIC, organizátor, TSB. Několik schůzek Představení mapy na NS a prezentace požadavků ze strany TIC	1,5 hod		2	3
Telefonická a mailová komunikace - vyjasňování dotazů a připomínek	Jedná se o projednání připomínek organizátora 17. listopadu. Často se musí ještě komunikovat s TSB	1,5 hod		1	1,5
Příjem a kontrola náležitostí návrhů smluv od TSB (NS a DN)		1 hod.		1	1
Posouzení smluv ved provozu a eko. odd.	Včetně ext. Právníka	1 hod.		2	1
Vložení do WF a připomínkování	Není posuzována pracnost paní ředitelky	10 minut		2+pí. Ředitelka	0,3
Zavezení smlouvy k podpisu		0,5 hod			0,5
Příjem a založení na sekretariátě.		5 min			0,1
b) Připojení stánků k EE na nádvoří staré radnice	V roce 2023 se kupovaly rozvaděče u TSB, nyní jsou v majetku TIC (mohla by být o něco vyšší pracnost v roce 2023) V současnosti je postup pouze o smlouvě k zajištění připojení stánků k EE.				
Aktualizace dat ve standarní smlouvě		0,5 hod			0,5
Posouzení smluv ved provozu a eko. odd.	Včetně ext. Právníka	1 hod.		2	2
Vložení do WF a připomínkování	Není posuzována pracnost paní ředitelky	10 minut		2+pí. Ředitelka	20
Zavezení smlouvy k podpisu		0,5 hod			0,5
Příjem a založení na sekretariátě.		5 min			0,1

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
Výběrové řízení na pojištění mobilních věcí, techniky, betlému...		Září až listopad			
Poptání minimálně 3 pojišťoven	Stanovení kritérií pro požadovanou službu, formulace poptávky a rozeslání, včetně konzultace s vedoucím	1,5 hod		1	1,5
Reakce na dotazy	Pracnost je v součtu	1 hod		1	1
Vyhodnocení nabídek	Konzultace s vedoucím	0,5 hod		1	0,5
Připomínkvání a schvalování smlouvy ve WF		10 minut		2+pí. Ředitelka	0,3
Zorganizování podpisů a vlastní podepsání	Dodavatel se dostaví osobně	20 minut			0,3
Příjem a založení na sekretariátě.		5 min			0,1
Výběrové řízení na služby (zvuk, úklid, ostraha, sanita, stavba většího mobiliáře, krytí kašny, skladování, pronájmu střechy nad pódiem)					
a) Výběrové řízení na služby (zvuk, úklid, ostraha, zvuk, stavby většího mobiliáře)	Popis standardního průběhu. Výsledek bude vynásoben počtem výběrových řízení, což je 5.				
Vytvoření výzvy na podání nabídky na veřejnou zakázku malého rozsahu	Na základě výsledků porad (popsáno výše) se tato výzva zpracuje. (termíny, rozsah...). Spolupráce s vedoucím.	2,5 hod.		2	5
Rozeslání ved. Eko odd a externí právničce		5 min + 5 min		2	0,3
Řešení a zpracování dotazů a připomínek	Není vždy. Je z 85%	15-20 minut		1	0,3
Finální zpracování, zajištění podpisu a zveřejnění na WEBu	Na stránkách TIC a na portálu "profil zadavatele" Na WEB to zadává správce WEBU a na portál profil zadavatele sekretariát.	0,5 hod.		1	0,5
Příjem nabídek na sekretariátě	průměrně 3 nabídky, 4 položky	max 5 minut/1 nabídka		1	1
Převzetí obálek od sekretariátu		5 minut			1
Otevírání obálek (kromě ostrahy) tedy 4x	Včetně komunikace s ext. Právničkou na domluvě termínu. Když je hodnotící kritérium pouze cena tak hodnotí 2 pracovníci TIC + ext. Právní. Pokud další kritéria, pak hodnotí 3 pracovníci TIC + ext. Právník	0,75 hod.		2	9
Otevírání obálek (ostraha) tedy 1x		1 hod.		3	3
Zaslání výzvy k doplnění	Na základě hodnotícího protokolu o otevírání obálek. Cca 2 případy z 5 výběrových řízení	10 minut			0,2
Hodnocení nabídek (kromě ostrahy) tedy 4x		Časově již v otvírání obálek		2	
Hodnocení nabídek (ostraha) tedy 1x		10 minut		3	2,0
Zaslání oznámení o výsledku výběrového řízení	U vítězného subjektu je součástí oznámení i výzva k zaslání návrhu smlouvy	0,5 hod		1	2
Posouzení smluv ved provozu a eko. odd.	Včetně ext. Právníka	1 hod.		2	2
Vložení do WF a připomínkování	Není posuzována pracnost paní ředitelky	10 minut		2+pí. Ředitelka	0,3
Podpis smlouvy	Dodavatel se dostaví osobně, v čase pracnosti je i informování a konzultace	0,5 hod			2
Příjem a založení na sekretariátě.		5 min			

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
b) Výběrové řízení na služby (sanita a pronájem střechy)	2023 sanita a střecha, tedy 2x, 2024 3 x sanita (navíc WC pro umělce a WC pro DN) a 1x střecha => tedy celkem 4x				
Poptání minimálně 3 pojišťoven	Stanovení kritérií pro požadovanou službu, formulace poptávky a rozeslání, včetně konzultace s vedoucím, uzavření smlouvy	1,5 hod		1	1,5
Reakce na dotazy	Pracnost je v součtu	1 hod		1	1
Vyhodnocení nabídek	Konzultace s vedoucím	0,5 hod		1	0,5
Připomínkvání a schvalování smlouvy ve WF		10 minut		2+pí. Ředitelka	0,7
Zorganizování podpisů a vlastní podepsání	Dodavatel se dostaví osobně	20 minut		1	0,7
Příjem a založení na sekretariátě.		5 min		1	0,2
Objednání zdravotní služby					
Zaslání požadavku na Český červený kříž - mail	Na základě porad se stanoví termíny a rozsah zdravotních služeb (větší koncerty, zahájení ...)	20 minut		1	0,3
Posouzení ceny + vystavení a zaslání objednávky	V pracnosti je zahrnuto i schválení	20 minut		1	0,3
Převoz stromu					
Zadání dendrologického posudku na stav kmene stromu - oslovení znalce	Včetně maximálního možného zatížení působícího na strom. Zjištění zájmu znalce o spolupráci.	15 minut		1	0,25
Vystavení a zaslání objednávky	Včetně zaslání souřadnic stromu. Pracnost je včetně schvalování dvěma lidmi.	20 minut		1	0,3
Stavba pódia v Bílovicích + zapůjčení techniky	Naložení materiálu, cesta, vlastní stavba (program je většinou na 1 hodinu)	2,25 hod		2	5
Demontáž pódia v Bílovicích		1 hod		2	2
Focení akce - k dispozici řidič s autem		4 hod.		1	4
Stavby pódia na NS	Včetně přepravy z Bílovic	2 hod.		2	4
Č. červený kříž přepraví (koňmo) a usadí na NS do otvoru.					
Demontáž pódia na NS a odvoz do skladu		2 hod.		2	4
Domluvení a telefonická koordinace úklidu	Vlastní úklid zajišťuje vysoutěžená firma	15 minut		1	0,25
Stavba pódia - vlastními silami + instalace střechy ext. firmou a stavba zázemí pro umělce	štíty na stánky atd. (veškeré instalace prováděné vlastními silami	3 dny		3	24
Stavba stánků - nádvoří (ext. firma) a většího mobiliáře					
Vydání ze skladu	Jezdí na několikrát, čeká na stavbě mezi jednotlivými cestami do skladu	20 hod.		1	20
Odsouhlasení umístění s dodavatelem montáže	Každý rok montuje někdo jiný (dle výsledků VŘ)	2,5 hod.		1	2,5
Převzetí stánků a dalších mobilních objektů	Kontrola a podepsání předávacího protokolu	0,5 hod		1	0,5

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
Stavba stánků - DN + NS (TSB) a převzetí od TSB					
Převzetí stánků a dalších mobilních objektů	Kontrola namontovaných prvků, záznam závad nebránících provozu, předávací protokol – připravuje TSB, TIC jenom kontrola a podpis, zamykání visacím zámkem	3 hod		2	6
Předání stánků prodejcům + 1 týden řešení provozních věcí					
Příprava předávacích protokolů		10 min/protokol		1	12,5
Předání a seznámení s provozem	předávací protokol, plus kartičky s kontakty a s vjezdovým oprávněním cca 76 stánků (59+9+8 =76)	10 min/stánek		1	12,5
Řešení provozních záležitostí	Dle rozpisu pro technické pracovníky a uklízečky. Služba každý den od 16:00 do 22:00 hodin. Pracovník je na telefonu a řeší technické problémy. 1 Za úklid a 1 za technické zajištění (doporučení – neřeší problémy celých 6 hodin, odhadem - 2 až 3 hodiny)	33 dnů (2024), 31 dnů (2023) x 6 hodin x 2 pracovníci	396	2	396
Převzetí 1 stánku do TSB na DM (Zůstává do ledna)	Příprava předávacího protokolu, fyzické předání na místě	0,5 hod		1	0,5
Zkušební rozsvícení stromu	Společně s TSB, vyzkoušení všech režimů, případné řešení problémů	1,5 hod		1	1,5
Demontáž zázemí za pódiem, + zvukaři	štíty, pódium, odvoz, uskladnění, kontrola stavu jednotlivých prvků, vysušení apod.	3 dny		3	24
Převzetí stánků od prodejců a současně předání do TSB					
Příprava protokolů	76 stánků	10 min/protokol		1	12,7
Převzetí a předání na místě	Kontrola stavu – poškození, trvá déle než na začátku BV	15 minut/1 stánek		1	19
Odklízení dalších zařízení	Zvonička, 9 stánků na nádvoří staré radnice, 5 ks dětských stánků, stoly v konzumační zóně DN + NS, konzumační zóna na malé kašně, konstrukce pro dračí vejce, předávací protokol na mobilní toalety	3 dny po 4 hodinách		2	24
Dohled nad demontáží zimního baru + otevření skladu	Zapsání stavu spotřeby EE, protokoly se stánkaři a TSB. 3 protokoly se stánkaři, podpis 1 protokolu s TSB, domluva s dodavatelem o demontáži				
	Protokoly a domluva s dodavatelem	0,75 hod.		1	0,75
	Uskladnění – otevření skladu, včetně cesty, čekání na na vyložení…	6 hodin		1	6
Energetika					

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
	Gurment na nádvoří – měří se odběry. Spojí se s energetikem MMB, sdělí cenu, propočet	4 hod			4
	Stánky – při předávacích protokolech – počáteční a konečný stav. Tabulka, rozpočet na stánkaře	1 den			8
Součet					**1037,5**

2.4.2 Programové zajištění

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
Průběžná aktualizace seznamu vystupujících					
Zažádání o výpisu z databáze (Open Call pro hudební uskupení)	1x měsíčně, někdy více krát na základě notifikací e-mailem o tom, že se přihlásilo více kapel. "IT technik" vytvoří výpis (MS Excel) a zašle. Je to celoroční výzva, kapely se přihlašují celý rok - na letní akce potřebují cca 25 kapel, na Vánoce je cca 130 souborů (včetně ZUŠ, divadla, hudební školy apod...., Hedlinery se oslovují zvlášť) Cca 50 kapel je z Open Call. V roce 23 NS a DN, v 24 pouze NS. V r. 24 systém Dragon práci zrychlil. (Nejsou k dispozici pracovníci z roku 23, nelze zjistit úsporu systému Dragon)	10 minut, 1,4 x do měsíce			2,8
Prověřování umělců	Vyhodnocení informací z formuláře Open Call, zjišťování referencí (registr smluv, kontaktová ní kulturní obce – zkušenosti, poslech hudby, videa, reference – kde hráli, pro koho, zda obdrželi cenu, záznamy z tisku....	1 hod x 3 lidi x 1,4 do měsíce			50,4
Rozhodnutí/zařazení umělce do kontextu (dramaturgické linky)	Např, máme už dostatek jazzových kapel apod.	součást řádku nad			
Prioritizace	Chceme – oslovujeme a hledáme termín, rozhodně nechceme, umělec může mít potenciál do budoucna	0,5 hod x 3 lidi x 1,4 do měsíce			25,2
Vlastní výběr a oslovování umělců	Na základě vlastních zkušeností, recenzí kolegů, doporučení, rešerší zdrojů, historie vystoupení (U cca 50% takto oslovených umělců už neprobíhá prověřování) (cca 35 vystupujících na základě vlastních zkušeností a znalostí)	Viz oslovování vystupujícíc h			
Tvorba dramaturgie			únor - září		
Evaluační porada	Interní na oddělení – vyhodnocení minulého ročníku, co fungovalo, nefungovalo z programového a organizačního pohledu -> vzniknou podněty na velkou evaluační poradu s pí. Ředitelkou	2 hod.		3 lidi	6
Velká evaluační porada	Vytknuto – do souhrnného hodnocení				
Tvorba programové tabulky - 1. návrh (koncepční návrh)	Na základě vyhodnocení -> Vize a cíle -> Programové linky, časová okna,	10 hod.		3 lidi	30
Sestavení tabulky oslovování – headlinerů	Seznam různých známých hudebníků (na základě, hodnocení, zkušeností, z programů hudebních festivalů, minulé nabídky z různých agentur...). Bere se v úvahu dramaturgie, předpokládané náklady, předpokládaná dostupnost – vznikne seznam s prioritami. U některých potenciálních vystupujících ještě není známa velikost honoráře.	2 hod.		3 lidi pro rok 24	6
Oslovení umělců, zajištění smluv					

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
Oslovování headlinerů	Rozeslání mailů agenturám s potřebnými informacemi a poptávkou. 60 (reálně vystupuje cca 15)	-25 minut sestavení textu standardního mailu - Úprava textu pro konkrétního vystupující ho a odeslání. 5 minut.			5,4
Vyhodnocování nabídek, urgování, projednání podmínek.	Smlouvání o ceně, popřípadě úprava dramaturgie – na headlinera mohou být navázány další aktivity, tím se změní částečně dramaturgie	Týdně 5 hodin (únor až květen)			80
Zasmluvnění headlinerů – připomínkování smluv	Jedná se většinou o částky nad 50 tis. - pracuje se s jejich smlouvami. Pošlou vzor smlouvy k doplnění, doplnění údajů a vytvoření připomínek. Zaslání zpět. Může být více kolové dohadování a upřesňování. Cca 15 smluv = headliners, cca 85 dalších umělců, cca 30 dětských vystoupení z toho 12 placených programů (smlouvy - 5 faktur na objednávku - zbytek smlouvy).	Na každou smlouvu 1 hod (průměrně)			15
Zasmluvnění headlinerů - uzavření smluv	Připomínkování ekonom a právník, poslání s připomínkami agentuře a požadavek odsouhlasení, úprava smlouvy, vyžádání garance od ext. právničky, vložení do WF. Schválení cca 5 schvalovateli, nakonec schválí pí ředitelka. Pak podpisy. Vložení do registru smluv.	1 hod. na 1 smlouvy (hodně času zabere komunikace, urgování ...)			15
Oslovování umělců (neheadlinerů)	Mail na základě přihlášky do OpenCall, nebo oslovení přímo. Požadavek na cenovou nabídku, termínovou preferenci, technické požadavky (cca 85 vystupujících) oslovuje se více umělců.	100 oslovených potenciálních vystupujících, 3 minuty na 1 umělce			5
Komunikace - vyjasňování podmínek	Domluvena cena a termín	20 minut na 1 osloveného			8,3
Vyplnění údajů v systému DRAGON	Pracuje se se systémem DRAGON (od roku 24) IT pracovník vytvoří účinkujícímu profil (85 domluvených umělců + 30 vystupujících dětského programu), účinkující pak tento profil vyplní (detailní informace – údaje potřebné k objednávce ke faktuře – pod 50 tis. Kč vč. DPH, anebo vygenerování smlouvy). Komunikace s umělci – dotazy-tech. podpora k vyplňování, urgence vyplnění.	1,5 hod denně po dobu 1,5 měsíce			9
Uzavření smluv s vystupujícími (cca 55 smluv)	Zadání dat do WF, přiložení smlouvy, schvalování ve WF a příprava podpisů.	5 min/1 smlouva			0,9
Zprocesování objednávek	Zadání dat do WF, schválení, vygenerování a rozeslání	5 min/1 objednávka			0,9
Vlastní zajištění kulturního programu					
Zařizování ubytování, občerstvení	Vytvoření podkladů ze smluv, sestavení seznamu na ubytování a na catering. Seznamy pro ubytování, včetně podmínek	Seznamy 2 hod Nákup 1 hod Komunikace s Catering. Firmou - 3 hod. Dohled, koordinace 5 hod.			19

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
		Hotely: 8 hodin			
Komunikace s techniky (osvětlení, zvuk, provoz)	a) Technici získávají informace s DRAGONU. Je často nutné podat vstupní informace, řešit změny, problémy. Předání info. IT, aby vytvořil přístup technikům, ověření, případné dozjištění informací. B) Změny, které už se nepromítnou do DRAGONU, změny na místě, poruchy,	a) 2 hod. b) 3,5 hod./týdně - 4 týdny			16
Stage management, lokální produkce					
	130 - 140 vystoupení Kam postavit auto, toalety, občerstvení, vaření čaje atd... Komunikace se security	36 hodin			36
Příjem a kontrola faktur					
Příjem a kontrola faktury. Zaslání na zapsání do WF.	Posílají před, i po vystoupení. Splatnost cca 14 dnů po realizaci. Evidence do programové tabulky. Odhadem, 55 faktur (když je umělecká smlouva, pak není faktura)	5 minut/faktura			4,6
Propojení faktury se žádankou se vznikem. Odeslání ke schválení.	Faktura zapsaná, přijde notifikace. Otevření ve WF a propojení se žádankou se vznikem, objednávkou...	to je v předchozích 5 minutách			
Oprava, pokud je chyba, popřípadě vrácení faktury.	20%				
Oprava faktury – pokud byla chyba na straně TIC	50 na 50 z 20 %	0,5 min.			0,05
Komunikace s dodavatelem k nápravě chyb	50 na 50 z 20 %	5 minut/faktura			0,46
Opravená faktura - vyměnění přílohy ve WF		1 minuta			0,18
Evaluace	Viz tvorba dramaturgie				
Ohlášení kulturní akce na Brno střed (využití podkladů ze ZUK	Ke každému dni se vyplní formulář	1,5 hod			1,5
Zahájení BV		15 - 20 hodin			17
Vytvoření programu	Zvláštní dramaturgie pro tuto jedinečnou událost				
Oslovení a komunikace s partnery	Ext. režisér, účinkující, rekvizity				
Interní příprava	Vnitřní komunikace (schůzky) - s MKT, provozní oddělení, scénář pro hosty				
Řešení zvláštních povolení	Např. Komerční banka – využití fasády				
Součet					**354,8**

2.4.3 Obchodní činnost

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
Vyhodnocení předchozího ročníku					

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
V Dragonu se zašle dotazník (formulář) prodejcům – zpětná vazba	Využívá se opakovaný formulář. Otázky se každý rok revidují a upravuj dle zkušeností s trhem, takže to nejsou jednotky minut, ale třeba dvě hodiny, než se sestaví a znovu zpracuje. Napsání průvodního mailu mailu prodejcům + cca 15 min.	2,25 hod	Leden	Textově obchod, technicky web master systému	2,25
Kompletace odpovědí a export do excelu	Včetně urgování	4 – 5 hod celkem			4,5
Analýza odpovědí, popřípadě dojasnění		4 hod			
Projednání na pravidelné poradě	Porady "vytknuty před závorku". Závěry se objeví v závěrečné zprávě.				
Zpracování požadavků na změnu	Počet stánků, sortiment, vizuál, barva stromu, osvětlení, výzdoba, doprovodné atrakce, (Máme také v tech. zabezpečení)	4 hod			4
Příprava výběrového řízení na stánky			Březen - červen		
AUKCE					
Účast na zpracování map (NS, DN, nádvoří staré radnice) stánků a ostatního mobiliáře - včetně stánků na obálkovou metodu	Ve spolupráci architekty (mají dlouhodobější smlouvu - vybírá pí ředitelka). Je to několik schůzek. Komunikace mailem, telefonická komunikace (řeší se i obchodní věci Schválení paní ředitelkou (Máme také v tech. zabezpečení). kreativní práce na zkušenostech z minulých ročníků, schůzky s provozním odd., s programem, tajemníkem Brno - střed -umístění zahrádek, několikeré úpravy mapy, konzultace míst s prodejci atd. Sousta telefonátů.	cca 10 hodin	Mapa se ladí od ledna do dubna		10
Příprava výzvy - včetně obálek	Obchodně právní texty, přílohy, popis trhů, mapy a konkrétní info ke každému stánku. Vzor smlouvy. Musí zkontrolovat externí právnička, ekonomka, ředitelka, nebo její zástupce. Předá se firmě, webmasterovi. Termín se projednává s Brno střed. Aukce 3 - NS, DN a Zimní bar na NS Tohle je práce na cca celý měsíc - když vezmu kompletně – včetně práce na rozložení trhu, optimalizaci sortimentu, průzkumu, kdo s námi bude v tomto roce spolupracovat... Atd.	160			160
Zasláni podkladů firmě Proebiz, modelace aukční síně, kontrola aukční síně - přílohy, čísla stánků, sortiment, vytvoření seznamu prodejců k zaslání pozvánky do aukce.		2 dny souhrnně.			16
Zveřejnění na webu - webmasterem - - včetně obálek	Nutno odhadnout pracnost	3 hod			3
Zveřejnění na portál zadavatele - - včetně obálek	Sekretariát	1 hod			1
Informování přes systém Dragon prodejcům - - včetně obálek	min. + telefonáty od prodejců - cca celkem 2 hodiny. K tomu se musí připočítat přidávání nových zájemců do systému a komunikace s nimi /mail, telefon/, což může být další cca 4 - 5 - hodin, vysvětluji systém fungování trhů i aukce.	0,5 h		hod	6,5
Průběžná kontrola aukční síně + tisk podkladů pro právničku - kontrola, zda připustíme k aukci	3 dny práce souhrnně - otevření jednotlivých přihlášek a tisk příloh, kontrola mnou, telefony ohledně přihlášení, jistin s prodejci + kontrola s právničkou - ŽŘ, OR, všechny dokumenty	Příprava cca 4 celé dny souhrnně +			40

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
		1 den s právničkou			
Reakce na dotazy potenciálních prodejců - - včetně obálek		8 hod			8
Smlouvy s firmou Proebiz o provedení auce + zadání do systému		2 -3 hodiny			2,5
Provedení aukce on line	Účast 1 pracovnice + externí právnička	2 - 5 hodin			3
Nahrání všech VŘ a příloh do Dragona, přiřazení výherců - Vánoce 2024 - čísla stánků, kategorie... Atd. Po ručním nahrání všech dat již systém generuje tabulky a smlouvy.		souhrnně cca 10 hodin.			10
Obálková metoda					
Příjem obálek na sekretariátě		1 hod			1
Otvírání obálek, kontrola formálních náležitostí	Komise pro otvírání obálek (3 členové + ext. právník)	5 - 7 hodin - dle počtu obálek.			6
Výzva k doplnění	cca 2 - 3 hodiny.				
Hodnocení	Hodnotící komise (3 členové + ext. právník)	1 den			8
Seskládání prodejců a stánků	Komunikace s prodejci. Někteří se hlásí na více stánků s různými prioritami. Musí poskládat, aby sortiment se nepřekrýval, aby sousední stánky byly z hlediska sortimentu sladěny.....	Viz. výše - příprava výzev.			
Administrace smluv se stánkaři					
Vygenerování smluv do MS Word, zaslání přes Dragon (mailem? Možná v roce 2023)	Smlouvy se musí stáhnout ze souboru, co pošle účtárna a ručně se vloží do Dragonu, který pak odešle. Je to cca 70 smluv a dále 210 /3x70/ faktur /záloha na energie + poškození + 40% nájmu + 60% nájmu/.	Cca 3 - 4 dny - souhrně			28
Podpis smluv na sekretariátě	Kontrola smluv - iniciály + sortiment- jsem tam s nimi, předtím se domlouváme mailem termín - cca 4 hodiny komunikace	70 prodejců - cca 5 - 10 min.			12,75
Sledování podpisů a urgování.		1 den souhrnně.			8
Žádosti přes Dragon - změna předmětu smlouvy, vjezdová oprávnění, plynové lahve, příkon na stánky, test na štíty stánků.		Na přečtení a vyřízení jedné žádosti cca 5 - 10 min. cca 30 žádostí			3,75
Příprava textů na štíty stánků - kontrola s prodejci, generování tabulky pro grafičku, kontrola grafického návrhu /většinou najdeme chyby/, zadání podkladů pro tisk.		70 štítů - práce na cca 3 dny - souhrnně.			24
Vložení smluv do registru		sekretariát			
Komunikace s prodejci					
Pojmenování stánků, požadavky na vybavení, doobsazování volných stánků	Cca týden - souhrnně - vymyslet sortiment na volné stánky, obvolat prodejce, zda mají zájem, druhé kolo VŘ - výzva... Telefonáty, maily s právničkou, zájemci.	Cca týden - souhrnně			40

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
Obchodní podpora prodejců					
Řešení změn a požadavků z obchodního hlediska, kontrola dodržování podmínek	Kontrola vizuálu - několikrát za trhy obejít všechny stánky, napsat vytýkací dopisy, obvolat.	vytýkací dopisy, obvolat. Cca 3-4 dny souhrnně.			28
Řešení problémů, pokuty	1. upozornění, 2. upozornění, pokuty minimálně. Problémy se řeší průběžně.				5
revize smluv	Kontrola vzorových smluv k výzvám, zpracování připomínek k fakturaci (data, splatnosti), návaznost na všeobecné obchodní podmínky	NS, DN, Gurment, Zimní bar 4 celkem, 1 smlouva trvá cca 20 minut	Duben		26,2
Faktury vystavené					
Zpracování přehledové tabulky se stánkaři	Vytisknutí smlouvy až je v registru ve WF, zkontrolování typu stánku, spočítání 40%, zkontrolovat v ARES	74 stánků - 1 stánek 1 hod.			74
Vystavení zálohové faktury (kauce, poškození + el. Energie)	Postupně, zadání IČO, pokud nový, pak se natahuje přes ARES, natáhne do faktury, zkontroluje, zda prodejní, nebo gastro, zadání částky, splatnost - ladí se smlouvou, č. smlouvy, č. stánku apod..., uložení, tisk - vybere scénář, vygeneruje se žádanka po vzniku - schválí pí. Sedláčková, pak kontrola, zda souhlasí údaje a žádanka před a po vzniku, žádanky se vytisknou, kompletace. Založení	Všechny stánky - 1 faktura = 30 minut - včetně kontroly splatnosti	2. 1/2 října		37
Vygenerování daňových dokladů	Na každou platbu - pí Pavlíčková, kontrola a zadání do Dragonu a zaslání mailem stánkařům.	5 minut každý doklad			6,2
Vystavení faktury (40%)	Postupně, zadání IČO, pokud nový, pak se natahuje přes ARES, natáhne do faktury, zkontroluje, zda prodejní, nebo gastro, zadání částky, splatnost - ladí se smlouvou, č. smlouvy, č. stánku apod..., uložení, tisk - vybere scénář, vygeneruje se žádanka po vzniku - schválí pí. Sedláčková, pak kontrola, zda souhlasí údaje a žádanka před a po vzniku, žádanky se vytisknou, kompletace, podpis na likvidačním listě k faktuře, předání k ke schválení hlavní účetní.	Všechny stánky - 1 faktura = 30 minut - včetně kontroly splatnosti	říjen až listopad		37
Vystavení faktury (60%)	Postupně, zadání IČO, pokud nový, pak se natahuje přes ARES, natáhne do faktury, zkontroluje, zda prodejní, nebo gastro, zadání částky, splatnost - ladí se smlouvou, č. smlouvy, č. stánku apod..., uložení, tisk - vybere scénář, vygeneruje se žádanka po vzniku - schválí pí. Sedláčková, pak kontrola, zda souhlasí údaje a žádanka před a po vzniku, žádanky se vytisknou, kompletace, podpis na likvidačním listě k faktuře, předání k ke schválení hlavní účetní.	Všechny stánky - 1 faktura = 30 minut - včetně kontroly splatnosti	listopad		37
Vystavení faktury zimní bar (20%)	Postupně, zadání IČO, pokud nový, pak se natahuje přes ARES, natáhne do faktury, zkontroluje, zda prodejní, nebo gastro, zadání částky, splatnost - ladí se smlouvou, č. smlouvy, č. stánku apod..., uložení, tisk - vybere scénář, vygeneruje se žádanka po vzniku - schválí pí. Sedláčková, pak kontrola, zda souhlasí údaje a žádanka před a po vzniku, žádanky se vytisknou, kompletace,	Všechny stánky - 1 faktura = 30 minut - včetně kontroly splatnosti			0,5

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
	podpis na likvidačním listě k faktuře, předání k ke schválení hlavní účetní.				
Vystavení faktury zimní bar (30%)	Postupně, zadání IČO, pokud nový, pak se natahuje přes ARES, natáhne do faktury, zkontroluje, zda prodejní, nebo gastro, zadání částky, splatnost - ladí se smlouvou, č. smlouvy, č. stánku apod..., uložení, tisk - vybere scénář, vygeneruje se žádanka po vzniku - schválí pí. Sedláčková, pak kontrola, zda souhlasí údaje a žádanka před a po vzniku, žádanky se vytisknou, kompletace, podpis na likvidačním listě k faktuře, předání k ke schválení hlavní účetní.	Všechny stánky - 1 faktura = 30 minut - včetně kontroly splatnosti			0,5
Vystavení faktury zimní bar (50%)	Postupně, zadání IČO, pokud nový, pak se natahuje přes ARES, natáhne do faktury, zkontroluje, zda prodejní, nebo gastro, zadání částky, splatnost - ladí se smlouvou, č. smlouvy, č. stánku apod..., uložení, tisk - vybere scénář, vygeneruje se žádanka po vzniku - schválí pí. Sedláčková, pak kontrola, zda souhlasí údaje a žádanka před a po vzniku, žádanky se vytisknou, kompletace, podpis na likvidačním listě k faktuře, předání k ke schválení hlavní účetní.	Všechny stánky - 1 faktura = 30 minut - včetně kontroly splatnosti	prosinec		0,5
Kontrola uhrazení zálohových a 40% faktur	Vygenerování přehledu dlužníků (z fakturace) - předání ved. Provozu a pí Pokorné	15 minut			0,3
Vystavování upomínek	Nejdřív se zašle mail, upomínka, pokud nereagují v roce 23=16, 2. upomínka zase 16.	15 mailů - 1 mail max 5 minut. Upomínky - 1 trvá max 5 minut			5,1
Zpracování pohledávek	Nejen BV, za celou organizaci	1 hod			1
Inventarizace pohledávek	Nejen BV, za celou organizaci, tiskne zakládá odeslání	2 hod			2
Doplnění bankovních účtů do obchodních partnerů k vypořádání se stánkaři		1 den celkem			8
Vystavení vyúčtovacích faktur	74 stánků, stahování záloh, kontrola s tabulkou, plateb, ARES - kontrola (zda není změna). zadání IČO, natáhne do faktury, zkontroluje, zda prodejní, nebo gastro, zadání částky, splatnost - ladí se smlouvou, č. smlouvy, č. stánku apod..., uložení, tisk - vybere scénář, vygeneruje se žádanka po vzniku - schválí pí. Sedláčková, pak kontrola, zda souhlasí údaje a žádanka před a po vzniku, žádanky se vytisknou, kompletace, podpis na likvidačním listě k faktuře, předání k ke schválení hlavní účetní. (může být i dobropis - ten se předává k proplacení)	celkem 2 dny	únor		16
Kontrola splatností	Zda je vše vypořádané. Včetně kontroly účtů, kde se provádí vypořádání.	2 dny celkem v r. 2024 (nastaly problémy			8

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
		se systémem) - standardně 1 den v r. 2023			
Řešení neplatičů	Spolu s ext. právničkou. Podklady k právnímu vymáhání (celá historie, popis situace), možnost dojednání mimosoudního vypořádání - splátkový kalendář - součinnost s právničkou.	Příprava 1 neplatiče 4 hod. Aktuálně 2 neplatiči.			8
Součet					**706,5**

2.4.4 Marketing 2023

- Personální změny v roce 23 - noví pracovníci se zaučovali (ved. MKT odcházela na mateřskou, nová pracovnice se učila, MKT manažer další změna.
- V roce 23 se zaváděly nové akce (24 už opakované) - Gurment Vánoce na nádvoří staré radnice – tam se stavěl trh od nuly – nový koncept, nové stánky, výběr gastro poskytovatelů atd. - v r 24 už se jenom kopírovalo – mnohem jednodušší.
- Nově se řešilo otevření kostelů během BV
- Nově LED obrazovka na NS na pódiu – pouštěly se posty ze soc. sítí, program, tipy prodejců na jídlo – v r. 23 se vymýšlel koncept, šablony, náplň – v r. 24 už se kopírovalo
- Dětská vesnička – v r.23 nově – zařizovaly se workshopy, videa, program. V r. 24 už bez těchto záležitostí – produkčně jednodušší.
- Ve 23 přihláška do Evropské město Vánoc – složitá komunikace, zjišťování podmínek a průběhu. V r. 24 už jenom vyhlášení a přebíralo cenu MMB Odb. Zahraničních vztahů.
- V r. 23 kompletně nový WEB – nová struktura, jiné texty, v r. 24 už jenom editace. Použita stejná vizualita v r. 24.
- Nové typy plakátů a letáků – vymýšlelo se, v r. 24 už jenom editace vymyšleného.
- V 23 příprava tiskové konference, texty, organizace … cca 20 hodin. V r. 24 už nebylo.

marketing projektu Brněnské Vánoce, doprovodných aktivit, projektu Dárky z Brna a podpora propagace projektu Daruj kelímek																			
marketing a doprovodné činnosti	**leden-únor**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**březen - duben**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**květen-červen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**červenec-srpen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**září-říjen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**litostopad-prosinec**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**Pracnost celkem**
strategické řízení marketingu vánoc	zhodnocení předešlého roku	zhodnocení mkt strategie projektu (personální rozložení, ..)	2	aplikace úkolů ze zhodnocení	nastavení týmu, procesů, hmg	4	koordinování týmu	řízení lidí, debaty nad dílčími aktivitami, kreativa	2	koordinování týmu	řízení lidí, debaty nad dílčími aktivitami, kreativa	2	koordinování týmu	řízení lidí, debaty nad dílčími aktivitami, kreativa	10	koordinování týmu	řízení lidí, debaty nad dílčími aktivitami	10	30
porady marketingu a komunikace Vánoce	zhodnocení předešlého roku	6-8 lidí, zhodnocení efektivnosti komunikace, webu, tiskovin, kampaní, analýza mkt nástrojů, analýza zpětné vazby	4	přípravy a zadání mkt	debata nad vizualitou, zadání pro agentury, příprava hmg, příprava plán	4	průběžné porady		4	průběžné porady		2	průběžné porady		8	průběžné porady		8	30

marketing projektu Brněnské Vánoce, doprovodných aktivit, projektu Dárky z Brna a podpora propagace projektu Daruj kelímek																			
marketing a doprovodné činnosti	**leden-únor**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**březen-duben**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**květen-červen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**červenec-srpen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**září-říjen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**litostopad-prosinec**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**Pracnost celkem**
		veřejnosti			u pro případné úpravy														
vánoční suvenýry				kreativa	analýza prodejů z předchozího roku, kreativní návrhy předmětů	2	hledání dodavatelů	rešerše a oslovení lokálních výrobců, komunikace s nimi, případně výběrové řízení	4	ladění vzorků, výroba	schůzky nad vzorky, telefony, úprava	2	výroba, příprava pro eshop	zadání textů, fotek, zadání věc do eshopu	4	propagace, prodej	nastavení kampaní, spolupráce s partnery skrz prodej, průběžná analýza prodejů a úprava kampaní pro podporu prodeje, příprava a design prodejního stánku	18	30
Gourmet Vanoce	zhodnocení předešlého roku	komunikace s prodejci, dotazník, telefony, zpětná vazba od veřejnosti	4				příprava výběrového řízení	aktualizace, úpravy	2	VŘ, právník, smlouvy (weby, portál zadavatele, dragon)		20	komunikace s prodejci	schůzky, porady, domluva nad kreativou k doprovodnému programu, kreativa na nádvoří (výzdoba, úpravy)	30	produkce v terénu	komunikace na místě, průběžné úpravy dle potřeb	30	86
výkostní propagace - koordinace grafických prací, příprava tiskovin, výlepové kampaně + zajištění tisků, PPC kampaně a koordinace online aktivit (web, FB, Instagram), další kanály, kampaně, distribuce tiskovin	zhodnocení předešlého roku	analýzy jednotlivých kampaní, komunikace s dodavateli služeb, zpětné vazby od veřejnosti, z infocenter	8	debata nad vizualitou a změnami	přípravné fáze kampaní, komunikace s grafickou agenturou a dalšími dodavateli, aktualizace požadavků na grafické práce, smlouvy s dodavateli	45	příprava vizuality a grafických prací	komunikace a agenturou/umělcem, schůzky, editace parametrů na tiskoviny	35	příprava tiskovin a kampaní	zpracování podkladů na základě našich informací a partnerů (pak následuje copywriting, korektury, překlady)	120	první kampaně, výlepy, online reklamy	dodávání podkladů dodavatelům kampaní(tiskoviny, bannery, posty na sociální sítě, inzerce, ..)	50	kampaně, práce na místě (značení, ..)	branding trhů na místě, průběžná výměna tiskovin a plakátů, reakce na doplnění informací od prodejců a z infocenter, grafické zpracování různých výstupů	38	296
správa sociálních sítí													přípravná fáze - plán		10	posty, monitorování z terénu, reakce na komentáře na několika sociálních sítích	denně 4 hodiny	120	130

marketing projektu Brněnské Vánoce, doprovodných aktivit, projektu Dárky z Brna a podpora propagace projektu Daruj kelímek																			
marketing a doprovodné činnosti	**leden-únor**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**březen-duben**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**květen-červen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**červenec-srpen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**září-říjen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**litostopad-prosinec**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**Pracnost celkem**
tvorba a správa webové prezentace akce	zhodnocení předešlého roku	analýzy návštěvnosti webu, jednotlivých sekcí apod.	10	debata nad změnami	kreativa, analýza jiných inspiračních webů	5	programování webu/texty	příprava podkladů pro texty, programování, úpravy	20	editace, úpravy		5	sázení webu dle programu	vkládání textů, korektury, překlady, úpravy	80	průběžná editace	denní aktualizace informací	30	150
programování a správa systému Dragon				kreativa	definování požadavků po systému	10	programování, testování		130	práce se systémem, využívání dat		20	práce se systémem, využívání dat		20	práce se systémem, využívání dat		20	200
copywriting - web, tiskoviny a další, překlady, korektury	zhodnocení předešlého roku						texty pro web	psaní textů, korektury, překlady	10	texty pro tiskoviny, doprovodné weby, partnery, Czechtourism, zahraniční tour operátory, ..	psaní textů, korektury, překlady	90	texty web, tiskoviny, inzerce, online	psaní textů, korektury, překlady	50	texty web, tiskoviny, inzerce, online	psaní textů, korektury, překlady	30	180
příprava tiskových zpráv, vztahy s médii, novinářské brífinky, zadávání inzerce										komunikace s médii nad komunikačním plánem, mediální partnerství	schůzky, příprava podkladů pro mediální partnerství	20	příprava tiskové konference, koordinace s TIS MMB a Brno-střed, organizace TK	tisková zpráva, komunikace s novináři, produkce TK	30	průběžná komunikace s médii, novináři (rozhovory, dotazy, články..)	komunikace s médii na denní bázi	50	100
koordinace a realizace press a influencer tripů, kontaktní osoba pro zahraniční média							monitoring potenciálních novinářů/influencerů		5	komunikace, dohodnutí podmínek, smlouvy		5	příprava programu	denní itinerář, reservace hotely a gastro, komunikace s nimi, odsouhlasení, komunikace s Czech tourismem	20	servis na místě	provázení zahraničních novinářů a influencerů, příprava programu	50	80
koordinace otevření brněnských kostelů pro veřejnost										komunikace s kostely, komunikace s umělci	výběr kostelů, výběr umělců, komunikace s nimi - kreativa, připomínky	20	komunikace s kostely, komunikace s umělci	obhlídky jednotlivých míst, schůzky s kostely, definování podmínek	20	smlouvy, plán realizace, texty		20	60
program dětské vesničky																průběžné doplnění dětského programu	komunikace s partnery dětského programu, vytvoření dětských her na místě, doplňování pomůcek	20	20

marketing projektu Brněnské Vánoce, doprovodných aktivit, projektu Dárky z Brna a podpora propagace projektu Daruj kelímek																			
marketing a doprovodné činnosti	**leden-únor**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**březen-duben**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**květen-červen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**červenec-srpen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**září-říjen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**litostopad-prosinec**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**Pracnost celkem**
koordinace a příprava projektu Autentické prohlídky ZIMA													příprava fotky, příprava témat, komunikace s průvodci	definování témat, domluva s průvodci, objednávky, příprava textů a podkladů pro prodej	30	nasazení do prodeje, marketing, koordinace	a průběžné sledování prodejů a aktualizace kampaní	10	40
fotodokumentace zahájení a programových částí festivalu										komunikační plán (kde kdy kdo)	komunikace s fotografy, jejich výběr, výběr akcí a míst k nafocení	6	domluva s fotografy, smlouvy	6 hod		koordinace focení v terénu, eshop	a harmonogram focení	8	14
European Christmas City							příprava přihlášky	chystání podkladů, struktura, texty, fotky	40	příprava přihlášky	chystání podkladů, domluva s městkou částí	20	komunikace s EU	doplnění podkladů, dotazy	5	komunikace s EU	nad vyhlášením a předáním výhry	5	70
Strom - převoz, charita, doprovodné aktivity, ČČK							výběr stromu	výběr stromu v lese s TSB	10	příprava převozu s ČČK (termín, produkce)		15	komunikace s Bílovicemi, příprava akce		5	převoz (marketing, focení)	produkce akce, VIP protokol, přítomnost na místě po celý den	20	50
doprovodné atrakce na trzích - betlém, drak, gamifikace, fontána. kuličky, vánoční stánek, window pop city, dvorky	zhodnocení předešlého roku	zpětná vazba od veřejnosti, analýza efektivnosti a smyslupl nosti jednotlivých činností	10	kreativa	zapracování nových nápadů a projektů, úpravy stávajících	10	komunikace s dodavateli, s architekty trhů	kreativní včlenění do trhů	10	komunikace s dodavateli, příprava produkce, smlouvy	schůzky, komunikace, výjezd na Betlém, ..	20	komunikace s dodavateli, příprava produkce, smlouvy	definování podmínek, fungování, komunikace	50	produkce v terénu	příprava na místě, průběžná kontrola během akce, komunikace s partnery a dodavateli	90	190
komunikace s Brno-střed - sdílení programu a informací										plánování komunikace	schůzky, domluva nas společným mkt, domluva nad systémem sdělování informací (dragon apod.)	10	sdílení informací (schůzky, maily..)	předávání podkladů, dílčí schůzky	20	plnění kanálů, aktualizace	výměna podkladů a informací na denní bázi	20	50

marketing projektu Brněnské Vánoce, doprovodných aktivit, projektu Dárky z Brna a podpora propagace projektu Daruj kelímek																			
marketing a doprovodné činnosti	**leden-únor**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**březen-duben**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**květen-červen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**červenec-srpen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**září-říjen**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**litostopad-prosinec**	**Poznámky**	**Pracnost (hod.)**	**Pracnost celkem**
sběr informací k vánočnímu Brnu										plánování komunikace	definování klíčových partnerů v oblasti doprovodného programu v celém Brně	10	komunikace s pořadateli akcí, zpracování obsahu pro tisk a online, vkládání na weby, příprava pro sociální sítě, komunikační plány partnerských akcí (adventní koncerty, trhy na BVV a městské části, divadla, ...), korektury textů, výběr vhodných fotek		160	komunikace s pořadateli akcí, zpracování obsahu pro tisk a online, vkládání na weby, příprava pro sociální sítě, komunikační plány partnerských akcí (adventní koncerty, trhy na BVV a městské části, divadla, ...), korektury textů, výběr vhodných fotek		160	330
networkingový večírek													pozvánka, komunikace s VIP protokolem, příprava		4	produkce akce	příprava, komunikace s dodavateli, výzdoba, komunikace s protokolem, akce samotná, úklid	50	54
rozsvěcení stromu - obsahová část, kreativa, vip protokol, koordinace médií a vstupy, videozáznam a focení (koordinace)	zhodnocení předešlého roku						kreativa	kreativa v rámci marketingu - napojení na programovou část	4				komunikace s médii, protokol, příprava focení, příprava podkladů pro marketing		20	produkce v terénu	koordinace médií na místě, servis VIP hostů, ..	10	34
administrativa - objednávka, faktura, smlouva, vyúčtování, porady	dobíhající vyúčtování	řešení fakturací, debata nad finančními uzávěrkami jednotlivých dílčích projektů	60				objednávky, plány, smlouvy		20	objednávky, plány, smlouvy, vyúčtování		20	objednávky, smlouvy, vyúčtování		20	vyúčtování	zpracování faktur, komunikace s dodavateli, schvalování procesy ve wf	180	300
Součet																			**2524**

2.4.5 Marketing 2024

marketing projektu Brněnské Vánoce a doprovodných aktivit, projektu Dárky z Brna a podpora propagace projektu Daruj kelímek

marketing a doprovodné činnosti	leden-únor	Poznámky	Pracnost	březen-duben	Poznámky	Pracnost	květen-červen	Poznámky	Pracnost	červenec-srpen	Poznámky	Pracnost	září-říjen	Poznámky	Pracnost	listopad-prosinec	Poznámky	Pracnost	Pracnost celkem
strategické řízení marketingu BV	zhodnocení předešlého roku	zhodnocení mkt strategie projektu (personální rozložení, ..)	2	aplikace úkolů ze zhodnocení	nastavení týmu, procesů, hmg	2	koordinování týmu	řízení lidí, debaty nad dílčími aktivitami, kreativa	2	koordinování týmu	řízení lidí, debaty nad dílčími aktivitami, kreativa	2	koordinování týmu	řízení lidí, debaty nad dílčími aktivitami, kreativa	2	koordinování týmu	řízení lidí, debaty nad dílčími aktivitami	10	20
porady marketingu a komunikace Vánoce	zhodnocení předešlého roku	6-8 lidí, zhodnocení efektivnosti komunikace, webu, tiskovin, kampaní, analýza mkt nástrojů, analýza zpětné vazby veřejnosti	4	přípravy a zadání mkt	debata nad vizualitou, zadání pro agentury, příprava hmg, příprava plánu pro případné úpravy	4	průběžné porady		4	průběžné porady		2	průběžné porady		8	průběžné porady		8	30
vánoční suvenýry				kreativa	analýza prodejů z předchozího roku, kreativní návrhy předmětů	2	hledání dodavatelů	rešerše a oslovení lokálních výrobců, komunikace s nimi, případně výběrové řízení	2	ladění vzorků, výroba	schůzky nad vzorky, telefony, úprava	1	výroba, příprava pro eshop	zadání textů, fotek, zadání věc do eshopu	2	propagace, prodej	nastavení kampaní, spolupráce s partnery skrz prodej, průběžná analýza prodejů a úprava kampaní pro podporu prodeje, příprava a design prodejního stánku	3	10
Gurment Vanoce	zhodnocení předešlého roku	komunikace s prodejci, dotazník, telefony, zpětná vazba od veřejnosti	2				příprava výběrového řízení	aktualizace, úpravy	2	VŘ, právník, smlouvy (weby, portál zadavatele, dragon)		4	komunikace s prodejci	schůzky, porady, domluva nad kreativou k doprovodnému programu, kreativa na nádvoří (výzdoba, úpravy)	10	produkce v terénu	komunikace na místě, průběžné úpravy dle potřeb	10	28
výkostní propagace - koordinace grafických prací, příprava tiskovin, výlepové kampaně + zajištění tisků, PPC kampaně a koordinace online aktivit (web, FB, Instagram), další kanály, správa sociálních sítí, kampaně, distribuce tiskovin, led obrazovka	zhodnocení předešlého roku	analýzy jednotlivých kampaní, komunikace s dodavateli služeb, zpětné vazby od veřejnosti, z infocenter	4	debata nad vizualitou a změnami	přípravné fáze kampaní, komunikace s grafickou agenturou a dalšími dodavateli, aktualizace požadavků na grafické práce,	20	příprava vizuality a grafických prací	komunikace a agenturou/umělcem, schůzky, editace parametrů na tiskoviny	15	příprava tiskovin a kampaní	zpracování podkladů na základě našich informací a partnerů (pak následuje copywriting, korektury, překlady)	76	první kampaně, výlepy, online reklamy	dodávání podkladů dodavatelům kampaní(tiskoviny, bannery, posty na sociální sítě, inzerce, ..)	30	kampaně, práce na místě (značení, ..)	branding trhů na místě, průběžná výměna tiskovin a plakátů, reakce na doplnění informací od prodejců a z infocenter, grafické zpracování různých výstupů	20	165

marketing projektu Brněnské Vánoce a doprovodných aktivit, projektu Dárky z Brna a podpora propagace projektu Daruj kelímek

marketing a doprovodné činnosti	leden-únor	Poznámky	Pracnost	březen-duben	Poznámky	Pracnost	květen-červen	Poznámky	Pracnost	červenec-srpen	Poznámky	Pracnost	září-říjen	Poznámky	Pracnost	listopad-prosinec	Poznámky	Pracnost	Pracnost celkem
					smlouvy s dodavateli														
sociální sítě													přípravná fáze - plán		10	posty, monitorování z terénu, reakce na komentáře na několika sociálních sítích	denně 2 hodiny	60	70
tvorba a správa webové prezentace akce	zhodnocení předešlého roku	analýzy návštěvnosti webu, jednotlivých sekcí apod.	5	debata nad změnami			programování webu/texty	příprava podkladů pro texty, programování, úpravy	5	editace, úpravy		5	sázení webu dle programu	vkládání textů, korektury, překlady, úpravy	10	průběžná editace	denní aktualizace informací	10	35
programování a správa systému Dragon							programování, testování		5	úprava systému		5	úprava systému		5	úprava systému		5	20
copywriting - web, tiskoviny a další, překlady, korektury										texty pro tiskoviny, doprovodné weby, partnery, Czehc tourism, zahraniční tour operátory, ..	psaní textů, korektury, překlady	10	texty web, tiskoviny, inzerce, online	psaní textů, korektury, překlady	10	texty web, tiskoviny, inzerce, online	psaní textů, korektury, překlady	30	50
příprava tiskových zpráv, vztahy s médii, novinářské brífinky, zadávání inzerce										komunikace s médii nad komunikačním plánem, mediální partnerství	schůzky, příprava podkladů pro mediální partnerství	5	příprava tiskové konference, koordinace s TIS MMB a Brno-střed	tisková zpráva, komunikace s novináři	5	průběžná komunikace s médii, novináři (rozhovory, dotazy, články..)	komunikace s médii na denní bázi	20	30
koordinace a realizace press a influencer tripů, kontaktní osoba pro zahraniční média										monitoring potenciálních novinářů/influencerů, komunikace, dohodnutí podmínek, smlouvy		5	příprava programu	denní itinerář, reservace hotely a gastro, komunikace s nimi, odsouhlasení, komunikace s Czech tourismem	5	servis na místě	provázení zahraničních novinářů a influencerů, příprava programu	10	20
koordinace otevření brněnských kostelů pro veřejnost, spolupráce na uměleckých intervencích v kostelích,										komunikace s kostely, komunikace s umělci	výběr kostelů, výběr umělců, komunikace s nimi - kreativa, připomínky	10	komunikace s kostely, komunikace s umělci	obhlídky jednotlivých míst, schůzky s kostely, definování podmínek	10	smlouvy, plán realizace, texty		20	40

marketing projektu Brněnské Vánoce a doprovodných aktivit, projektu Dárky z Brna a podpora propagace projektu Daruj kelímek

marketing a doprovodné činnosti	leden-únor	Poznámky	Pracnost	březen-duben	Poznámky	Pracnost	květen-červen	Poznámky	Pracnost	červenec-srpen	Poznámky	Pracnost	září-říjen	Poznámky	Pracnost	listopad-prosinec	Poznámky	Pracnost	Pracnost celkem
program dětské vesničky na Dominikánském náměstí																průběžné doplnění dětského programu	komunikace s partnery dětského programu, vytvoření dětských her na místě, doplňování pomůcek	15	15
koordinace a příprava projektu Autentické prohlídky ZIMA													příprava fotky, příprava témat, komunikace s průvodci	definování témat, domluva s průvodci, objednávky, příprava textů a podkladů pro prodej	15	nasazení do prodeje, marketing, koordinace	a průběžné sledování prodejů a aktualizace kampaní	15	30
fotodokumentace zahájení a programových částí festivalu										komunikační plán (kde kdy kdo)	komunikace s fotografy, jejich výběr, výběr akcí a míst k nafocení	6	domluva s fotografy, smlouvy	6 hod		koordinace focení v terénu, eshop	a harmonogram focení	8	14
světelné instalce										komunikace s umělci, výběr		10	smlouvy, produkce, památkáři, potřebné povolení		10	produkce v terénu		30	50
European Christmas City							příprava přihlášky						komunikace s EU		5	komunikace s EU	nad vyhlášením a předáním výhry, předávání v Brně (dělalo to OZV)	5	10
Strom - převoz, charita, doprovodné aktivity (100 let..), ČČK							výběr stromu	výběr stromu v lese s TSB	10	příprava převozu s ČČK (termín, produkce)		15	komunikace s Bílovicemi, příprava akce		5	převoz (marketing, focení)	produkce akce, VIP protokol, přítomnost na místě po celý den	20	50
doprovodné atrakce na trzích - šalinka, rolničky, betlém, drak, gamifikace, fontána. Gate, kuličky, vánoční stánek, dvorky, Mečová a nádvoří,	zhodnocení předešlého roku	zpětná vazba od veřejnosti, analýza efektivnosti a smysluplnosti jednotlivých činností	5	kreativa	zapracování nových nápadů a projektů, úpravy stávajících	5	komunikace s dodavateli, s architekty trhů	kreativní včlenění do trhů	10	komunikace s dodavateli, příprava produkce, smlouvy	schůzky, komunikace, výjezd na Betlém, ..	10	komunikace s dodavateli, příprava produkce, smlouvy	definování podmínek, fungování, komunikace	20	produkce v terénu	příprava na místě, průběžná kontrola během akce, komunikace s partnery a dodavately	50	100
komunikace s Brno-střed - sdílení programu a informací - jiné organizace apod.										plánování komunikace	schůzky, domluva nas společným mkt, domluva nad systémem sdělování informací (dragon apod.)	5	sdílení informací (schůzky, maily..)	předávání podkladů, dílčí schůzky	5	plnění kanálů, aktualizace	výměna podkladů a informací na denní bázi	10	20

marketing projektu Brněnské Vánoce a doprovodných aktivit, projektu Dárky z Brna a podpora propagace projektu Daruj kelímek																			
marketing a doprovodné činnosti	**leden-únor**	**Poznámky**	**Pracnost**	**březen-duben**	**Poznámky**	**Pracnost**	**květen-červen**	**Poznámky**	**Pracnost**	**červenec-srpen**	**Poznámky**	**Pracnost**	**září-říjen**	**Poznámky**	**Pracnost**	**litostop ad-prosinec**	**Poznámky**	**Pracnost**	**Pracnost celkem**
sběr informací k vánočnímu Brnu										plánování komunikace	definování klíčových partnerů v oblasti doprovodného programu v celém Brně	5	komunikace s pořadateli akcí, zpracování obsahu pro tisk a online, vkládáání na weby, příprava pro sociální sítě, komunikační plány partnerských akcí (adventní koncerty, trhy na BVV a měské části, divadla, ...), korektury textů, výběr vhodných fotek		65	komunikace s pořadateli akcí, zpracování obsahu pro tisk a online, vkládáání na weby, příprava pro sociální sítě, komunikační plány partnerských akcí (adventní koncerty, trhy na BVV a měské části, divadla, ...), korektury textů, výběr vhodných fotek		90	160
networkingový večírek													pozvánka, komunikace s VIP protokolem, příprava		4	produkce akce	příprava, komunikace s dodavateli, výzdoba, komunikace s protokolem, akce samotná, úklid	30	34
rozsvěcení stromu – obsahová část, kreativa, vip protokol, koordinace médií a vstupy, videozázna m a focení (koordinace)							kreativa	kreativa v rámci marketingu – napojení na programovou část	4				komunikace s médii, protokol, příprava focení, příprava podkladů pro marketing		6	produkce v terénu	koordinace médií na místě, servis VIP hostů, ..	10	20
administrativa – objednávka, faktura, smlouva, vyúčtování, porady	dobíhající vyúčtování	řešení fakturací, debata nad finančními uzávěrkami jednotlivých dílčích projektů	10				objednávky, plány, smlouvy		20	objednávky, plány, smlouvy, vyúčtování		30	objednávky, smlouvy, vyúčtování		30	vyúčtování	zpracování faktur, komunikace s dodavateli, schvalovací procesy ve wf	80	170
Součet																			**1 191**

2.4.6 Ekonomická a administrativní oblast

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Hodiny 23	Hodiny 24
faktury přijaté - zaúčtování				

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Hodiny 23	Hodiny 24
Likvidace - zaúčtování přijatých faktur (pí. Mendlová)	Tisk, zaúčtování, účetní kontrola (DPH, náležitosti daňového dokladu), vytištění žádanky před vznikem, tabulka čerpání, žádanka po vzniku. Kompletace a předání k proplacení. Posílá i elektronicky. Fyzicky se na fakturu napíše datum a doklad proplacení. Hlavní účetní zkontroluje a schválí. Založení.	1 hod 1 faktura včetně kontroly hlavní účetní.	200,0	230,0
Rozúčtování mzd. Nákladů na BV (pí. Hrušková/Krbečková)		50 hod/rok	50,0	50,0
DPH (pí Hrabalová)				
	Kontrola, Vygenerování z účetnictví, WF ke schválení	1 den / měsíc = 5 měsíců, zbytek 0,5 dne	68,0	68,0
Součinnost výběrová řízení, smlouvy revize, schvalování, rozpočty			170,0	
administrace Karatu - nastavení schvalovacích procesů	V roce 2023 nastavování scénářů, v roce 2024 již funguje a téměř nulová pracnost.		36,0	-
Personální a mzdové zajištění	Nastavování směn a dalších parametrů v systému - v roce 2023, v roce 2024 již nastaveno		100,0	-
Administrativa PaM			100,0	-
Administrativní oblast – v roce 2024 podpora nového systému, zajištěno v rámci běžných činností				
registr smluv, pošta odeslaná, přijatá			375,0	-
koordinace podpisování smluv, evidence			141,0	-
komunikace se stánkaři, porady, součinnost s dodavateli, organizování schůzek (do nástupu na MD)			35,0	-
součinnost při výběrových řízení a administraci smluv			45,0	-
komunikace se stánkaři, porady, součinnost s dodavateli, organizování schůzek (nástup po Vykoukalové)			180,0	-
Součet			**1 500,0**	**348,0**

2.4.7 Ostatní

Činnost	Detailní popis/poznámka	Provádí	Hodiny 23	Hodiny 24
Ostatní				
výpomoc marketingu, koordinace networkingové akce		1	60,50	

Činnost	Detailní popis/poznámka	Provádí	Hodiny 23	Hodiny 24
koordinace a realizace press a influencer tripů, kontaktní osoba pro zahraniční média		1	76,00	
koordinace otevření brněnských kostelů pro veřejnost, prohlídky zimní		1	92,00	
světelné instalace, gourmet zóna - komunikace s prodejci		1		157,00
Celkem			**228,50**	**157,00**

3.4.7 Porady k BV

Činnost	Detailní popis/poznámka	Pracnost	Kdy	Provádí	Hodiny
Porady k BV	- únor - duben 2x do měsíce - květen až prosinec (kromě prázdnin) - každý týden - platí pro všechny oblasti	2 hod	únor - duben 4x - květen - červen 8x - září - prosinec 17x Celkem 29x	10 osob	580
Součet					**580**

2.5 Analýza popisu procesů z hlediska pracnosti a mzdových/osobních nákladů

Pracnosti k jednotlivým činnostem byly stanoveny na základě kvalifikovaného odhadu pracovníků, kteří tyto činnosti reálně vykonávají, nebo je řídí. Bohužel, někteří pracovníci již v TIC nepracují, pak byl použit odhad stávajících vedoucích pracovníků.

2.5.1 Výpočet průměrné mzdové hodinové sazby v Kč

Výpočet byl proveden na základě dat z dodaných dokumentů:

- Detailní přehled mzdových nákladů projektu BV2023_popis cinnosti.xlsx
- Detailní přehled mzdových nákladů projektu BV2024_popis cinnosti.xlsx

Rok 2023:

Osobní náklady za rok 2023 v celkové výši (s odvody)	**4 056 415,01 Kč**

z toho:

mzdové náklady zaměstnanci HPP (bez odvodů)	2 991 625,00 Kč
mzdové náklady zaměstnanci DPP (bez odvodů)	22 774,00 Kč
celkem mzdové náklady (bez odvodů)	**3 014 399,00 Kč**
zákonné odvody z mezd (HPP + DPP)	1 042 016,01 Kč

mzdové náklady zaměstnanci HPP (vč. odvodů)	4 025 768,50 Kč
mzdové náklady zaměstnanci DPP (vč. odvodů)	30 646,51 Kč
Vykázané hodiny celkem (kromě DPP)	11 542,00

Ø hodinová sazba zaměstnance na HPP (včetně odvodů)	348,8 Kč

Rok 2024:

Osobní náklady za rok 2024 v celkové výši (s odvody)	**1 866 960,14 Kč**

z toho:

mzdové náklady zaměstnanci HPP (bez odvodů)	1 350 776,00 Kč
mzdové náklady zaměstnanci DPP (bez odvodů)	36 398,00 Kč
celkem mzdové náklady (bez odvodů)	**1 387 174,00 Kč**
zákonné odvody z mezd (HPP + DPP)	479 786,14 Kč
mzdové náklady zaměstnanci HPP (vč. odvodů)	1 817 973,05 Kč
mzdové náklady zaměstnanci DPP (vč. odvodů)	48 987,09 Kč
Vykázané hodiny celkem (kromě DPP)	5 026,00

Ø hodinová sazba zaměstnance na HPP (včetně odvodů)	361,7 Kč

2.5.2 Meziroční porovnání pracnosti a osobních nákladů

Komentář k pracnostem:
Programové zajištění:

- V roce 23 NS a DN, v 24 pouze NS. V r. 24 systém Dragon práci zrychlil. (Nejsou k dispozici pracovníci z roku 23, nelze zjistit úsporu systému Dragon)

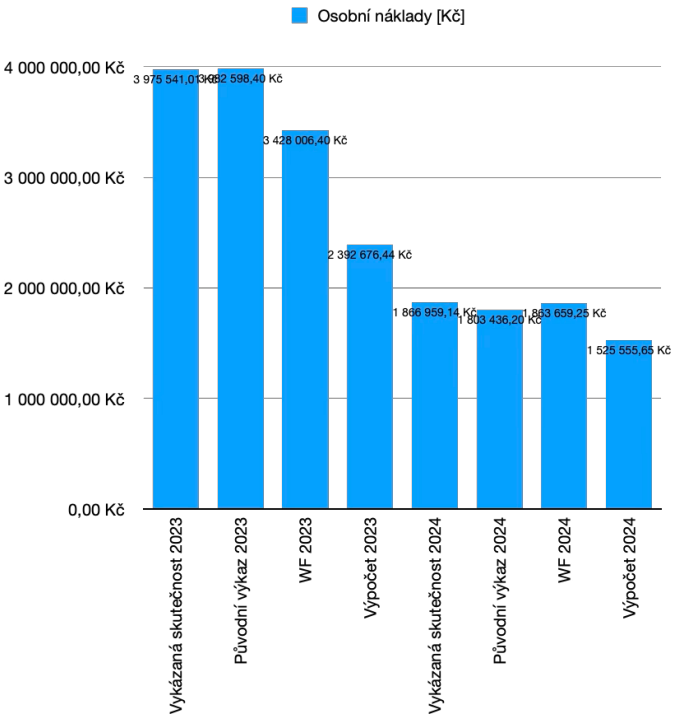
Marketing:

- Personální změny v roce 23 - noví pracovníci se zaučovali (ved MKT odcházela na mateřskou, nová pracovnice se učila, MKT manažer 2.
- v roce 23 se zaváděly nové akce (24 už opakované) - Gourmet Vánoce na nádvoří staré radnice - tam se stavěl trh od nuly - nový koncept, nové stánky, výběr gastro poskytovatelů atd. - v r 24 už se jenom kopírovalo - mnohem jednodušší,
- Nově se řešilo otevření kostelů během BV
- Nově LED obrazovka na NS na pódiu - pouštěly se posty ze soc. sítí, program, tipy prodejců na jídlo - v r. 23 se vymýšlel koncept, šablony, náplň - v r. 24 už se kopírovalo
- Dětská vesnička - v r.23 nově - zařizovaly se workshopy, videa, program. V r. 24 už bez těchto věcí - produkčně jednodušší.
- Ve 23 přihláška do Evropské město vánoc - složitá komunikace, zjišťování podmínek a průběhu. V r. 24 už jenom vyhlášení a přebíralo cenu MMB Odb. Zahraničních vztahů.
- V r. 23 kompletně nový WEB - nová struktura, jiné texty, v r. 24 už jenom editace. Použita stejná vizualita v r. 24.
- Nové typy plakátů a letáků - vymýšlelo se, v r. 24 už jenom editace vymyšleného.

- V 23 příprava tiskové konference, texty, organizace … cca 20 hodin. V r. 24 už nebylo.

	Vykázaná skutečnost 2023[1]	Původní výkaz 2023[2]	WF 2023[3]	Výpočet 2023[4]	Vykázaná skutečnost 2024[5]	Původní výkaz 2024[6]	WF 2024[7]	Výpočet 2024[8]
Hlavní manažer vánoc [hod.]	-	1 560,0	-	0	-	0	-	0
Technické zajištění [hod.]	-	2 590,0	-	1 037,5	-	2 643,0	-	1037,5
Programové zajištění [hod.]	-	1 008,5	-	354,8	-	437,0	-	354,8
Ekonomická a administrativní oblast [hod.]	-	2 110,0	-	1 500,0	-	13,0	-	348,0
Obchodní činnost [hod.]	-	1 525,0	-	706,5	-	816,0	-	706,5
MKT [hod.]	-	2 396,0	-	2 524,0	-	920,0	-	1191,0
Ostatní [hod.]	-	228,5	-	157,0	-	157,0	-	0,0
Porady k BV [hod.]	-	-	-	580,0	-	-	-	580,0
Celkem	**-**	**11 418,00**	**9 828,00**	**6 859,74**		**4 986,00**	**5 152,50**	**4 217,74**

Ø hodinová sazba zaměstnance [Kč]	**348,80**				**361,70**			
Osobní náklady [Kč]	**3 975 541,01**	**3 982 598,40**	**3 428 006,40**	**2 392 676,44**	**1 866 959,14**	**1 803 436,20**	**1 863 659,25**	**1 525 555,65**



[1] *Data skutečnosti z dokumentu „Rozpočet a skutečnost 2023“*
[2] *Data z dokumentu“ Detailní přehled mzdových nákladů projektu BV2023_popis cinnosti.xlsx“*
[3] *Data z dokumentu „Hodiny Mzda BV 2023.xlsx“*
[4] *Hodnoty z popisu procesů uvedených v kapitolách 2.4.1 až 2.4.7*
[5] *Data skutečnosti z dokumentu „Rozpočet a skutečnost 2024“*
[6] *Data z dokumentu“ Detailní přehled mzdových nákladů projektu BV2024_popis cinnosti.xlsx“*
[7] *Data z dokumentu „Hodiny Mzda BV 2023.xlsx“*
[8] *Hodnoty z popisu procesů uvedených v kapitolách 2.4.1 až 2.4.7*

Porovnáme–li hodnoty vykázané jako skutečnost roku 2023 s vypočtenými hodnotami z mapování procesů, pak došlo k překročení osobních nákladů o 1 582 864,57 Kč, což je o 40%.

Porovnáme–li hodnoty vykázané jako skutečnost roku 2024 s vypočtenými hodnotami z mapování procesů, pak došlo k překročení osobních nákladů o 343 403,49 Kč, což je o 18%.

Je třeba vzít v úvahu, že hodnoty pracnosti vyplývající z popisu procesů jsou stanoveny na základě kvalifikovaného odhadu pracností u jednotlivých detailních činností a následného výpočtu. Proto je obvyklé brát v úvahu toleranci a nečinit závěry, pokud vykázané hodnoty vs. vypočtené (zjištěné) hodnoty z popisu procesů se pohybují v tolerančním pásmu +- 10%[9].

2.6 Závěry

Pracnost

V roce 2023 byly osobní náklady vykázané u akce Brněnské Vánoce významně vyšší než náklady vypočtené na základě zmapovaných agend a odhadované pracnosti. Výpočty přitom zohlednily zvýšenou pracnost některých činností v období po pandemii COVID-19, zavádění nových položek a aktivit v rámci BV, jakož i absenci či postupné zavádění nových informačních systémů, které vedlo k vyšší administrativní zátěži. Přesto zůstává rozdíl mezi skutečnými a odhadovanými náklady značný.

Za účelem snížení rozdílů mezi plánovanými (vypočtenými) a skutečnými osobními náklady a pro zajištění jejich lepší doložitelnosti se doporučuje:

1. **Pravidelná aktualizace kalkulace pracnosti**
   - Provádět minimálně jednou ročně revizi odhadů pracnosti jednotlivých agend spojených s BV.
   - Zohlednit změny v organizačním zajištění, legislativě, informačních systémech a rozsahu programu.
2. **Zavedení časového reportingu**
   U vybraných pracovníků vést průkaznou a jednotně metodicky nastavenou evidenci odpracovaného času na činnostech souvisejících s BV, ideálně v členění podle konkrétních úkolů nebo agend. Evidence je v současnosti vedena v systému WorkFlow, avšak vykázaná data se v některých případech liší od údajů uvedených v jiných dodaných dokumentech, což snižuje jejich vypovídací hodnotu. Zejména v těchto dokumentech (nejenom hodnoty, ale i jména pracovníků):

   - Detailní přehled mzdových nákladů projektu BV2023_popis cinnosti.xlsx ve vztahu k Hodiny Mzda BV 2023.xlsx – dokument vygenerovaný z evidence odvedených hodin v systému WorkFlow
   - Detailní přehled mzdových nákladů projektu BV2024_popis cinnosti.xlsx ve vztahu Hodiny Mzda BV 2024.xlsx - dokument vygenerovaný z evidence odvedených hodin v systému WorkFlow

3. **Vyčíslení vlivu mimořádných faktorů**

[9] *Ověřená praxe z jiných obdobných projektů (Např. E.ON, EGD, Teplárny Brno, DPMB, Tokoz,, Fakulta architektury VUT Brno, Fakulta strojního inženýrství VUT Brno apod.)*

    - Při plánování a vyhodnocování nákladů samostatně evidovat vliv mimořádných okolností (např. COVID-19, nové systémy, nové aktivity), aby bylo možné odlišit běžné provozní náklady od nákladů způsobených těmito faktory.
4. **Oddělené sledování hlavní a doplňkové činnosti**
    - U osobních nákladů rozlišovat, zda se vztahují k činnostem spadajícím do hlavní, nebo doplňkové činnosti TIC, a toto členění uvádět i v interních a externích reportech.
5. **Transparentní prezentace rozdílů**
    - V pravidelných zprávách pro vedení a zřizovatele uvádět přehled mezi plánovanými a skutečnými náklady s odůvodněním významných odchylek.

Byly zjištěny nesoulady v uváděné pracnosti pozice Hlavního manažera Brněnských Vánoc. V některých dokumentech je uvedeno, že se této akci věnoval v rozsahu 100 % své pracovní kapacity, avšak podle záznamů v systému WorkFlow byla vykázána pouze část této kapacity. V roce 2024 byla akce Brněnské Vánoce realizována již bez této pozice.

Projektové řízení

Přestože v daném období (většina roku 2023) působil hlavní manažer Brněnských Vánoc, nebyly naplněny některé základní principy projektového řízení. Chyběl zejména:

- **Komplexní harmonogram** hlavní akce s vymezením všech klíčových milníků.
- **Definice přidružených akcí** včetně určení jejich odpovědných osob, dílčích harmonogramů a samostatných rozpočtů.

Pro efektivní řízení projektu je zásadní mít od počátku k dispozici věrohodný a realistický rozpočet. V případě BV je hlavním zdrojem příjmů pronájem prodejních stánků. První verze rozpočtu však vycházela u příjmové části z vyvolávacích cen pronájmů, které se následně významně lišily od skutečně dosažených cen i od celkového součtu příjmů. Tento rozdíl mohl ovlivnit přesnost plánování a řízení finančních zdrojů v průběhu přípravy a realizace akce.

Za účelem zvýšení efektivity a transparentnosti řízení akce Brněnské Vánoce se doporučuje zavést jednotný projektový rámec s následujícími opatřeními:

1. **Vypracování komplexního projektového plánu**
    - Zpracovat úvodní dokument „Projektový plán BV“, který bude obsahovat:
        - Hlavní harmonogram s klíčovými milníky.
        - Přehled přidružených akcí (doprovodný program, marketingové aktivity, logistické zajištění) včetně odpovědných osob, dílčích harmonogramů a rozpočtů.
        - Postup pro aktualizaci harmonogramů při změnách v průběhu realizace.
2. **Realistický rozpočet od počátku projektu**
    - Při tvorbě první verze rozpočtu příjmů zohlednit reálně dosažitelné ceny pronájmů stánků na základě historických dat a předběžných kvalifikovaných odhadů zohledňující inflaci a další aspekty.
    - Uvést vedle „vyvolávacích“ cen i odhad skutečných cen, aby byl rozpočet použitelný pro věcné plánování.
3. **Pravidelná kontrola a revize**

    - Zavést průběžnou kontrolu rozpočtu a harmonogramu (např. měsíční report), která umožní včas reagovat na odchylky a přijímat nápravná opatření.
    - Zajistit archivaci všech verzí harmonogramů a rozpočtů pro účely vyhodnocení a zlepšování procesu v dalších ročnících.
4. **Odpovědnosti a schvalovací proces**
    - Jasně stanovit odpovědnosti hlavního manažera anebo pracovníka, který tuto roli zastává a vedoucích jednotlivých agend včetně termínů pro dodání podkladů.
    - Nastavit formální proces schvalování klíčových dokumentů (projektový plán, rozpočet, změnové listy) vedením TIC.
5. **Použití nástrojů projektového řízení**
    - Využít specializovaný software pro řízení projektů (např. MS Project, Asana, Trello…) k jednotné evidenci harmonogramů, rozpočtů, úkolů a odpovědností.
    - Zajistit školení pracovníků pro efektivní využívání těchto nástrojů.

Relativně vysoké náklady na marketing

Je třeba zdůraznit, že marketingové aktivity spojené s Brněnskými Vánocemi (BV) nelze posuzovat výhradně jako náklad na doplňkovou činnost. Marketing v tomto případě plní dvojí roli:

1. **Propagace akce BV** – podporuje návštěvnost a obchodní úspěch samotných trhů (pronájem stánků, organizace programu apod.), což má charakter doplňkové činnosti TIC.
2. **Plnění hlavní činnosti TIC** – prostřednictvím BV marketing současně propaguje město Brno jako turistickou a kulturní destinaci, posiluje jeho image a atraktivitu. Tato část aktivit je svým charakterem součástí hlavní činnosti TIC a slouží k naplňování jeho zřizovací funkce.

V praxi to znamená, že TIC Brno u BV nejen organizuje vlastní trhy, ale také se aktivně podílí na propagaci Brna jako celku – například koordinací mediálních kampaní, PR aktivit či pořádáním doprovodných akcí, které přesahují rámec samotného trhu. Proto nelze marketingové výdaje vnímat jen jako náklad „navíc“ k doplňkové činnosti, ale je nutné je částečně chápat jako investici do hlavní činnosti organizace.

- Ze zjištěných skutečností a z rozhovorů s pracovníky TIC Brno vyplynulo, že při plánování a realizaci Brněnských Vánoc byla patrná tendence směrovat dosažené výnosy z akce do úhrady nákladů spojených s její organizací a doprovodnými aktivitami. V praxi to znamená, že rozpočtová strategie nebyla primárně orientována na dosažení přebytku či úspor, ale spíše na maximální využití disponibilních prostředků v rámci akce. Dle TIC je prioritou dosažení nejvyšší kvality akce.

Doporučení pro efektivní řízení a zajištění větší informovanosti zřizovatele

S ohledem na strategický význam akce Brněnské Vánoce pro město Brno a její citlivost z pohledu veřejnosti i médií je vhodné, aby se zřizovatel podílel na kontrole a řízení akce v takové míře, která nezatíží představitele města nad rámec nezbytného času, ale zajistí jim dostatečný přehled a možnost včas reagovat na strategické otázky.

Doporučení:

1. **Zřízení pravidelného komunikačního kanálu**

    - Stanovit termíny čtvrtletních (přípravná fáze) a měsíčních (v průběhu realizace) stručných informačních reportů pro zřizovatele, obsahujících klíčové ukazatele (harmonogram, rozpočet, rizika, marketing, významné smlouvy).
2. **Definice strategických milníků pro schvalování**
    - Určit předem seznam rozhodnutí a dokumentů, které vyžadují formální souhlas zřizovatele (např. schválení celkového rozpočtu, zásadní změny v harmonogramu, přijetí nových významných partnerů/sponzorů).
3. **Zástupce zřizovatele v řídicím výboru**
    - Zřídit řídící výbor BV.
    - Jmenovat zástupce zřizovatele do řídicího výboru BV, který bude průběžně informován a bude moci předávat strategické podněty, aniž by bylo nutné zapojovat vedení města do každodenní operativy.
4. **Motivační a hodnoticí mechanismus**
    - Nastavit hodnoticí ukazatele (KPI) pro TIC v souvislosti s efektivitou a hospodárností pořádání BV, a jejich plnění pravidelně vyhodnocovat.
    - Využít tato vyhodnocení pro motivaci TIC (např. formou uznání, mediální podpory, případně finančních motivačních nástrojů, pokud to právní rámec umožní).

Tento model umožní zřizovateli zůstat včas informován, soustředit se na strategická rozhodnutí a zároveň posílit odpovědnost TIC za efektivní přípravu a realizaci akce.

3. Ověření úplnosti vykázání nákladů na specifické prvky výzdoby (dračí vejce a krokodýl ve svetru) v rámci akce Vánoce Brno v letech 2023 a 2024.

3.1. Drak ve svetru – Brněnské Vánoce 2023

Základní charakteristika

Dle TIC se jedná o unikátní autorské dílo. Součástí byla výroba nerezového exoskeletu a speciálního úpletu z odpadového materiálu.

Výběrové řízení

Zakázka byla zadána jako VZ malého rozsahu postupem přímého zadání dle směrnice č. 6/2023. Odůvodnění výjimky bylo doloženo a právně stvrzeno. Postup je souladu s legislativou a vnitřními předpisy.

- Dodavatel: NAHAKU s.r.o.
- Cena: 600 000 Kč bez DPH (726 000 Kč s DPH)

  Nebyly zjištěny nedostatky.

Cena

Výše ceny v rámci prováděného auditu nebyla posuzována. K ověření oprávněnosti výše ceny je zapotřebí zpracovat znalecký posudek, který by vyhodnotil, zda se jedná o autorské dílo. A výše ceny byla v tomto kontextu posouzena.

Tento bod je nad rámec definice rozsahu prováděného auditu.

Účetní souvislosti

Byla sjednána záloha 50 %, doplatek formou konečné faktury. Úhrady proběhly ve správné výši a včas, zaúčtování odpovídalo směrné účtové osnově. Nebyly zjištěny nedostatky.

Zařazení do majetku

Majetek byl převzat 22.11.2023 a uveden do užívání dne 22.12.2023. Kontrolující upozorňují na nesoulad – zařazení mělo proběhnout již při převzetí, tedy k 22.11.2023, a odpisování mělo být zahájeno v prosinci 2023.

Registr smluv

Smlouva nepodléhala zveřejnění, jelikož podle TIC se jednalo o autorské dílo (§ 3 odst. 2 písm. i) zákona č. 340/2015 Sb.). V této souvislosti nebyly zjištěny nedostatky.

Shrnutí zjištění

- Postup zadání a financování zakázky byl v pořádku.
- V účetnictví nebyly zjištěny nedostatky.
- Nedostatek: opožděné zařazení majetku do užívání oproti skutečnému datu převzetí.

3.2 Dračí vejce – Brněnské Vánoce 2024

Základní charakteristika díla

Dle TIC se jedná o autorské dílo. Instalace „Dračí vejce“ navázala na projekt „Drak ve svetru“ z roku 2023. Jednalo se o technologicky pokročilejší dílo – samonosnou ocelovou konstrukci s LED osvětlením a úpletem z odpadové hadičky, jehož výroba vyžadovala speciální tkalcovský stav a čtyřtýdenní práci čtyř pracovníků.

Výběrové řízení

Zakázka byla zadána jako VZ malého rozsahu postupem přímého zadání dle směrnice č. 8/2024. Odůvodnění výjimky bylo doloženo písemně v interním sdělení, které zdůvodňovalo pokračování spolupráce s designovým studiem NAHAKU. Kontrolující postup akceptují.

- Dodavatel: NAHAKU s.r.o.
- Cena: 1.200.000 Kč bez DPH (1.452.000 Kč s DPH)

  Nebyly zjištěny nedostatky.

Cena

Výše ceny v rámci prováděného auditu nebyla posuzována. K ověření oprávněnosti výše ceny je zapotřebí zpracovat znalecký posudek, který by vyhodnotil, zda se jedná o autorské dílo. A výše ceny byla v tomto kontextu posouzena.

Tento bod je nad rámec definice rozsahu prováděného auditu.

Účetní souvislosti

Byly doloženy všechny faktury v celkové hodnotě 1.452.000 Kč vč. DPH, které byly uhrazeny včas a v souladu se smlouvou. Účtování proběhlo správně. Nebyly zjištěny nedostatky.

Zařazení do majetku

Majetek byl převzat 21.11.2024 na základě předávacího protokolu a ke stejnému dni zařazen do užívání. Do evidence byl zaúčtován na účet 022 v celkové hodnotě 1.668.904,60 Kč (Dračí vejce 1.367.300 Kč + dřevěná konstrukce zaklopení Skácelovy kašny 301.604,60 Kč). Odpisování bylo zahájeno od prosince 2024. Nebyly zjištěny nedostatky.

Registr smluv

Smlouva byla nad rámec povinnosti uveřejněna v registru smluv, ačkoli jako autorské dílo podléhala výjimce dle § 3 odst. 2 písm. i) zákona č. 340/2015 Sb. Nebyly zjištěny nedostatky.

Shrnutí zjištění

- Zadání a realizace zakázky proběhly v souladu se směrnicemi.
- Úhrady a účetnictví bez nedostatků.
- Majetek byl zařazen správně a včas.
- Nebyly zjištěny zásadní nedostatky.

4. Vyjádření k bodům z dokumentu Návrh usnesení zastupitelstva města Brna – Návrh na provedení hloubkového auditu hospodaření příspěvkové organizace TIC Brno při pořádání vánočních trhů

Některé body obsažené v dokumentu „Návrh usnesení Zastupitelstva města Brna – Návrh na provedení hloubkového auditu hospodaření příspěvkové organizace TIC Brno při pořádání vánočních trhů přesahují rozsah smluvně sjednaného plnění“.

Vzhledem k předpokládané náročnosti a celkové pracnosti, která byla vymezena a oceněna smluvní cenou, nebyly u těchto bodů provedeny klasické detailní auditní postupy. Přesto byly uvedené skutečnosti posouzeny v rozsahu přiměřeném dostupným podkladům a odbornému úsudku auditora, tak aby mohlo být k jednotlivým bodům zaujato stanovisko.

Tato vyjádření nelze považovat za plnohodnotný výsledek hloubkového auditu ve smyslu smluvního zadání, ale za odborný komentář nad rámec smlouvy.“

Body z dokumentu „Návrh usnesení zastupitelstva města Brna – Návrh na provedení hloubkového auditu hospodaření příspěvkové organizace TIC Brno při pořádání vánočních trhů“ ze dne 25.3.2025:

- Dračí vejce
- Krokodýl bez svetru
- Nadměrné osobní náklady
- Výběrové řízení 5ks dětských stánků vč. dopravy
- Předražená montáž Zimního baru a stánků na Staré radnici
- Chybné zveřejňování výsledků akce (např. zábor)
- Daň z příjmu
- Vykazování právních služeb
- Náklady na elektrickou energii
- Provoz Merch stánků (není v rozpočtu akce)

4.1 Dračí vejce a krokodýl ve svetru

Viz předchozí kapitola.

4.2 Nadměrné osobní náklady

Této problematice se detailně věnuje 1. část této zprávy.

4.3 Výběrové řízení 5ks dětských stánků vč. Dopravy

TIC Brno poskytlo vysvětlení postupu při stanovení pořizovací ceny stánků. Přestože se cena na první pohled jeví jako vyšší, zdůvodnění ze strany TIC lze považovat za věrohodné Bez provedení detailní analýzy ceny materiálu a technologického postupu výroby a montáže ji nelze jednoznačně zpochybnit.

Za nedostatkové však lze považovat nevyužití otevřeného výběrového řízení, které by mohlo vést ke snížení pořizovací ceny. Při posuzování ceny je třeba zohlednit i požadavky na kvalitu a životnost stánků s ohledem na jejich opakovanou montáž a demontáž.

Pro objektivní zhodnocení je třeba provést detailní posouzení montážních postupů, odhad pracnosti, použití manipulační techniky apod. Takováto analýza však přesahovalo rámec zadání pro tento audit.

Doporučení

1. **Zvýšení transparentnosti zadávání zakázek** – U obdobných zakázek s předpokládanou hodnotou v řádu stovek tisíc Kč doporučujeme využívat otevřená výběrová řízení, která umožní širší soutěž dodavatelů a mohou vést ke snížení pořizovací ceny. **Otevřené výběrové řízení** je postup zadávání veřejné zakázky, při němž zadavatel bez omezení umožňuje účast všem dodavatelům, kteří mají zájem podat nabídku. Postup vychází z pravidel stanovených zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jen „ZZVZ“), zejména pro nadlimitní a podlimitní zakázky, a to i v případech, kdy by vzhledem k předpokládané hodnotě zakázky (např. VZMR – veřejné zakázky malého rozsahu) tento režim nebyl zákonem vyžadován.

2. **Stanovení cenových benchmarků** – Zavést interní cenové srovnání (benchmarking) pro klíčové činnosti, jako je montáž, demontáž a doprava, a to na základě tržních cen srovnatelných zakázek (např. ceny dosažené při obdobných akcích městských částí).
3. **Pravidelná kontrola kalkulací dodavatelů** – Před uzavřením smlouvy požadovat od dodavatelů podrobnou kalkulaci ceny materiálu, prací a dopravy. Kalkulace by měla umožnit posouzení přiměřenosti ceny vůči rozsahu a náročnosti prací.
4. **Zohlednění kvality a životnosti** – Při hodnocení nabídek zohledňovat nejen cenu, ale i kvalitu materiálů, životnost a vhodnost pro opakovanou montáž/demontáž, aby se předešlo nákladům na časté opravy či výměny.

4.4 Předražená montáž Zimního baru a stánků na Staré radnici

Montáž zimního baru **nebyla předmětem tohoto hodnocení**. Zpráva pouze konstatuje, že cena účtovaná dodavatelem ve výši 15 800 Kč bez DPH za jeden stánek se významně liší od ceny zjištěné na základě ústního rozhovoru s tajemníkem MČ Brno-střed, kde se obdobná služba pohybuje kolem 3 500 Kč za stánek.

Tento cenový rozdíl je **pouze faktickým zjištěním** a může vyvolávat otázky, které však nelze bez podrobnější analýzy vyřešit. Analýza přiměřenosti této ceny **nebyla součástí zadání auditu**. Bez detailního zhodnocení montážního postupu, konstrukčního řešení, náročnosti manipulace a odhadu pracnosti nelze oprávněnost ceny objektivně posoudit.

Doporučení (pro budoucí praxi, nikoliv jako závěr k této akci):

1. Provést samostatnou detailní analýzu nákladů na montáž a demontáž.
2. Zvážit pořízení vlastního vybavení (např. stánků) do majetku organizátora.
3. Stanovit předem cenové limity na základě tržního srovnání.
4. Požadovat od dodavatelů podrobnou kalkulaci nákladů (materiál, práce, doprava).
5. Upřednostňovat otevřená výběrová řízení s širší účastí dodavatelů.
6. Pravidelně provádět srovnávací analýzy s obdobnými akcemi (např. MČ Brno-střed).
7. Po skončení akce vyhodnocovat efektivitu a identifikovat úspory pro další ročníky.

4.5 Chybné zveřejňování výsledků akce (např. zábor)

Ve zveřejněných rozpočtech a výkazech skutečnosti se mezi jednotlivými roky liší výčet některých položek.
Jedná se o následující položky:

- Rok 2022 – chybí položka „Betlém pana Halouzky včetně souvisejících nákladů“
- Roky 2022 a 2023 – chybí položka „Poplatky za užívání veřejného prostoru“

Reálně tyto položky byly hrazeny z jiných zdrojů než z výnosů BV.

Způsob a principy financování příspěvkové organizace:

Zdroj financování	Právní základ	Typické příklady	Omezení použití	Možnost převodu mezi hlavní a doplňkovou činností
Provozní příspěvek zřizovatele	§ 28 odst. 2 zákona č. 250/2000 Sb., zřizovací listina	Provozní náklady na hlavní činnost (mzdy, služby, energie, údržba)	Pouze na činnosti definované v hlavní činnosti organizace	Ne, použití omezeno na hlavní činnost
Vlastní příjmy z hlavní činnosti	§ 27 zákona č. 250/2000 Sb., zřizovací listina	Příjmy z prodeje vstupenek, publikací, propagačních materiálů, vstupného na akce	Musí souviset s hlavní činností	Ano, pokud zřizovatel povolí a neohrozí to hlavní činnost
Příjmy z doplňkové činnosti	§ 27 odst. 2 zákona č. 250/2000 Sb.	Pronájem prostor, reklamní služby, komerční akce	Nesmí ohrozit hlavní činnost, ekonomicky oddělená evidence	Ano
Účelové dotace a granty	Rozhodnutí poskytovatele dotace (město, kraj, stát, EU)	Projektové dotace, kulturní akce, marketingové kampaně	Pouze na schválený účel dle podmínek poskytnutí	Ne, použití vázáno na účel
Sponzorské dary a příspěvky	Občanský zákoník (darovací smlouvy), interní pravidla města	Finanční nebo věcné plnění (např. technika, služby)	Pouze na účel uvedený v darovací smlouvě	Ne, pokud není ve smlouvě uvedeno jinak
Investiční příspěvky	§ 28 odst. 2 zákona č. 250/2000 Sb., rozpočtová pravidla města	Pořízení či rekonstrukce dlouhodobého majetku	Pouze na investice, nelze použít na provozní náklady	Ne, určené výhradně na investice

Skutečné vykázané náklady hrazené z výnosů BV v jednotlivých letech:

Náklady	2022	2023	2024
nájemné stánky od TSB + připojení	3 385 020,00 Kč	3 651 400,00 Kč	3 658 000,00 Kč
poplatky za užívání veřejného prostoru			2 282 253,30 Kč
elektrická energie NS + DN	116 584,47 Kč	373 477,12 Kč	40 145,92 Kč
technické zajištění	2 916 244,33 Kč	4 030 725,20 Kč	4 105 313,29 Kč

betlém pana Halouzky včetně souvisejících nákladů		580 800,00 Kč	580 800,00 Kč
programové zajištění vč. zvučení	1 619 848,23 Kč	1 988 605,00 Kč	3 740 861,51 Kč
propagace	1 686 069,99 Kč	1 303 794,89 Kč	2 080 000,06 Kč
osobní náklady	2 718 837,44 Kč	3 975 541,01 Kč	1 866 959,14 Kč
právní konzultace	245 593,76 Kč	193 194,47 Kč	226 505,00 Kč
mobiliář pořízení, úprava	0,00 Kč	0,00 Kč	309 149,32 Kč
daň z příjmu	0,00 Kč	682 350,00 Kč	0,00 Kč
daňové odpisy investičního majetku BV	273 216,00 Kč	302 812,00 Kč	616 130,00 Kč
Celkem náklady	**12 961 414,22 Kč**	**17 082 699,69 Kč**	**19 506 117,54 Kč**
Výnosy BV	**12 961 532,00 Kč**	**17 294 555,00 Kč**	**19 541 488,00 Kč**
Přebytek	117,78 Kč	211 855,31 Kč	35 370,46 Kč

Při porovnání výnosů Brněnských Vánoc s náklady hrazenými z těchto výnosů lze konstatovat, že hospodaření akce v jednotlivých letech skončilo s mírným přebytkem.

Veřejností bylo poukazováno na skutečnost, že v některých letech nebyly v přehledech uvedeny všechny nákladové položky, což mohlo vyvolávat nejasnosti a vést ke spekulacím. Z tohoto důvodu jsou v následující tabulce uvedeny veškeré náklady související s Brněnskými Vánocemi, a to bez ohledu na zdroj jejich financování.

Skutečné vykázané náklady BV bez ohledu na zdroj jejich krytí v jednotlivých letech:

Náklady	2022	Zdroj krytí	2023	Zdroj krytí	2024	Zdroj krytí
nájemné stánky od TSB + připojení	3 385 020,00 Kč	Výnosy BV	3 651 400,00 Kč	Výnosy BV	3 658 000,00 Kč	Výnosy BV
poplatky za užívání veřejného prostoru	1 570 690,00 Kč	Výnosy z „Brněnského podzemí“	2 028 930,00 Kč	Výnosy z „Brněnského podzemí“	2 282 253,30 Kč	Výnosy BV
elektrická energie NS + DN	116 584,47 Kč	Výnosy BV	373 477,12 Kč	Výnosy BV	40 145,92 Kč	Výnosy BV
technické zajištění	2 916 244,33 Kč	Výnosy BV	4 030 725,20 Kč	Výnosy BV	4 105 313,29 Kč	Výnosy BV
betlém pana Halouzky včetně souvisejících nákladů	517 000,00 Kč	Účelový příspěvek zřizovatele	580 800,00 Kč	Výnosy BV	580 800,00 Kč	Výnosy BV
programové zajištění vč. zvučení	1 619 848,23 Kč	Výnosy BV	1 988 605,00 Kč	Výnosy BV	3 740 861,51 Kč	Výnosy BV
propagace	1 686 069,99 Kč	Výnosy BV	1 303 794,89 Kč	Výnosy BV	2 080 000,06 Kč	Výnosy BV
osobní náklady	2 718 837,44 Kč	Výnosy BV	3 975 541,01 Kč	Výnosy BV	1 866 959,14 Kč	Výnosy BV

Náklady	2022	Zdroj krytí	2023	Zdroj krytí	2024	Zdroj krytí
právní konzultace	245 593,76 Kč	Výnosy BV	193 194,47 Kč	Výnosy BV	226 505,00 Kč	Výnosy BV
mobiliář pořízení, úprava	0,00 Kč	Výnosy BV	0,00 Kč	Výnosy BV	309 149,32 Kč	Výnosy BV
daň z příjmu	0,00 Kč	Výnosy BV	682 350,00 Kč	Výnosy BV	0,00 Kč	Výnosy BV
daňové odpisy investičního majetku BV	273 216,00 Kč	Výnosy BV	302 812,00 Kč	Výnosy BV	616 130,00 Kč	Výnosy BV
Celkem náklady spojené s organizací BV bez ohledu na zdroj krytí	**15 049 104,22 Kč**		**19 111 629,69 Kč**		**19 506 117,54 Kč**	
Celkem náklady kryté výnosy BV	**12 961 414,22 Kč**		**17 082 699,69 Kč**		**19 506 117,54 Kč**	
Výnosy BV	**12 961 532,00 Kč**		**17 294 555,00 Kč**		**19 541 488,00 Kč**	
Přebytek z hlediska nákladů krytých příspěvkem zřizovatele	117,78 Kč		211 855,31 Kč		35 370,46 Kč	
Celková bilance bez ohledu na zdroj krytí nákladů	-2 087 572,22 Kč		-1 817 074,69 Kč		35 370,46 Kč	

Audit konstatuje, že v některých letech byly ve veřejně dostupných výstupech TIC Brno uváděny **pouze položky kryté z vlastních výnosů akce**, zatímco náklady hrazené z jiných zdrojů (např. účelových příspěvků zřizovatele či jiných výnosů TIC) nebyly v těchto přehledech prezentovány.

Tento postup **není v rozporu s právními předpisy ani vnitřními pravidly TIC**. Všechny náklady byly řádně zaúčtovány a kryty odpovídajícími zdroji.

Účelový příspěvek poskytnutý zřizovatelem na pořízení a instalaci betlému (v roce 2022) představuje **standardní a legitimní způsob financování kulturních a uměleckých prvků** příspěvkové organizaci TIC Brno v rámci Brněnských Vánoc. V následujících letech byly obdobné náklady kryty přímo z výnosů TIC Brno.

Z pohledu laické veřejnosti a zvyklostech v byznysové oblasti (řízení formou projektu) však mohlo docházet k nejasnostem, neboť prezentované hospodářské výsledky nebyly mezi jednotlivými roky **zcela porovnatelné**. Při absenci vysvětlení rozdílného zdroje krytí mohlo vzniknout i podezření z účelového zkreslování, což ovšem nebylo zjištěno.

Doporučení do budoucna:

- Zveřejňovat výsledky akce ve **dvou úrovních**:
    1. hospodaření akce kryté z vlastních výnosů BV,
    2. hospodaření akce včetně položek krytých z jiných zdrojů (např. příspěvky zřizovatele).
- V každoročních zprávách a prezentacích **jasně uvádět zdroj krytí jednotlivých nákladů**, aby byla zajištěna plná srozumitelnost a meziroční porovnatelnost.

4.6 Daň z příjmu

Kontext:

- Příjmy z pronájmů stánků v rámci Brněnských Vánoc jsou účetně vedeny jako hospodářská činnost (vedlejší činnost) a podléhají dani z příjmů právnických osob.
- Náklady spojené s akcí se dělí na:
  - daňově uznatelné (např. náklady přímo související s pronájmem stánků),
  - daňově neuznatelné (kulturní vystoupení, program),
  - částečně uznatelné (např. úklid, propagace).

Rozdíl v postupu v letech 2022 a 2023:

- Do roku 2022: starší způsob výpočtu, některé náklady nebyly striktně rozdělovány → daňový základ vyšší.
- Od roku 2023: po změně daňového poradce aplikována výnosová metoda:
  - přísnější oddělení nákladů hlavní a vedlejší činnosti,
  - vznik tzv. výnosového koeficientu,
  - optimalizace daňového základu a výrazné snížení DPPO.

Dopad na výslednou daňovou povinnost:

- Rok 2022: Daňový základ 3,45 mil. Kč → DPPO cca 655 tis. Kč (v účetnictví dokonce původně vykázáno 796 tis. Kč).
- Rok 2023: Daňový základ pouze 141 tis. Kč → DPPO jen 27 tis. Kč.

Příčina rozdílu:

- Nejde o změnu hospodaření projektu, ale o změnu metodiky daňového posouzení.
- Daňová povinnost je nově lépe optimalizována v souladu s daňovým právem.

4.7 Vykazování právních služeb

TIC Brno má uzavřenou smlouvu na poskytování externích právních služeb formou paušální úhrady. Na základě detailních výkazů poskytnutých služeb jsou náklady vztahující se k akci Brněnské Vánoce účtovány na příslušné nákladové středisko.

V rámci provedené kontroly nebyly zjištěny žádné formální nedostatky ani porušení vnitřní legislativy TIC. Právní služby jsou čerpány v souladu s platnými interními předpisy.

Možnosti snížení nákladů na právní služby související s BV jsou omezené. Jediným přímým nástrojem by bylo snížit objem čerpaných služeb. To by však vyžadovalo:

- úpravu interních předpisů tak, aby došlo ke zjednodušení schvalovacích a jiných administrativních procesů, kde je právní konzultace povinná,
- posílení odpovědnosti příslušných pracovníků za správnost a úplnost dokumentace a procesů, čímž by se potřeba externích právních konzultací snížila.

Realizace těchto změn by si však vyžádala podrobnou a časově náročnou analýzu interních procesů, včetně jejich porovnání se závaznou legislativou, aby bylo zajištěno, že případná redukce právních konzultací neohrozí právní jistotu organizace.

Doporučení

1. **Analýza interních procesů** – Provést detailní mapování procesů, ve kterých jsou vyžadovány právní konzultace, a vyhodnotit jejich nezbytnost s ohledem na legislativní požadavky.
2. **Revize interních předpisů** – Zvážit úpravu vnitřních směrnic s cílem omezit povinnost právní konzultace pouze na případy s významným právním nebo finančním dopadem.
3. **Zvýšení kompetencí zaměstnanců** – Poskytnout vybraným pracovníkům školení v oblasti právních základů pro běžnou agendu, aby se snížila potřeba konzultací u rutinních úkonů.
4. **Monitoring využití právních služeb** – Zavést pravidelné vyhodnocování četnosti a účelu využití právních služeb ve vztahu k BV, s cílem identifikovat oblasti pro možné úspory.

4.8 Náklady na elektrickou energii

Náklady na elektrickou energii zveřejněné v příslušných dokumentech „Rozpočet a skutečnost“ jsou náklady na tzv. „Vlastní spotřebu“, nikoliv náklady přeúčtované jednotlivým prodejcům.
Na první pohled zaráží velký rozdíl mezi náklady pro rok 2023 a 2024 v příslušných dokumentech.

Proč je rozdíl mezi rokem 2023 a 2024?

1. V roce 2023 se neúčtovala skutečná spotřeba, ale pouze odhad (tzv. dohadná položka)

- V roce 2023 TIC Brno **neznalo přesnou částku za elektřinu**, protože faktura od dodavatele (např. TSB) ještě **nebyla doručena**.
- Do účetnictví se tedy zaúčtoval **odhad**: **350.000 Kč**

2. Skutečné platby (faktury) za elektřinu za BV 2023 i BV 2024 přišly až v roce 2024

- **Skutečná spotřeba za BV 2023**: 95.648 Kč – byla zaplacena až v roce 2024.
- **Spotřeba za BV 2024**: přes 290.000 Kč (náměstí Svobody, Dominikánské náměstí, Gourmet zóna) – vše rovněž v roce 2024.
- Proto se **většina reálných plateb** za elektřinu „nahromadila“ do účetnictví **až v roce 2024**.

3. Vyšší spotřeba a vyšší cena elektřiny v roce 2024

- Spotřeba v kWh vzrostla:
  - **2023**: 67.852 kWh
  - **2024**: 81.739 kWh
- Cena za 1 kWh vzrostla:
  - **2023**: 6,49 Kč
  - **2024**: 7,70 Kč

Takže se **zvýšila jak spotřeba, tak cena** → výsledek = **výrazně vyšší náklad v roce 2024.**

Rok	Údaj v rozpočtu BV TIC	Co to znamená
2023	**373.477,12 Kč**	To **není skutečně zaplacená energie**, ale účetní součet dvou položek: – doplatek za rok 2022 (23.477,12 Kč) – **odhad** spotřeby za rok 2023 (350.000 Kč)
2024	**40.145,92 Kč**	Tato částka je **čistý zůstatek** po všech **zaúčtováních, zrušeních a přeúčtováních**. Nejde o reálnou spotřebu energie za BV 2024, ale o zůstatek po účetních operacích.

Co se ve skutečnosti stalo:

Rok 2023:

- TIC **odhadl**, že elektřina za BV 2023 bude stát 350.000 Kč → tuto částku uvedl do rozpočtu.
- Tento **odhad byl účetně zaúčtován**, i když faktura nepřišla → **byla to „předpokládaná“ částka**.
- Proto je v rozpočtu pro rok 2023 uvedeno **373.477 Kč**, i když **reálně bylo zaplaceno až v roce 2024**.

Rok 2024:

- V roce 2024 došly faktury – a ty **nahradily starý odhad z roku 2023**.
- **Odhad 350.000 Kč se zrušil** (účtuje se jako mínus), **přišly nové faktury** (např. 95.648 Kč, 221.626 Kč, 18.195 Kč), ale zároveň se některé náklady přeúčtovaly do jiné oblasti (např. doplňková činnost).
- **Po všech těchto „plus a minus“ účetních krocích** zbyla hodnota **40.145,92 Kč**, která se ukazuje v rozpočtu BV 2024.

Jednoduše řečeno:

- **Rok 2023**: V rozpočtu je vysoká částka, protože se tam počítalo s odhadem, ne se skutečností.
- **Rok 2024**: V rozpočtu je malá částka, protože v tomto roce se jen „srovnávaly účty“ – odhady se rušily, faktury účtovaly, náklady se rozdělovaly.

Závěr:

Rozpočtové náklady na energii u BV **neukazují reálnou spotřebu v tom roce**, ale jen to, **co bylo v daném roce zaúčtováno v účetnictví akce BV**.

4.9 Provoz Merch stánků

Provozování prodejních stánků s propagačními a upomínkovými předměty („Merch“) je činností, která nespadá do akce Brněnské Vánoce (BV) vykazované v rámci doplňkové činnosti TIC Brno. V souladu se zřizovací listinou a posláním příspěvkové organizace je tato činnost součástí **hlavní činnosti**, jejímž účelem je propagace města Brna a posilování jeho turistické atraktivity.

Z tohoto důvodu:

- Náklady a příjmy (tržby) z provozu Merch stánků nejsou součástí rozpočtu ani výsledků hospodaření akce BV.
- Náklady na provoz Merch stánků jsou hrazeny z příspěvku zřizovatele určeného na krytí nákladů hlavní činnosti.
- Cílem této činnosti není dosahování zisku. Jakýkoliv přebytek z tržeb by měl být použit výhradně na krytí nákladů spojených s výrobou, nákupem a distribucí propagačních předmětů, případně na další marketingové aktivity v souladu s posláním TIC Brno.

Tento přístup je v souladu s § 27 a § 28 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, které stanovují, že příspěvková organizace vykonává hlavní činnost jako neziskovou a případné hospodářské výsledky z doplňkové činnosti lze použít v souladu s legislativou a pravidly nastavenými zřizovatelem .V tomto případě nebyly zjištěny nedostatky.

Doporučení

1. **Transparentní vykazování** – V rozpočtech a výkazech hlavní a doplňkové činnosti uvádět provoz Merch stánků odděleně, včetně nákladů a příjmů, aby bylo zřejmé, že nedochází k míchání se zdroji určenými pro akci BV.
2. **Zajištění souladu se zřizovací listinou** – Pravidelně ověřovat, že charakter prodávaného sortimentu a způsob provozu Merch stánků odpovídá účelu hlavní činnosti a není vykonáván komerčním způsobem vedoucím k tvorbě zisku.
3. **Reinvestice případných přebytků** – V případě, že z provozu vznikne finanční přebytek, zajistit jeho prokazatelné využití výhradně na účely propagace města a související marketingové aktivity.

5. Závěr a doporučení

5.1 Celkové shrnutí zjištění a dovozených závěrů

Efektivnost pořádání BV

Z principu fungování příspěvkové organizace TIC Brno, kdy by měly být příjmy a náklady v hlavní činnosti vyrovnané, lze vnímat obdobný přístup i u doplňkové činnosti, konkrétně při pořádání akce Brněnské Vánoce (BV). Tento přístup může vést k omezenému důrazu na maximalizaci efektivnosti, a to jak na straně nákladů, tak i příjmů.

Zjištěné skutečnosti:

- **Osobní náklady** – V roce 2023 byly vykázány výrazně vyšší osobní náklady než v roce 2024, přičemž jejich snížení v roce 2024 nelze plně vysvětlit pouze zavedením nových IT systémů. Ty sice snížily pracnost v některých činnostech, avšak jinde naopak agendu navýšily. Osobní náklady vykázané v roce 2024 se blíží zjištěné skutečnosti vyplývající z analýzy procesů
- **Náklady na montáž, demontáž a dopravu stánků** – Byly zjištěny výrazně vyšší jednotkové náklady než u stánků akcí MČ Brno-střed (viz čl. 4.4).

Rezervy v řízení BV

Zjištěné skutečnosti:

1. **Neexistence reálného rozpočtu akce na začátku roku** – Chybí dokument s jasně stanovenými předpokládanými výnosy a náklady, který by byl závazným základem pro finanční řízení.
2. **Absence komplexního harmonogramu** – Nebyl zpracován harmonogram celé akce ani doprovodných aktivit, včetně hlavních milníků a určení odpovědností.
3. **Neexistence samostatných rozpočtů a harmonogramů doplňkových akcí** – Tyto dokumenty jsou zásadní pro kontrolu efektivity a hospodárnosti.
4. **Nedostatečné oddělení činností hlavní a doplňkové činnosti** – Dochází k překryvům, které mohou zkreslovat skutečné náklady a výnosy akce BV.
5. **Nízké zapojení zřizovatele** – Zřizovatel se na řízení a kontrole akce BV podílí minimálně, což omezuje možnost včasného zásahu do strategických rozhodnutí.

Doporučení

1. **Zavést závazný roční rozpočet akce** – Rozpočet by měl být schválen před zahájením přípravných prací a měl by obsahovat realistické odhady výnosů a nákladů včetně rezervy na neplánované položky.
2. **Vypracovat detailní harmonogram** – Harmonogram hlavní akce i doprovodných aktivit s milníky, termíny a odpovědnými osobami, sloužící jako řídicí dokument po celý rok.
3. **Samostatné rozpočty pro doplňkové akce** – Každá doplňková akce spojená s BV by měla mít svůj vlastní rozpočet a vyhodnocení hospodárnosti.
4. To umožní provádět **výběrová řízení na služby již na jaře** s dostatečným předstihem a tím se více zaměřit na jejich efektivnost. Samozřejmostí musí být otevřená výběrová řízení s důrazem na kvalitu kvalifikační předpoklady) a efektivnost.

5. V případech, kdy to povaha zakázky dovoluje, je vhodné, aby TIC Brno upřednostňovalo **otevřené výběrové řízení**, a to i u zakázek, kde by postačoval jednodušší postup (např. VZMR). Tento přístup přispívá k vyšší transparentnosti a důvěryhodnosti hospodaření s veřejnými prostředky.[10]
6. **Přísnější oddělení hlavní a doplňkové činnosti** – Zajistit, aby činnosti a náklady spadající do hlavní činnosti nebyly financovány z doplňkové a naopak, v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb.
7. **Optimalizace příjmů** – Po každém ročníku vyhodnotit strukturu příjmů z jednotlivých částí akce a na základě výsledků zvážit možnosti jejich rozvoje, s cílem postupně posilovat finanční soběstačnost Brněnských Vánoc.

8. **Posílení role zřizovatele** – Nastavit mechanismus pravidelného informování a zapojení zřizovatele do klíčových rozhodnutí, zejména u rozpočtových změn a strategických investic.
9. **Zřídit řídící výbor akce** za účasti zástupce zřizovatele, který by schvaloval celkový koncept, dramaturgickou koncepci, rozpočet, harmonogram. A činil by zásadní rozhodnutí v průběhu akce.
10. Zvážit **pořízení stánků do majetku TIC Brno**, čímž by organizace získala větší kontrolu nad náklady spojenými se skladováním, dopravou, montáží a demontáží. Ve spolupráci s odborníky a uživateli stánků by bylo možné navrhnout vlastní konstrukční řešení, které by zajistilo vyšší efektivitu provozu a komfort pro nájemce. Vlastní stánky by navíc mohly být využity i při dalších akcích pořádaných TIC Brno, případně nabídnuty k pronájmu dalším subjektům mimo dobu konání Brněnských Vánoc. Před případným rozhodnutím je vhodné provést podrobnou analýzu či kalkulaci, která posoudí ekonomickou výhodnost tohoto řešení.
11. Alternativním řešením by mohlo být svěřit samotnou organizační a provozní realizaci Brněnských Vánoc jiné organizaci, která není příspěvkovou organizací a funguje více na komerčních principech (např. BVV). Tento model by umožnil lépe uplatnit byznysově orientované přístupy k efektivitě a hospodárnosti.

    TIC Brno by si i v tomto případě mohlo ponechat klíčovou roli v oblasti tvorby celkového konceptu akce, marketingu města a dramaturgie kulturního programu, čímž by byla zachována kontinuita a garance souladu akce s městskou kulturní a turistickou strategií.

    Před přijetím takového modelu by bylo nezbytné provést podrobnou analýzu dopadů – zejména ekonomické výhodnosti, vlivu na kontrolu kvality a dopadů na veřejný zájem. Zároveň by bylo nutné jasně nastavit smluvní vztahy mezi městem, TIC Brno a externím pořadatelem, aby byla zachována transparentnost a odpovědnost za hospodaření.

---

[10] ***Otevřené výběrové řízení*** *je zadávací řízení podle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve kterém může nabídku podat jakýkoli dodavatel na základě veřejně uveřejněného oznámení. Jedná se o nejtransparentnější formu řízení, která zajišťuje rovný přístup dodavatelů a podporuje hospodářskou soutěž.*

12. Pravidelné vyhodnocování efektivity – Po každém ročníku provést systematické vyhodnocení hospodárnosti akce na základě předem stanovených ukazatelů (např. poměr výnosů k nákladům, náklady na jednotlivé klíčové oblasti, návštěvnost, spokojenost návštěvníků a nájemců stánků). Výsledky by měly být porovnávány mezi jednotlivými ročníky Brněnských Vánoc a sloužit jako podklad pro identifikaci úspor a zlepšení v následujících letech.

5.2 Závěr

Zpracováno: Srpen 2025
Poděkování zaměstnancům TIC za vstřícný přístup a poskytnutí všech potřebných informací
Zpracoval: Ing. Karel Hrbek