

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Specifika plánování a řízení
veřejně prospěšných projektů**

**Specification planning and management
of public benefit projects**

Bc. Michaela Bečvářová

Plzeň 2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela BEČVÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **K16N0140P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Specifika plánování a řízení veřejně prospěšných projektů**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

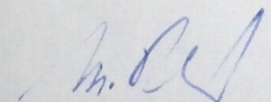
1. Uveďte teoretická východiska plánování a řízení projektů.
2. Charakterizujte specifika veřejně prospěšných projektů a způsob jejich financování.
3. Zdokumentujte plánování a řízení projektů ve vybrané organizace na daném veřejně prospěšném projektu.
4. Porovnejte přístupy v plánování a řízení podnikatelských a veřejně prospěšných projektů.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

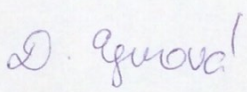
- **DOLEŽAL, Jan.** *Projektový management - Komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- **DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL.** *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty.* Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- **KERZNER, Harold.** *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. Eleventh edition.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
- **LEPŠÍK, Petr a Jan VODIČKA.** *Plánování a řízení společných projektů.* Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. ISBN 978-80-7372-920-2.
- **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci na téma

„Specifika plánování a řízení veřejně prospěšných projektů“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské/diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné rady a vedení diplomové práce. Dále děkuji vedení společnosti Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání, o.p.s. za poskytnutí podkladů ke zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska plánování a řízení projektů.....	8
1.1 Definice projektu.....	8
1.2 Trojimperativ projektu	8
1.3 Portfolio a program projektů.....	9
1.4 Fáze životní cyklu projektu.....	10
1.5 Iniclace projektu.....	10
1.6 Plánování projektu	12
1.7 Řízení projektů.....	13
1.8 Financování projektu.....	14
1.9 Ukončení projektu.....	14
2 Specifika veřejné prospěšných projektů.....	16
2.1 Charakteristiky veřejně prospěšného projektu	16
2.2 Veřejná prospěšnost	16
2.3 Definice veřejně prospěšných právnických osob	17
2.4 Neziskové organizace z historického pohledu a jejich formy	17
2.5 Veřejná podpora	19
2.6 Specifika plánování a řízení veřejně prospěšných projektů	21
2.7 Rizika ve veřejně prospěšných projektech a jejich řízení	22
2.8 Zainteresované strany a komunikační plán veřejně prospěšného projektu	24
2.9 Specifika finančního řízení veřejně prospěšného projektu.....	24
2.10 Projekty financované ze strukturálních fondů EU	25
2.11 Programová období a jejich operační programy	27
3 Charakteristika společnosti.....	29
3.1 Základní údaje o společnosti.....	29
3.2 Organizační struktura	31
3.3 Historie společnosti.....	31
3.4 Realizované projekty.....	32
4 Charakteristika vybraného veřejně prospěšného projektu.....	34
4.1 Základní informace o projektu	34
4.2 Cíle projektu a cílová skupina.....	34
4.3 Financování a finanční plán projektu.....	35

4.4	Projektové etapy.....	36
4.5	Logický rámec projektu	37
4.6	Registr rizik.....	43
4.7	Registr zainteresovaných stran.....	50
4.8	Komunikační plán	55
	Závěr	57
	Seznam použité literatury	58
	Seznam tabulek	61
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam použitých zkratk	63
	Abstrakt.....	64
	Abstract.....	65

Úvod

Veřejný prostor se týká všech. Lidé žijící na venkově nebo ve městech, žijí a setkávají se ve společném prostoru. Nelze ho ohraničit nebo mu určovat rámeček, nelze si ho přivlastnit. Každé jednání ve veřejném prostoru nese aspekt veřejného. Každý člověk reaguje na podněty z okolí, vymezuje se k tomu, co se mu líbí či nelíbí a měl by konat podle toho, co považuje za správné a prospěšné. To jsou bezesporu jedny z podnětů ke sdružování stejně či podobně smýšlejících lidí, k zakládání veřejně prospěšných organizací za účelem zlepšení veřejného prostoru a vzájemného soužití v něm. Vzhledem k tomu, že tuto problematiku považují za důležitou a velmi aktuální, je téma mé práce zaměřeno na veřejně prospěšné projekty a jejich specifika v oblasti plánování, řízení či financování, a také s ohledem na jejich přínos veřejnosti.

Neméně aktuální otázkou je efektivnost poskytování a čerpání veřejných prostředků ve veřejném sektoru (ať už se jedná o úroveň regionální či nadnárodní) oproti vynakládání prostředků v privátní sféře (vlastníci a investoři podílející se vlastními prostředky na konečném zisku).

V rámci této práce bude podrobně představena společnost Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání, o.p.s., která takovéto projekty tvoří a realizuje již od r. 2012 a s níž od r. 2013 při tvorbě a realizaci projektů spolupracují. Projekty budou popsány, v praktické části bude detailně analyzován projekt Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání s názvem *Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity*, CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_010/0000511, na němž se spolupodílí jako partner i Západočeská univerzita v Plzni, Pedagogická fakulta.

Cílem této práce je uvést podobnosti a rozdíly při plánování, realizaci a řízení projektů s komerčním záměrem a projektů veřejně prospěšných. Na konkrétním veřejně prospěšném projektu, kde je žadatelem právě Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání, o.p.s., bude zdokumentováno plánování a řízení, projekt bude analyzován pomocí logického rámce, registru rizik, registru zainteresovaných stran a komunikačního plánu.

1 Teoretická východiska plánování a řízení projektů

Tato kapitola obsahuje teoretické vymezení pojmu projekt, portfolio a program projektů a rovněž popis jednotlivých fází životního cyklu projektu.

1.1 Definice projektu

Pojem *projekt* lze vymezit celou řadou definic. Jak uvádí Svozilová (2016), „*projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí, metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.*“.

V porovnání s Doležal (2016), je projekt akce, která se vyznačuje následujícími vlastnostmi: jedinečnost, vymezenost, různorodost, komplexnost a rizikovost. Upozorňuje však na trend současné doby nazývat většinu akcí *projektem*, i když se o projekt ve své podstatě nemusí vůbec jednat.

Pro úplnost lze zmínit definici projektu podle normy ISO 10006: „*Projekt je jedinečný proces sestávající se z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděných pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.*“ (ČSN ISO 10006, 2004).

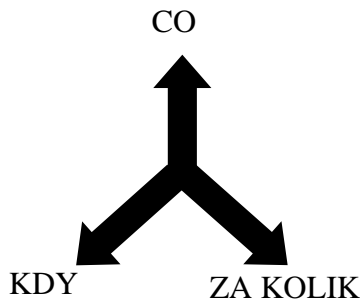
Projekt se od podnikového procesu odlišuje svou unikátností, dočasností. To však neznamená, že by projekt nezahrnoval plánování, řízení či kontrolu jako tomu je u podnikového procesu. Vedoucí projektu jako odpovědná osoba nese za aktivity v rámci projektu a za samotný projekt plnou zodpovědnost (Lepšík & Vodička, 2012).

Na základě výše uvedených definic lze konstatovat, že projekt je jedinečný, směřuje k naplnění cílů, a to za použití určitých nákladů a zdrojů.

1.2 Trojimperativ projektu

Hlavními veličinami ohraničující projektové prostředí je předmět projektu, čas a náklady. Tyto tři roviny projektu vytváří tzv. trojimperativ, který se snaží odpovědět na otázky: *Co má být uděláno?*, *Kdy má být uděláno?* a *Kolik to bude stát?* (Lepšík & Vodička, 2012).

Obrázek 1: Trojimperativ projektu

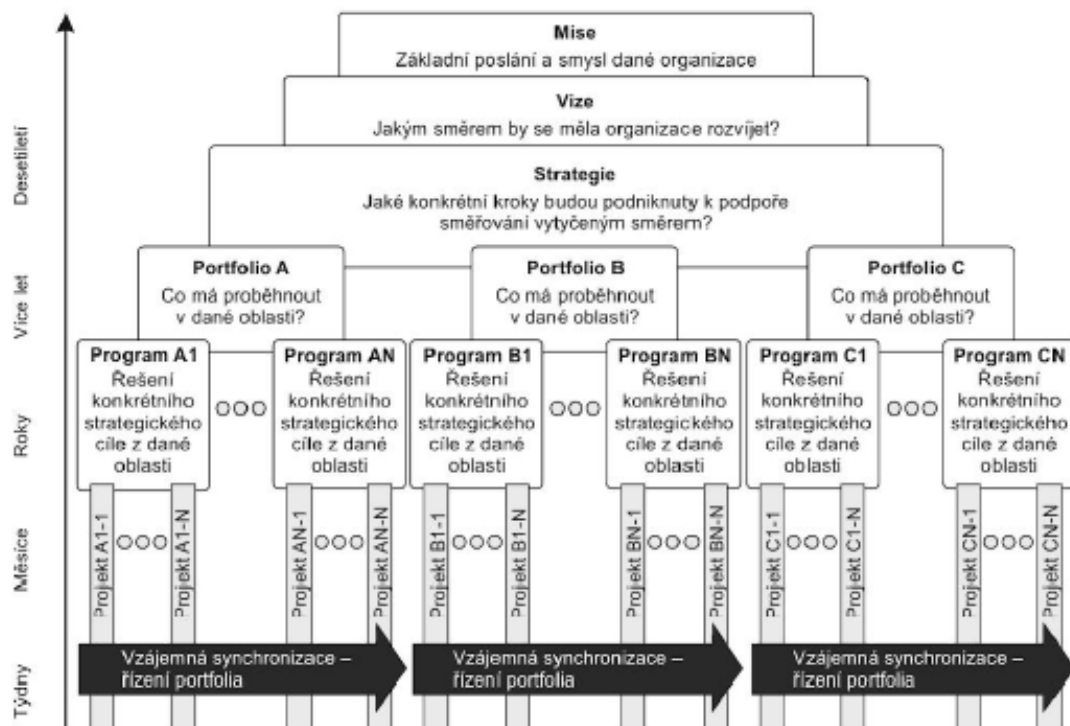


Zdroj: Lepšík & Vodička, 2012

1.3 Portfolio a program projektů

Portfolio lze definovat jako soubor programů, z nichž každý obsahuje jeden a více projektů. Na základě portfolio organizace naplňuje a uskutečňuje svou strategii. V hierarchické struktuře je portfolio projektů nadřazeno programu projektů (viz obr. č. 2).

Obrázek 2: Hierarchie portfolio projektů a programů projektů

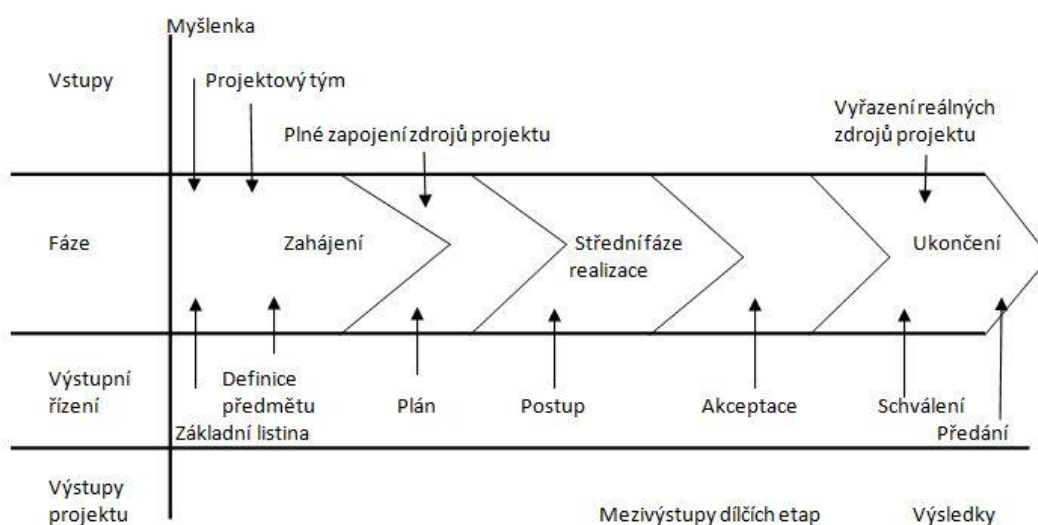


Zdroj: Doležal, 2016, s. 26

1.4 Fáze životního cyklu projektu

Z definice projektu vyplývá, že projekt je časově vymezen, tedy existují i fáze jeho životního cyklu. Fáze projektu lze vymežit jako sekvence či stavy a jim odpovídající časové úseky. V jednotlivých fázích projektu jsou určeny klíčové charakteristiky, kterými je typ vykonávané práce, konkrétní výstupy, vč. jejich kontroly a hodnocení, a osoby zapojené do projektu pro danou fázi (Svozilová, 2016).

Obrázek 3: Rozložení fází životního cyklu projektu



Zdroj: Svozilová, 2016, s. 38

Z obr. č. 3 vyplývá, že projekt má základní tři fáze, kterými je zahájení (nebo také iniciace), realizace (obsahující plánování a řízení) a ukončení či uzavření projektu. Jak zmiňuje Hrazdilová-Bočková (2016), tyto fáze mohou být také označovány předprojektová, projektová a poprojektová. Základními vstupy jsou lidské zdroje (ve formě lidského kapitálu, myšlenek) a finanční zdroje, které jsou v průběhu realizace projektu přeměňovány na výstupy – výsledný produkt či službu. Jednotlivé fáze životního cyklu na sebe navazují, při přechodu do další fáze probíhá tzv. schvalovací proces hodnotící předchozí fázi, naplnění jejich dílčích cílů a určující způsobilost k přesunu do následující fáze (Svozilová, 2016).

1.5 Iniacie projektu

Při zahájení neboli iniciaci projektu je potřeba zamyslet se nad záměrem, cílem projektu, aktivitami k nim směřujícím a nad finančním krytím činností. K tomu slouží nástroj zvaný logický rámec projektu. Logický rámec projektu (neboli logická rámcová matice) je klíčovým nástrojem při plánování i řízení projektu. Mapuje záměr, postupy, dílčí výstupy, jednotlivé klíčové činnosti v návaznosti na finance. Určuje předběžné

podmínky, předpoklady a rizika k výstupům a aktivitám, které musí být splněny, aby bylo vůbec možné uvažovat o naplnění výše uvedených cílů a záměru projektu. Logický rámec se využívá především pro svou jednoduchost, přehlednost, logičnost, návaznost aktivit směřujících k účelu (Hrazdilová-Bočková, 2016). Jak zmiňuje Doležal (2016), logický rámec názorně demonstruje smysl projektu zainteresovaných stran projektu a jeví se jako velmi efektivní komunikační nástroj v rámci projektu.

V prvním sloupci na prvním řádku se objevuje účel, záměr či globální cíl, ke kterému by měl projekt přispívat. Směrem dolů, o řádek níže, je rozpracován cíl projektu a dále aktivity k jeho dosažení. Dílčí aktivity a následně výstupy projektu lze realizovat v momentě, kdy jsou splněny předběžné podmínky projektu (Doležal, 2016). Druhý sloupec je zaměřen na objektivně ověřitelné ukazatele, které vyjadřují efektivnost a účelnost projektu. Ve třetím sloupci logického rámce jsou způsoby ověření objektivně ověřitelných ukazatelů, tj. způsob ověření realizace projektu.

Ve čtvrtém řádku jsou definovány aktivity projektu vč. nákladů na jejich realizaci a časového harmonogramu. Vymezení časového hlediska k jednotlivým činnostem projektu slouží k následnému ověření jejich plnění v reálném čase (Hrazdilová-Bočková, 2016).

Obrázek 4: Logický rámec projektu a schéma vazeb

Přínosy po dokončení projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
Cíl projektu (stav)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení přínosů
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení cíle
Aktivity (klíčové činnosti) projektu	Zdroje (náklady, člověkodny, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady dosažení výstupů
V projektu nebude řešeno		Předběžné podmínky	

Zdroj: Doležal, 2016, s. 88

Jakým způsobem lze logický rámec projektu číst a jak chápat vazby mezi jednotlivými sloupci a řádky, ukazuje obr. č. 4. Jeho čtením zprava doleva od posledního řádku až k prvnímu (tzv. „cik cak“) je možné sledovat logiku projektu.

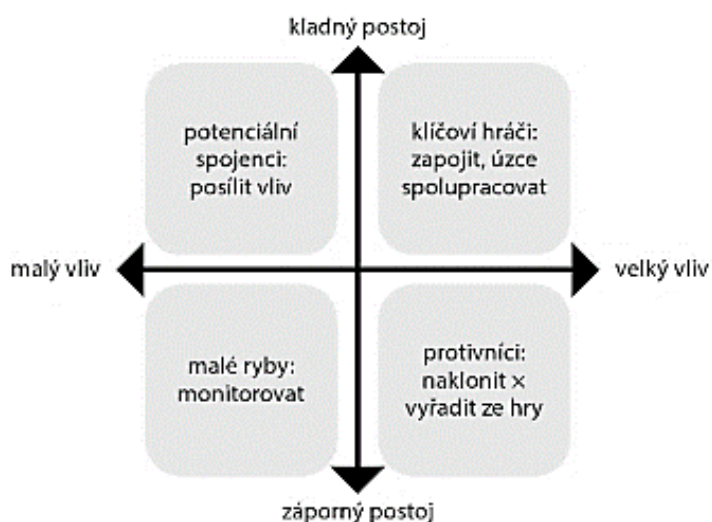
1.6 Plánování projektu

Tvorba plánu projektu zahrnuje vypracování plánové dokumentace. Jedná se o definici cílů projektu a způsobu jejich naplnění, požadavků pro stanovení finančních i lidských zdrojů, tj. sestavení projektového týmu a rozpočtu projektu (Lepšík & Vodička, 2012).

V plánovací fázi projektu se využívá tzv. registr zainteresovaných stran. Každý jedinec, organizace, skupina, která je ovlivněna projektem, je nazývána zainteresovanou stranou (nebo též zájmovou skupinou). Výstupy a dílčí aktivity projektu mohou být ovlivněny očekáváním zainteresovaných stran. Z tohoto důvodu je potřeba, aby projektový manažer zmapoval všechny zainteresované strany projektu, definoval jejich zájmy a očekávání a určil vliv na projekt (Doležal, 2016).

Ke zvolení správné strategie projektového týmu vůči zainteresovaným stranám je potřeba jednotlivce, skupiny či organizace rozdělit dle jejich vlivu a postojů do tzv. „Matice vliv a postoj“ - viz následující schéma.

Obrázek 5: Matice vliv a postoj



Zdroj: 5 kroků k úspěšnému projektu, 2013

Na registr zainteresovaných stran navazuje tzv. komunikační plán. Jedná se o dokument, který definuje komunikaci v rámci projektu a se zainteresovanými stranami.

Komunikační plán by měl zahrnovat vždy cíle komunikace a příjemce informace. Dále by v komunikačním plánu neměla chybět odpovědná osoba, která bude zodpovídat za předávání informací. U projektů menšího rozsahu se jedná o projektového manažera. U rozsáhlejších projektů je vhodné, aby za komunikační činnosti byla zodpovědná i jiná osoba realizačního týmu. Při projektech většího rozsahu není efektivní, aby za veškerou komunikaci odpovídala jedna osoba. Může se jednat o komunikaci prostřednictvím pověřených členů realizačního týmu projektu. Rovněž je nezbytné stanovit jasná komunikační pravidla, formát a komunikační kanál (Newton, 2008).

1.7 Řízení projektů

Jedná se o způsob rozplánování a realizaci jednotlivých aktivit se stanoveným termínem a plánovanými náklady, aby bylo dosaženo požadovaných cílů.

Fázi řízení projektu zahrnuje také management rizik, jehož cílem je zvýšit pravděpodobnost úspěšnosti projektu a minimalizovat nebezpečí neúspěchu. Management rizik je rovněž důležitý ve fázi plánování, kdy je nezbytné identifikovat rizika, která mohou v průběhu realizace projektu nastat a připravit si plán protipatření. Proces managementu rizik je možno členit do těchto fází:

- iniciační fáze,
- identifikace rizik a rizikových faktorů,
- stanovení významnosti rizika,
- stanovení velikosti rizika,
- hodnocení rizika a rozhodování o riziku,
- plánování protirizikových opatření,
- realizace protirizikových opatření,
- postaudity.

Tyto fáze se prolínají celým životním cyklem projektu, od jeho zahájení, přes realizaci až po jeho ukončení.

Výsledky jednotlivých fází managementu rizika se doporučuje zaznamenat do tzv. registru rizik, kde jsou uvedena jednotlivá rizika, jejich dopad, strategie proti riziku vč. plánu protipatření. Přístup do této databáze rizik by měli mít manažeři projektu, odpovědné osoby za jednotlivá rizika (tj. vlastníci rizik) a rovněž vrcholoví manažeři vč. členů orgánů společnosti (Fotr & Souček, 2011).

Registr rizik udává přehled nejdůležitějších rizik projektu, ale rovněž přispívá k eliminaci vynechání rizika. Tento dokument je podkladem pro zpracování mapy rizik. Mapu rizik se rozumí grafické znázornění rizik, které zohledňuje pravděpodobnost výskytu a dopad rizik (Smejkal & Rais, 2013).

Mapa rizik disponuje výhodou grafického zobrazení oproti registru rizik, který je obvykle zobrazován formou tabulky. Rizikům je přidělena pravděpodobnost p a jejich dopad D . Součinem těchto dvou čísel se dospěje k celkovému skóre rizika. Mapa rizik slouží především k tomu, že odlišuje rizika se stejným skóre, ale rozlišným dopadem a pravděpodobností. Je tedy možné mít několik rizik se stejným skóre, ale s rozdílnou pravděpodobností a dopadem (Korecký & Trkovský, 2011).

1.8 Financování projektu

Neopomenutelnou stránkou při úspěšné realizaci projektu je jeho finanční stránky, zajištění potřebného množství a volba struktury finančních prostředků. Rozhodování o financování projektu má spojitost s finanční stránkou společnosti, dotýká se totiž kapitálové struktury, tržní hodnoty, finanční stability, rentability. Z hlediska místa získávání finančních prostředků se může se jednat o interní a externí zdroje financování, z hlediska vlastnictví finančních zdrojů lze hovořit o vlastních a cizích zdrojích (Fotr & Souček, 2011). Při volbě finančních zdrojů je potřeba především uvážit náklady spojené se získáním finančních zdrojů. Vzhledem k tomuto pohledu financování projektu je vhodné použít postup tzv. hierarchického pořádku, kdy je projekt financován z vlastních interních zdrojů, následně pak z externích cizích zdrojů (bankovní úvěry, leasing, dluhopisy) v případě, kdy interní zdroje nedostačují (Doležal, Máchal & Lacko 2012).

1.9 Ukončení projektu

Ve fázi ukončení či uzavření projektu dochází k finalizaci aktivit projektu, předání výstupů projektu, konečné fakturaci, podpisu předávacích a akceptačních protokolů. Z definice projektu vyplývá, že projekt je časově omezený a má svůj začátek a konec, projekt tedy musí mít datum ukončení. Definování začátku a konce projektu je důležité i vzhledem k přehledu vyčerpaných finančních prostředků na projekt. Pokud není jasný časový okamžik začátku a konce, nelze přesně určit výši spotřebovaných finančních zdrojů na projekt. Vzhledem k připomínkám nebo pilotáži finálního produktu či služby, která je závěrečným výstupem projektu, není vždy konec projektu přesně definovaný. Projekt jako takový je ale potřeba ukončit, a to řádně (s případným řešením odstranění

nedostatků ex-post) nebo mimořádně neboli předčasně (vyhodnotit, že výstupy a cíl projektu nebyly naplněny, příp. nastavit nový projekt nabízející řešení a dosažení plánovaných výstupů).

V průběhu realizace projektu se dostává realizačnímu týmu řada poznatků a zkušeností. Ty mohou využít při plánování a realizaci dalších projektů. Projektový tým by měl v závěrečné fázi zhodnotit průběh projektu, nalézt a analyzovat dobré i stinné stránky při realizaci. Součástí takového zhodnocení může být i zpětná korekce registru rizik či logického rámce, ohlédnutí se zpět. Soubor těchto poznatků a zhodnocení projektu je většinou uveden v závěrečné zprávě projektu (Doležal, 2016).

2 Specifika veřejné prospěšných projektů

Tato kapitola se zabývá definicí veřejně prospěšného projektu a souvisejících pojmů, jako je veřejná prospěšnost (vymezeno občanským zákoníkem) a veřejná podpora. Vymezuje příjemce této veřejné podpory, kterými jsou veřejně prospěšné právnické osoby (neziskové organizace) a předmět jejich činnosti, mezi kterou mj. patří i realizace projektů financovaných z evropských strukturálních fondů.

2.1 Charakteristiky veřejně prospěšného projektu

Přesné vymezení pojmu *veřejně prospěšný projekt* není jednoznačné, odborná literatura nabízí hned několik vysvětlení. Kislingerová (2005) zmiňuje tyto projekty v souvislosti s hodnocením projektů zahrnujících společensko-ekonomické efekty a přinášejících růst přidané hodnoty pro společnost. Sieber (2005) jej definuje poměrně obecně - jako projekt, jehož smyslem je veřejný prospěch. Zásadní rozdíl mezi komerčním a veřejně prospěšným projektem ale spatřuje v subjektech, které o realizaci projektu rozhodují, a v zájmech těchto subjektů. V případě veřejně prospěšných projektů jsou to neziskové organizace, jejichž zájem je maximalizace užitku společnosti (Social Welfare). Naproti tomu investor či vlastník společnosti, korporace se snaží dosahovat prostřednictvím komerčních projektů o maximální zisk, příp. maximalizaci hodnoty pro akcionáře (Sieber, 2005). Lacina (2004) zmiňuje pojem *veřejný projekt*, tento termín vymezuje jako systémový návrh alokace veřejných zdrojů ve formě veřejného statku.

Výše uvedené definice lze shrnout do jedné tak, že veřejným projektem je projekt, u kterého se nejedná, v porovnání s projekty v komerční sféře, o maximalizaci zisku, ale o zvýšení užitku ostatních subjektů. U obou typů projektů je ale nutné si uvědomit stejný charakteristický rys - při rozhodování o realizaci projektu je zásadní jeho efektivnost. Hodnota výstupů, výsledků projektu musí být vyšší než hodnota jeho vstupů.

2.2 Veřejná prospěšnost

Veřejná prospěšnost je pojem definovaný občanským zákoníkem v ustanovení § 146. Aby mohla být právnická osoba označena za veřejně prospěšnou, musí splňovat požadavky definované v tomto ustanovení občanského zákoníku. Jedná se o atributy:

- dosahování obecného blaha,
- osoby podílející se na rozhodování musí být bezúhonné,

- majetek musí být získán z poctivých zdrojů,
- hospodárné využívání jmění k veřejně prospěšnému účelu.

Při splnění výše uvedených podmínek je právnická osoba považována za veřejně prospěšnou. Dříve byla součástí odstavce o veřejné prospěšnosti ustanovení § 147 - §150 poskytující právnické osobě právo na status veřejné prospěšnosti. S účinností od 1. 1. 2018 byla výše uvedená ustanovení zrušena (Zákon č. 89/2012 Sb.).

2.3 Definice veřejně prospěšných právnických osob

Veřejně prospěšné právnické osoby, jak z názvu vyplývá, slouží veřejnosti, poskytují služby ostatním a jejich cílem je veřejný prospěch. Těmto právnickým osobám se dostává různého zvýhodnění ve formě podpory z veřejných zdrojů či daňových úlev. Takovými právnickými osobami splňující podmínky dle občanského zákoníku, ustanovení § 146 jsou neziskové organizace (Komrsková & Stuchlíková, 2016). Neziskovou organizaci definuje Rektořík (2010) jako organizaci, jež není zřízena primárně za účelem podnikání, ale za účelem provádění činností ve veřejný prospěch. Tyto organizace vytvářejí zisk, ten však není rozdělován mezi vlastníky, ale je zpět vkládán do organizace, do jejího rozvoje, poslání, plnění účelu, za nímž byla založena. Zakládání a působení neziskových organizací je rovněž spojeno se zájmem občanů participovat na oblastech veřejného života a ovlivňovat rozvoj daného území (tj. regionální působení). Účast v neziskových organizacích zároveň může u mladých lidí sloužit jako prevence sociálně-patologických jevů a naplňovat tak smysluplně jejich volný čas (CZSO, online, 2007).

Jak uvádí Boukal (2011), neziskové organizace lze dělit na dvě skupiny:

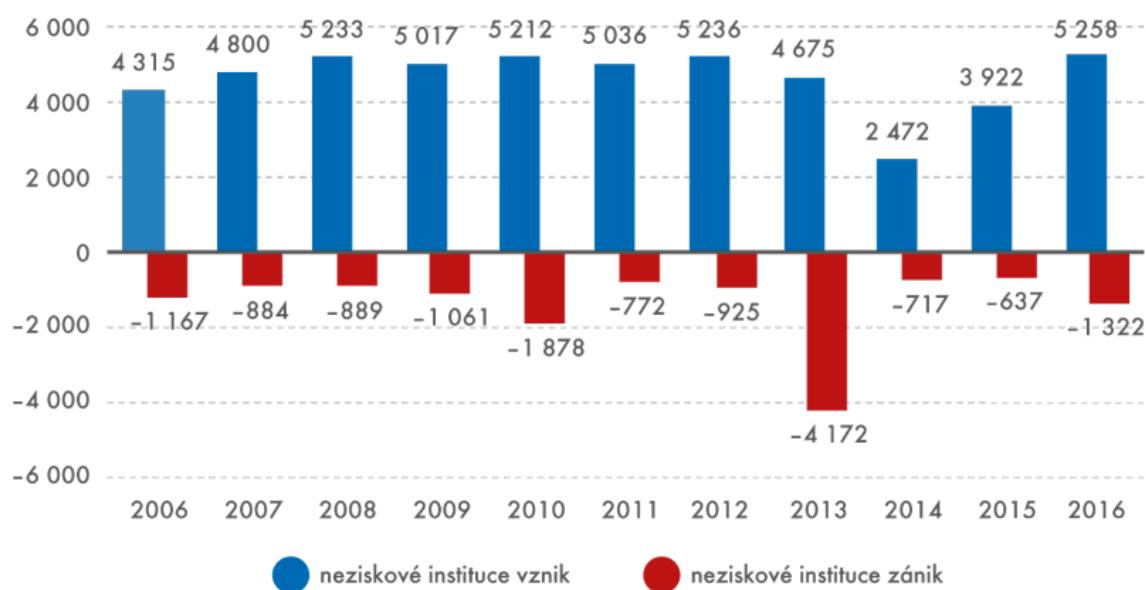
- soukromoprávní neziskové organizace (zakladatelem je soukromý subjekt)
- veřejnoprávní neziskové organizace (zakladatelem je veřejnoprávní subjekt, tj. ministerstvo, kraj či obec).

2.4 Neziskové organizace z historického pohledu a jejich formy

Prostor pro rozvoj neziskových organizací se začal rozšiřovat od r. 1990 (tehdy ještě v Československu) a následně od r. 1993 (vznik České republiky). Postupný rozvoj neziskových organizací byl podpořen novými zákony, především se jedná o zákon č. 83/90 sb. o sdružování občanů. (Novotný, 2008). V r. 2014 proběhla transformace neziskových organizací na základě nového Občanského zákoníku (Zákon č. 89/2012

Sb.) do nových forem. Z tohoto důvodu je vedena dvojitá evidence jednotlivých typů neziskových organizací, kdy zlomovým rokem je právě r. 2014 (CZSO, 2017). Mezi neziskové organizace patří např. občanská sdružení (nejrozšířenější forma – v r. 2015 tvořily téměř dvě třetiny z neziskových organizací (CZSO, 2015)), zájmová sdružení právnických osob, profesní komory, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, ale i registrované církve a náboženské společnosti (Rektořík, 2010). V souvislosti s uvedením v platnost nového Občanského zákoníku (od ledna 2014) některé výše zmiňované formy neziskových organizací přestaly existovat, resp. se přetrafovaly. Občanská sdružení (zkratka o.s.) byla převedena do formy zapsaných spolků (z.s.), sociálních družstev či ústavů (nové právní formy vymezené Zákonem č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník). Sociální družstva by měla být zakládána za účelem sociálně-pracovního začleňování především znevýhodněných osob (zdravotně i sociálně znevýhodněných) a reakcí na rozvoj tzv. sociálního podnikání. Nové obecně prospěšné společnosti (zkratka o.p.s.) již po r. 2014 zakládat nelze, ale dříve takto založené společnosti nemusí provádět transformaci a mohou provozovat svou činnost na základě stejné právní subjektivity (Komrsková & Stuchlíková, 2016). Vývoj celkového počtu neziskových organizací znázorňuje následující obr. č. 5, ze kterého je patrný vliv nové legislativy od počátku r. 2014 a tedy zánik občanských sdružení v r. 2013 a nové založení zapsaných spolků v následujících letech.

Obrázek 6: Vývoj počtu neziskových organizací 2006-2016



Zdroj: Český statistický úřad, Statistika & My, 2017/03

Následující tabulka. č. 1 představuje absolutní i relativní počet různých typů neziskových organizací v r. 2013 a v r. 2016. Data byla převzata ze satelitního účtu neziskových institucí (zkr. SÚNI), který je doplněním národních účtů (CZSO, 2018).

Tabulka 1: Typy neziskových organizací v r. 2013 a v r. 2016

Typ neziskové organizace	2013		2016	
	abs.	rel.	abs.	rel.
Nadace	511	0,53%	530	0,48%
Nadační fond	1343	1,40%	1672	1,50%
Obecně prospěšná společnost	2412	2,52%	2623	2,36%
Ústav	0	0%	680	0,61%
Zapsané spolky vč. odborových organizací (v r. 2013 občanská sdružení)	81756	85,47%	96264	86,52%
Politická strana, politické hnutí	177	0,19%	246	0,22%
Církevní organizace	4119	4,31%	4145	3,73%
Zájmové sdružení právnických osob	1193	1,25%	959	0,86%
Honební společenstvo	4143	4,33%	4141	3,72%

Zdroj: Český statistický úřad, Satelitní účet neziskových organizací, vlastní výpočet a zpracování, 2018

Zajímavý bezesporu bude vývoj v následujících letech, bohužel, data za r. 2017 a 2018 ze satelitního účtu v současné době nejsou k dispozici. Vývoj počtu neziskových organizací může být do budoucna ovlivněn legislativními změnami.

2.5 Veřejná podpora

Obecně lze veřejnou podporu definovat jako podporu poskytnutou státem nebo ze státních prostředků, a to v jakékoli formě (viz dále). Veřejná podpora je vymezena čtyřmi definičními znaky:

1. podpora je poskytnuta státem nebo z veřejných prostředků
2. podpora zvýhodňuje určité podniky nebo odvětví podnikání a je selektivní
3. je ovlivněn obchod mezi členskými státy
4. je narušena nebo hrozí narušení soutěže.

Tato kritéria jsou velmi důležitá pro vymezení pojmu veřejná podpora. Poskytnutí veřejné podpory je totiž možné pouze v případě, pokud je k jejímu poskytnutí nalezen právní titul – výjimka. Takové formy veřejné podpory je podpora de minimis, regionální podpory, vyrovnávací platba za výkon veřejné služby v souladu s příslušnými pravidly, ale i přímé dotace, státní záruky či promíjení plateb sociálního a zdravotního pojištění (ÚOHS – Veřejná podpora, online).

Na základě výše uvedeného je potřeba si uvědomit, že forma veřejné podpory může být různorodá a že se nejedná pouze o fondy Evropské Unie, ale i o poskytování podpory státem (následně kraji a obcemi) z veřejných prostředků.

Vzhledem k problematice obsažené v dalších kapitolách práce je nezbytné vymezit základní pojmy týkající se poskytování veřejně prospěšných projektů. Definice jsou převzaty z portálu DotaceEU.cz – zastřešující portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR.

- *Dotace* – finanční prostředky poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel a za podmínek stanovených v rozhodnutí o poskytnutí dotace (které bylo vydáno poskytovatele dotace). Peněžní prostředky jsou poskytované buď ze státního rozpočtu, nebo z rozpočtu územních samosprávných celků.
- *Grant, grantový projekt* – projekt, který je realizován v rámci globálního grantu
- *Poskytovatel dotace/grantu* – jedná se o řídicí orgán zodpovědný za účelné, efektivní a hospodárné řízení a provádění programu, většinou se jedná o celostátní, regionální nebo místní veřejné správy
- *Příjemce dotace/grantu* – veřejný nebo soukromý subjekt, na základě rozhodnutí o poskytnutí podpory realizuje projekt, předkládá dle stanoveného harmonogramu zprávy o realizaci a žádosti o platbu, je příjemcem částky z veřejných rozpočtů; nese zodpovědnost za zahájení, realizaci a udržitelnost projektu
- *Operační program* – strategický dokument pro určitou tematickou oblast, operační program popisuje cíle a priority, typové aktivity, na něž lze čerpat finanční prostředky z EU fondů
- *Prioritní osa* – základní jednotka programu spolufinancovaného z EU fondů, naplňuje jednu nebo i více investičních priorit
- *Výzva k předkládání žádostí* – jedná se o aktivitu řídicího orgánu; žádosti o podporu a dotace jsou přijímány v termínech stanovených ve výzvě, výzva je vyhlášovaná na internetových stránkách a v tisku
- *Alokace* – objem finančních prostředků určený pro oblast podpory nebo prioritní osy či objem finančních prostředků pro daný stát
- *Příručka pro žadatele* – dokument, ve kterém se žadatel projektu dozví o možnostech operačního programu, které souvisí s podáním žádosti o podporu,

dokument vydává příslušný řídicí orgán, příručka je aktualizována a žadatel musí postupovat podle aktuální platné verze

- *Příručka pro příjemce* - dokument, ve kterém příjemce projektu nalezne veškeré potřebné informace a pokyny pro realizaci projektu, dokument vydává příslušný řídicí orgán, příručka je aktualizována a příjemce musí postupovat podle aktuální platné verze
- *Monitorovací informační systém* – např. Benefit 7+ (programové období 2007-2013), MS 2014+, IS KP14+ (jednotný portál pro žadatele/příjemce – externí uživatelé), CSSF14+ (portál pro interní uživatele – Řídicí orgán), CEDR (Centrální evidence dotací z rozpočtu – informační systém s nástroji pro poskytování, evidenci a kontrolu dotací)
- *Rozhodnutí o poskytnutí dotace* – právní akt, na jehož základě jsou poskytovány peněžní prostředky příjemci, rozhodnutí má jasně definované části (účel dotace, výši finančních prostředků, časový harmonogram aj.)
- *Průběžná zpráva (monitorovací zpráva, zpráva o realizaci, žádost o platbu)* – dokument, který se odevzdává prostřednictvím informačního systému (IS KP14+, CEDR aj.) řídicímu orgánu; jedná se o pravidelnou informovanost řídicího orgánu o průběhu projektu, jeho financování, naplňování monitorovacích indikátorů a výstupů
- *Žádost o změnu* – dokument, podávaný přes informační systém v případě změny v projektu (změna v realizaci klíčových aktivit, změna rozpočtu, změna statutára); změny lze dělit na podstatné a nepodstatné (vymezení v závislosti na pravidlech pro žadatele a příjemce)
- *Závěrečná zpráva o realizaci projektu* – závěrečná zpráva zpracovaná příjemcem dotace, informuje řídicí orgán o dokončení realizace projektu,

2.6 Specifika plánování a řízení veřejně prospěšných projektů

Při plánování a řízení veřejně prospěšného projektu se, stejně tak jako u projektu s podnikatelským záměrem, využívá logického rámce. Tento dokument není v projektech malého rozsahu zpravidla povinnou přílohou žádosti o podporu či grant, avšak u projektů s mezinárodním významem či individuálních projektů ostatních (IPo), individuálních projektů národních (IPn) a individuálních projektů systémových projektů

(IPs), tj. projektů, kdy žadatelem je organizační složkou státu, bývá logický rámec přílohou povinnou (osobní konzultace s garantkou projektu IPs Úřad vlády ČR, 2019).

Cíl projektu v logickém rámci směřuje k naplnění záměru projektu, který je dán specifickým cílem ve výzvě k předkládání žádostí. Pokud žádost o podporu nepřispívá k naplnění tohoto cíle, bývá hodnotící komisí řídicího orgánu z podpory vyloučena.

Vzhledem k tomu, že projekty z evropských fondů jsou většinou směřovány k neziskovým organizacím, bude dále v textu zmiňováno plánování a řízení v těchto organizacích. Při založení by každá nezisková organizace měla mít jasně stanovenou vizi, své poslání, účel, za kterým je zakládána. Poté následují jednotlivé činnosti nezbytné k realizaci vytyčeného poslání za pomoci postupného naplňování dílčích cílů. Mezi takové činnosti lze zařadit plánování, které je nezbytnou součástí realizačního procesu. Vzhledem k tomu, že v neziskovém sektoru nelze počítat se zákonitostmi tržní ekonomiky, mají nástroje plánování (prognóza, koncepce a plán) mimořádnou důležitost. Při plánování je zapotřebí brát zřetel na vnější okolí, neboť plnění poslání organizace nemá sloužit primárně vlastní organizaci, ale právě veřejnosti, vnějšímu okolí (Rektořík, 2010). Význam marketingu u neziskových organizací je sporný, v odborné literatuře lze nalézt argumenty pro i proti (srov. Šimková, 2008). Mezi nejvýznamnější protiargumenty lze uvést nepřiměřené navyšování nákladů neziskové organizace z důvodu propagace její činnosti, na druhou stranu i neziskové organizace se dostávají do situace konkurence jak ve veřejnoprávním sektoru, tak i v soukromoprávním (Rektořík, 2010). Z důvodu malého rozpočtu většiny neziskových organizací je nejčastější formou marketingu public relations (PR). Jedná se o nízkonákladovou či bezplatnou propagaci, např. osobní vystoupení a projevy, semináře, články v tisku, zveřejňování výročních zpráv o činnosti či aktivit ve firemních časopisech.

2.7 Rizika ve veřejně prospěšných projektech a jejich řízení

Ve veřejně prospěšných projektech lze narazit na rizika stejná či obdobná jako jsou rizika v projektech s podnikatelským záměrem. Avšak s ohledem na financování projektů z evropských fondů, některá rizika, ne zcela typická pro komerční projekty, u veřejně prospěšných projektů přibývají. Jedním z nich je administrativní náročnost. Organizace, které jsou příjemci dotací z fondů EU, musí zvážit, zda mají kapacitu (personální i prostorovou) pro administraci projektu, zda zvládnou projekt realizovat

z hlediska nezbytné administrativy. Veřejně prospěšné projekty se odlišují v pravidlech pro vykazování výdajů, proto často bývá v organizaci vyčleněn realizační tým zabývající se nezbytnou agendou těchto projektů. Za každé monitorovací období (většinou 6 měsíců, avšak záleží dle projektu) je předkládána řídicímu orgánu průběžná monitorovací zpráva, dokládající detailně průběh jednotlivých klíčových aktivit, a žádost o platbu, nároující finanční prostředky vynaložené na realizaci těchto aktivit. Oba tyto dokumenty musí být pečlivě zpracovány, do příslušných systémů (ISKP 2014+, CEDR aj.) se zadávají např. monitorovací indikátory, naplňování tzv. horizontálních principů, podrobný popis klíčových aktivit a vazba na jejich financování, různé tabulkové přehledy k doplnění žádosti o platbu. Zpracování všech těchto náležitostí je často velmi časově náročné. S tím souvisí problém i jakékoli změny, odklonu od projektové žádosti. Každá takováto změna se musí hlásit na řídicí orgán, který tuto změnu musí schválit. V pravidlech pro příjemce a žadatele jsou stanoveny lhůty pro podání i schválení změn projektu. Může tedy docházet k časovému skluzu mezi schválením nepodstatné/podstatné změny a potřebou její realizace. Každou změnu je samozřejmě potřebovat evidovat a archivovat (fyzicky a elektronicky) pro případné kontroly na místě.

Rovněž finanční riziko (problém při financování a toku peněz) není zanedbatelné. Tomuto riziku by měla být bezesporu věnována pozornost. Některé projekty jsou financované tzv. ex-ante, tj. dopředu, nebo ex-post, tj. zpětně. V případě financování ex-post musí mít organizace dostatek vlastních finančních prostředků, aby pokryla finanční náklady spojené s realizací projektu, které jsou jí kompenzovány až po uplynutí monitorovacího období ex post, tedy zpětně. V případě financování ex-ante se jedná o poskytování finančních prostředků formou tzv. zálohových plateb. Finance jsou organizaci poskytovány dopředu na základě predikovaných výdajů pro každé monitorovací období. Pro stanovení výše zálohové platby je potřeba vytvořit co nejlepší predikci výdajů, takovéto predikce většinou stanovuje hlavní ekonom projektu či finanční manažer ve spolupráci s projektovým či hlavním manažerem projektu (osobní konzultace s garantkou projektu IPs Úřad vlády ČR, 2019).

2.8 Zainterесované strany a komunikační plán veřejně prospěšného projektu

V rámci veřejně prospěšných projektů není registr zainterесovaných stran povinnou součástí předkládání žádosti o podporu. Jeho zpracování je tedy opět na dobrovolnosti každého žadatele. Při podávání žádosti o poskytnutí podpory by se měl ale každý žadatel minimálně zamyslet nad tím, jaké subjekty budou pro projekt klíčové. Jaké budou mít tyto subjekty zájmy a očekávání od projektu a zda vůbec mají o realizaci a účast v projektu zájem. V souladu s výzvou projektu by měl mít žadatel jasno, se kterými partnery a subjekty bude spolupracovat, kdo je cílovou skupinou projektu a koho projektem ovlivňuje.

Po analýze registru zainterесovaných stran by si měl žadatel alespoň rámcově sestavit komunikační plán. Tento dokument opět nebývá povinnou přílohou žádosti o podporu, byť vzájemná komunikace mezi členy realizačního a odborného týmu je zásadní. Informovanost o aktivitách a pokroku v projektu je obvykle prezentována na poradách realizačního týmu, jehož setkávání je vymezeno v projektové žádosti, většinou v povinné klíčové aktivitě „řízení projektu“ (osobní konzultace s ředitelkou CAVDV, o.p.s., 2018).

2.9 Specifika finančního řízení veřejně prospěšného projektu

Z veřejných zdrojů jsou financovány i veřejně prospěšné projekty, které realizují zpravidla neziskové organizace. Pokud nezisková organizace chce dostát svému poslání a účelu, musí být finančně zabezpečena a neobjede se bez externích finančních prostředků, jakými jsou i evropské fondy. Fundraising, neboli získávání finančních prostředků, není vždy zcela jednoduchá záležitost. Každá nezisková organizace hledá způsoby, metody, postupy pro zajištění finančních zdrojů. Jak vymezuje Rektořík (2010), k hlavním zdrojům financování neziskových organizací lze zařadit:

- členské příspěvky,
- příspěvky státního rozpočtu, fondů a nadací (ve formě grantů),
- dary od občanů a firem,
- tržby z vlastní činnosti.

Mnoho firem podporuje neziskové organizace také v rámci dlouhodobého partnerství formou patronace programu, projektu nebo celé oblasti, čímž pomáhají neziskové

organizaci s propagací a reklamou a šetří tím její finanční zdroje. Kromě toho ale firmy rovněž podporují veřejně prospěšnou činnost např. finančními příspěvky, věcnými dary, poskytnutím služeb, zapůjčením produktu nebo majetku, propracovanou strategií dárcovství nebo zapůjčením expertů (peníze.cz, online).

Pro zajištění finanční stability je nezbytné stanovit finanční plán pro budoucí období pomocí rozpočtu. Ten by měl obsahovat předpokládaný objem finančních prostředků na zajištění činnosti organizace a předpokládané zdroje, ze kterých budou činnosti financovány. Tvorba finančního plánu je vázaná na strategii organizace a na srozumitelně definované poslání a cíle, které jsou důležité mimo jiné i pro spolupracující a sympatizující subjekty, které se chtějí podílet na naplňování cílů organizace a za tímto účelem jí pomoci zajistit zdroj příjmů. Správné definování poslání a jeho pochopení okolím nabývá spolu s posilujícím konkurenčním prostředím neziskových organizací na významu. Nelze se však spoléhat na jediný zdroj financování, je potřeba tzv. vícezdrojového financování k zajištění potřebné finanční stability organizace (Boukal & Vávrová, 2007).

S ohledem na výše zmíněné, mnoho organizací realizuje několik veřejně prospěšných projektů najednou, získává finanční prostředky z těchto projektů a kombinuje je s dalšími zdroji financování, aby zajistili svou finanční stabilitu, byli schopni ufinancovat provozní náklady a naplňovaly své poslání.

2.10 Projekty financované ze strukturálních fondů EU

Myšlenka společné regionální politiky EU vznikla na základě existence ekonomických, politických, sociálních podnětů. Cílem této politiky bylo a je zvýšení ekonomické a sociální soudržnosti a snižování rozdílů v jednotlivých regionech, díky čemuž dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti a vývoje. Od počátku evropské integrace, kterou lze datovat od r. 1957 uzavřením Římské smlouvy, je snaha jednotlivých států o vytvoření společného trhu a odstraňování rozdílů mezi hospodářskými politikami. Nelze ale konstatovat, že by se v té době jednalo o koordinovanou a regulovanou regionální politiku, v rámci každého státu otázky regionální politiky řešila národní vláda (Marek & Kantor, 2009).

Avšak na základě Římské smlouvy vznikla Evropská investiční banka, která poskytovala méně rozvinutým regionům půjčky pro realizaci projektů. Následně byl založen Evropský sociální fond (zkr. ESF), v r. 1962 byl zřízen Evropský zemědělský

garanční a podpůrný fond (zkr. EAGGF). O dva roky později vznikl koordinační orgán pro regionální politiku „Generální ředitelství pro regionální politiku“. Dalším zlomovým rokem byl rok 1975, kdy vznikl Evropský fond regionálního rozvoje (zkr. ERDF), ze kterého byly čerpány finanční prostředky především na projekty zaměřené na průmysl a infrastrukturu. Financování těchto projektů bylo tzv. *match-funding* – z fondu bylo na projekt vyčleněno 50 % objemu finančních prostředků, zbývající výdaje hradily členské státy fondu z vlastních zdrojů (Marek & Kantor, 2009).

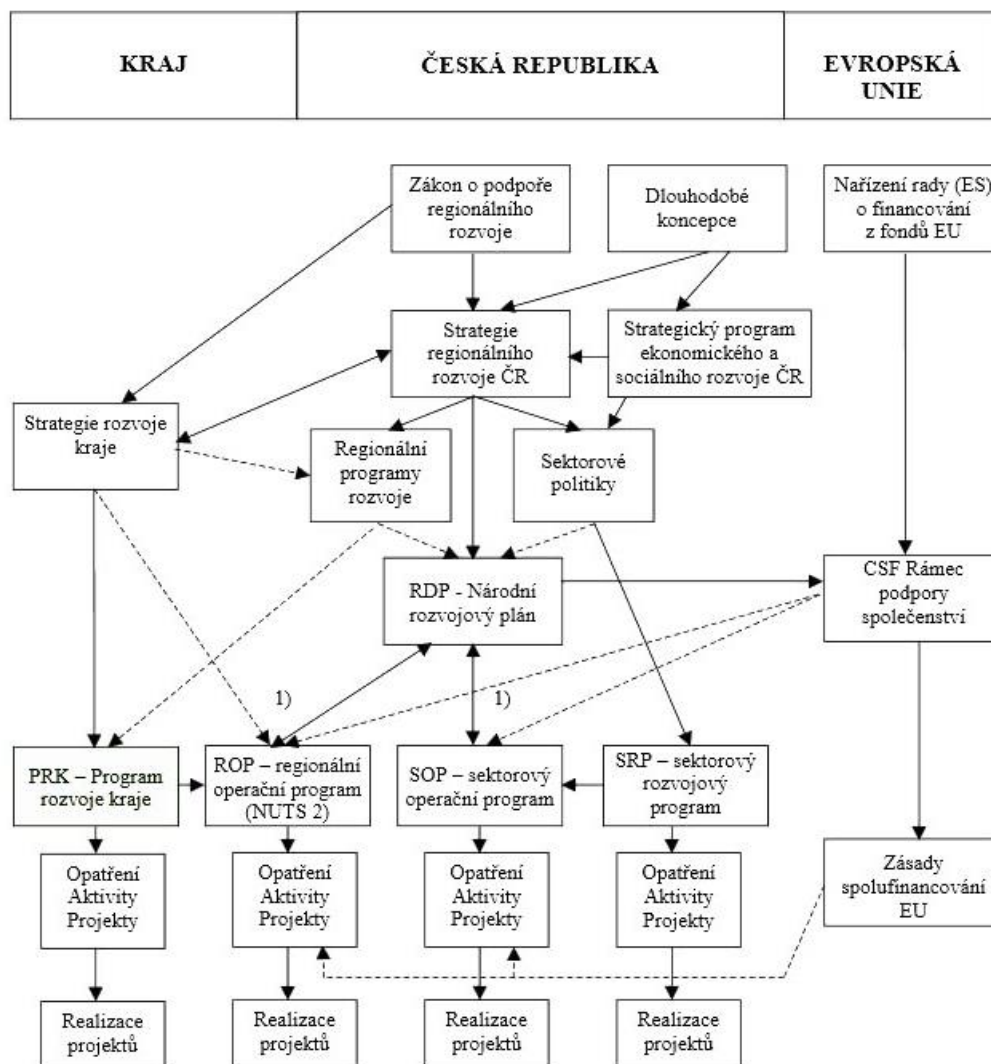
O regionální politice jako takové lze ale hovořit až od r. 1992, kdy byl ustanoven Jednotný evropský akt. Jedním z hlavních cílů tohoto dokumentu bylo snižování rozdílů hospodářské úrovně méně rozvinutých, zaostalejších oblastí a také venkovských regionů. Tohoto stírání rozdílů mezi oblastmi má být dosaženo za pomoci tří strukturálních fondů, a to Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF), Evropský zemědělský garanční a podpůrný fond (EAGGF) a Evropský sociální fond (ESF), jenž byl nejstarším ze všech strukturálních fondů (Marek & Kantor, 2009).

Pro využívání fondů z Evropské Unie sestavuje Česká republika tzv. Programové dokumenty regionálního rozvoje. Soustava těchto programových dokumentů představuje vymezení k regionální politice na úrovni České republiky. Programové dokumenty lze rozdělit do dvou skupin:

1. centrální (vymezují přístup vlády ČR) – jedná se o Strategii rozvoje ČR a Státní program regionálního rozvoje
2. na úrovni krajů – jedná se o Strategii rozvoje kraje a Program rozvoje kraje (Lacina, 2004).

Následující obr. č. 7 zobrazuje přehled soustavy těchto dokumentů na úrovni krajů, České republiky a Evropské Unie.

Obrázek 7: Soustava strategických a programových dokumentů pro podporu regionálního rozvoje



Zdroj: Kutscherauer, 2009

2.11 Programová období a jejich operační programy

Z jednotlivých operačních programů jsou ve většině případů veřejně prospěšné projekty financovány, proto je potřeba definovat jejich fungování a uvést jejich přehled v jednotlivých programových obdobích. Operační programy lze v praxi dělit na dva typy, a to na sektorové operační programy a regionální operační programy. Sektorové operační programy jsou zpracovávány za cílem posílení rozvoje určitého sektoru (průmysl, infrastruktura atd.). Oproti tomu regionální operační programy jsou zaměřené na rozvoj v sedmi regionech soudržnosti ČR. Řídicím orgánem pro tyto regiony soudržnosti je Ministerstvo pro místní rozvoj, dílčí kompetence jsou delegovány na Rady regionů soudržnosti (Lacina, 2004).

Sektorové operační programy - Programové období 2007 – 2013

- Operační program Doprava (OP D)
- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZ)
- Operační program Praha – Adaptabilita (OP PA)
- Operační program Podnikání a inovace (OP PI)
- Operační program Praha – Konkurenceschopnost (OP PK)
- Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)
- Operační program Technická pomoc (OP TP)
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI)
- Operační program Životní prostředí (OP ŽP)

Sektorové operační programy - Programové období 2014 - 2020

- Operační program Zaměstnanost (OP Z)
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV)

Regionální operační programy – Programové období 2007 - 2013

- ROP NUTS 2 Jihovýchod
- ROP NUTS 2 Jihozápad
- ROP NUTS 2 Moravskoslezsko
- ROP NUTS 2 Severovýchod
- ROP NUTS 2 Severozápad
- ROP NUTS 2 Střední Čechy
- ROP NUTS 2 Střední Morava

Navazující Integrovaný regionální operační program (IROP)

- navazuje na sedm regionálních operačních programů z programového období 2007-2013

3 Charakteristika společnosti

Tato kapitola obsahuje základní informace o společnosti, ve které probíhala předdiplomní praxe a bylo zdokumentováno plánování a řízení projektu na konkrétním veřejně prospěšném projektu. Následující podkapitola popisuje organizační strukturu a historii společnosti včetně realizovaných projektů (probíhajících a ukončených).

3.1 Základní údaje o společnosti

Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání, o.p.s. (dále jen CAVDV, o.p.s.) je svou právní formou obecně prospěšná společnost působící na trhu od r. 2012. Základní údaje jsou převzaty z rejstříku obecně prospěšných společností.

Datum zápisu:	21. března 2012
Název společnosti:	Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání, o.p.s.
Sídlo:	Vladislavova 250, Pražské předměstí, 397 01 Písek
IČ:	28154975
Právní forma:	Obecně prospěšná společnost
Statutární orgán:	Mgr. Ludmila Půbalová, ředitelka (od 21. 3. 2012)
Správní rada:	Mgr. František Fořt, předseda správní rady (od 21. 3. 2012) Radovan Polanský, člen správní rady Bc. Barbora Fundová, člen správní rady
Dozorčí rada:	prof. PaedDr. Gabriela Švejda, CSc., dr.h.c., předseda dozorčí rady (od 21. 3. 2012) JUDr. Josef Knot, člen dozorčí rady PaedDr. Ivana Bečvářová, člen dozorčí rady

Druh obecně prospěšných služeb:

- provádění aplikovaného výzkumu a experimentální vývoje, včetně šíření jejich výsledků prostřednictvím výuky, publikování či převodu technologií,
- zavádění inovací postupů a inovací organizačních, včetně jejich propagace,
- služby pro výzkum a inovace,
- vytváření podpůrných systému pořizování a uchovávání dat,

- zajišťování administrativy a financování výzkumu, vývoje a inovací,
- ověřování výsledků výzkumu a vývoje, zajišťování práv k nim a jejich rozšiřování,
- pořádání pracovních setkání, odborných kurzů, školení, seminářů, konferencí a jiných vzdělávacích aktivit včetně lektorské činnosti a realizace programů dalšího vzdělávání,
- poradenská činnost v oblasti výzkumné a inovační politiky, managementu a ekonomiky a dalších oblastí dle rozhodnutí správní rady společnosti,
- informační a popularizační služby včetně tvorby a vydávání publikací, novin, časopisu a dalších dle rozhodnutí správní rady společnosti,
- pořádání zahraničních cest k výměně zkušeností z dosaženého poznání ve výzkumu, vývoji a zavádění inovací,
- poskytování služeb v oblasti sociálního začlenění a rovných příležitostí,
- výchova a vzdělávání dětí od 1 do 3 let a děti předškolního věku,
- provozování dětských skupin,

Doplňková činnost:

- výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Z výše uvedeného vyplývá, že záběr společnosti je poměrně velký a další druhy obecně prospěšných činností jsou postupně přidávány (např. v r. 2017 *výchova a vzdělávání dětí od 1 do 3 let a děti předškolního věku*, v r. 2018 *provozování dětských skupin*, související s koupí prostor určených pro tyto dětské skupiny a jejich úpravami). Hlavními orgány společnosti je správní a dozorčí rada, statutární orgán - ředitelka Mgr. Ludmila Půbalová.

Obrázek 8: Logo společnosti CAVDV, o.p.s



Vladislavova 250 | 397 01 Písek | IČO: 281 54 975 | www.vyzkumnecentrum.eu

Zdroj: Interní materiály společnosti CAVDV, o.p.s., 2018

Logo společnosti je provedeno v zeleno šedivých barvách, ve kterých jsou stylizovány i webové stránky společnosti.

3.2 Organizační struktura

Personální obsazení společnosti by se dalo rozdělit do několika oblastí. Jednou z nich jsou stálí, kmenoví zaměstnanci jako je např. účetní, administrativní asistentka. Další zaměstnanci spadají do skupiny tzv. projektových pracovníků, zaměstnaných na realizovaných projektech. Poslední skupina by se dala charakterizovat jako skupina zaměstnanců, především lektorů, spolupracujících se společností na základě DPČ, DPP nebo fakturace.

Jak vyplývá z výše uvedeného, vzhledem k velkému množství realizovaných projektů je stabilita pracovního týmu poměrně relativní. Zaměstnanci jsou najímáni na pozice v realizovaných projektech a ve většině případů se skončením projektu končí i jejich pracovní poměr ve společnosti. Nové zaměstnance vybírá ředitelka společnosti, a to především na základě dosaženého vzdělání a pracovních zkušeností. Spolupráce formou DPP, DPČ nebo fakturace je na základě dobré zkušenosti s již dříve spolupracujícími subjekty. Ve většině případů se jedná o externí odborníky na danou oblast nebo lektory specializující se na určitou problematiku.

S jednotlivými zaměstnanci jsou přibližně jednou za měsíc ředitelkou společnosti vedeny pohovory týkající se zhodnocení jejich práce během měsíce, zadání nových úkolů a případné řešení stávajících (interní materiály CAVDV, o.p.s., 2018).

3.3 Historie společnosti

Společnost CAVDV, o.p.s. byla založena v r. 2012, její sídlo se nachází v Písku v jižních Čechách. Hlavním posláním společnosti je poskytovat obecně prospěšné služby, mezi ně lze zařadit např. organizování odborných kurzů, workshopů a konferencí, setkání s odborníky z praxe, realizace vzdělávacích aktivit nejen pro pedagogické pracovníky, ale i pro širokou veřejnost. Jedná se o činnosti v souladu s účelem, pro který byla společnost založena. Společnost veškeré informace uveřejňuje na svých webových stránkách www.vyzkumnecentrum.eu, kde jsou prezentovány i aktuální projekty a činnost společnosti. V r. 2015 CAVDV, o.p.s. zakoupila objekt bývalé školy v obci Lštěň. Tento objekt v současnosti slouží jako školicí a rekreační středisko, které poskytuje pro návštěvníky ubytovací kapacity vč. možnosti stravování. V r. 2017 organizace začala zajišťovat prostory pro tzv. „dětské skupiny“, v r. 2017 a r. 2018 probíhaly nezbytné stavební úpravy těchto prostor a jejich příprava pro nástup dětí (interní materiály CAVDV, o.p.s., 2018).

Financování společnosti je zajištěno především díky realizaci veřejně prospěšných projektů, a to na národní i mezinárodní úrovni. Tomu odpovídá i kontrola čerpání rozpočtu, zvláště za jednotlivé činnosti (hlavní činnost, hospodářská činnost, vlastní činnost), dále je kontrolováno a vyhodnocováno čerpání v rámci dílčích projektů spolu s předkládanými monitorovacími zprávami a žádostmi o platbu (zpravidla jednou za čtvrt roku). V posledních letech neměla společnost zásadní finanční obtíže, všechny náklady předkládané v monitorovacích zprávách (či zprávách o realizaci) byly schváleny jako způsobilé (interní materiály CAVDV, o.p.s., 2018).

3.4 Realizované projekty

Společnost CAVDV, o.p.s. byla žadatelem či partnerem mnoha projektů financovaných z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK), Operačního programu Vývoj, výzkum a vzdělávání (OP VVV), Operačního programu Zaměstnanost (OP Z), ale i příjemcem grantu z norských fondů v rámci bilaterálních projektů, jako např. odborné studijní cesty nebo mezinárodní konference. Také se zapojila do projektu Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) „Stáže pro mladé“ a „Stáže ve firmách“ financovaného z Fondu dalšího vzdělávání (FDV). Lze tedy konstatovat, že portfolio projektů společnosti je rozmanité (interní materiály CAVDV, o.p.s., 2018). Přehled aktuálně realizovaných projektů společnosti ukazuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Přehled projektů CAVDV, o.p.s. v realizaci

Název projektu	Anotace projektu	Operační program	Doba realizace
Generale	Projekt je zaměřen na jedno z/kombinaci následujících témat: personální podpora, osobnostně profesní rozvoj pedagogů, společné vzdělávání žáků a studentů, podpora extrakurikulárních aktivit, aktivity rozvíjející ICT.	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání	1.9.2017 – 31.8.2019
Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity	Projekt má za cíl podpořit vzájemné učení škol formou podpory škol jako center kolegiální podpory a vzájemného učení škol a pedagogů v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělání a rozvoj kreativity dětí MŠ. V rámci projektu bude vytvořena také metodika pro předškolní vzdělávání a podpořena spolupráce studentů budoucích pedagogů s aktivními pedagogy MŠ.	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání	1.1.2017 – 14.3.2020

Podpora žáků se zdravotním postižením na ZŠ v Jihočeském kraji	Projekt je zaměřen na podporu žáků se SVP při vstupu na trh práce, a to především žáků zapojených partnerů, speciálních škol, s kterými žadatel dlouhodobě spolupracuje. Zároveň je doplněn o DVPP akreditovanými vzdělávacími programy a studijní cestou do Norska na Univerzitu v Lillehammeru.	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání	1.9.2017 – 31.8.2020
Dětská skupina Sedmikráska	Cílem projektu je rozšíření služeb péče o dítě od 1 či 3 let věku do zahájení povinné školní docházky v Českých Budějovicích a zlepšit tak podmínky pro zaměstnanost rodičů s dětmi.	Operační program Zaměstnanost	1.7.2017 – 30.6.2020
Dětská skupina Pampeliška	Cílem projektu je rozšíření služeb péče o děti od 1 či 3 let věku do zahájení povinné školní docházky ve Strakonících zlepšit tak podmínky pro zaměstnanost žen s dětmi.	Operační program Zaměstnanost	1.7.2017 – 31.3.2020
Dětská skupina Janinka	Cílem projektu je rozšíření služeb péče o děti od 1 či 3 let věku do zahájení povinné školní docházky v Netolicích, zlepšit tak podmínky pro zaměstnanost žen s dětmi.	Operační program Zaměstnanost	1.7.2017 – 31.5.2020
Dětská skupina Brouček	Cílem projektu je rozšíření služeb péče o dítě v místě realizace (Čkyně) a zlepšit tak podmínky pro zaměstnanost žen s dětmi.	Operační program Zaměstnanost	1.7.2018 – 31.12.2020
Modernizace učeben vzdělávacího střediska ve Lštění	Projekt řeší modernizaci učeben střediska Lštění, které je v majetku žadatele, slouží pro mimoškolní činnost žáků partnerských i dalších organizací. Projekt je v souladu se vzděl. oblastmi RVP ZV Člověk a svět práce, Člověk a příroda. Předpokládá další vybavení rekonstruovaných učeben drobným majetkem.	Integrovaný regionální operační program - Strategie CLLD MAS Šumavsko, z.s.	1.2.2018 – 31.12.2018

Zdroj: interní materiály CAVDV, o.p.s., 2018

Z výše uvedeného přehledu vypovídá, že tři projekty jsou zaměřeny na vzdělávání žáků, studentů a pedagogů, čtyři projekty se zaměřují na služby péče o děti od 1 do 3 let a vytvoření zázemí pro tyto služby (stavební úpravy nových prostor CAVDV, o.p.s.) a jeden z projektů řeší modernizaci stávajících učeben, tedy rekonstrukci majetku společnosti. Není tedy jednoduché určit přesné portfolio projektů, ale lze seskupit projekty do určitých kategorií, v rámci níž tematicky korespondují a dotýkají se společných témat a zároveň odpovídají druhu obecně prospěšných služeb z rejstříku obecně prospěšných společností.

4 Charakteristika vybraného veřejně prospěšného projektu

Tato kapitola obsahuje veškeré údaje o veřejně prospěšném projektu nezbytné pro vytvoření představy o něm. Projekt je realizován žadatelem CAVDV, o.p.s.

4.1 Základní informace o projektu

Úplný název projektu zní „*Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity*“, registrační číslo CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_010/0000511. Projekt je realizován v rámci *Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání* (OP VVV, č. 02), název výzvy „*Výzva č. 02_16_010 pro Budování kapacit pro rozvoj škol I. v prioritní ose 3 OP*“. Prioritní osa č. 3 nese název *Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání*. Číslo operačního programu a prioritní osy lze nalézt v registračním čísle projektu před prvním lomítkem (02.3), následující číslo 68 udává název investiční priority, v rámci prioritní osy. Číslo výzvy se rovněž odráží v registračním čísle projektu, nachází se před posledním lomítkem (16_010). Za pomoci těchto čísel je projekt snadno identifikovatelný, i bez svého názvu, a lze z něj rozpoznat základní identifikační údaje.

Předpokládané datum zahájení projektu bylo stanoveno na 1.1.2017, avšak došlo ke zpoždění začátku realizace z důvodu zdržení vydání a podpisu *Rozhodnutí o poskytnutí dotace č. 16_010/0000511-01* náměstkem pro řízení sekce operačních programů na MŠMT. Skutečná realizace tedy začala až 15.5.2017. Předpokládané datum ukončení projektu je 14.5.2020, tj. projekt je plánován na dobu tří let a je rozdělen do osmi monitorovacích období. Celkový rozpočet projektu na tuto dobu je 8 204 262,50 Kč.

Projekt má i své vlastní webové stránky <http://materinky.vyzkumnecentrum.eu/> poskytující základní informace a aktuality odborné i široké veřejnosti.

4.2 Cíle projektu a cílová skupina

Projekt si klade za cíl podpořit vzájemné učení škol formou podpory škol jako center kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity dětí MŠ. Projekt by měl umožnit individuální podporu pedagogických pracovníků v těchto tématech a spolupráci pedagogů pro poskytování kolegiální podpory. V rámci projektu by měla být vytvořena také metodika pro předškolní

vzdělávání a podpořena spolupráce studentů budoucích pedagogů s aktivními pedagogy mateřských škol.

4.3 Financování a finanční plán projektu

Celkové způsobilé náklady projektu činí 8 204 262,50 Kč, *přímé náklady* (tj. náklady vztahující se k odborné činnosti projektu a vynaložené směrem k cílové skupině projektu a výstupům projektu) představují 6 563 410,00 Kč, *nepřímé náklady* (tj. náklady na řízení projektu a jeho administrativu, zajištění publicity projektu) jsou ve výši 1 640 852,50 Kč.

Projekt je realizován bez zapojení vlastních zdrojů. CAVDV, o.p.s. ani ZČU Plzeň se na jeho financování vlastními prostředky nepodílejí. Jedná se o 100% podporu. Ta je ale strukturována na příspěvek Evropské unie z Evropského sociálního fondu (6 629 044,10 Kč, tj. 80,80%) a na část národního spolufinancování ze státního rozpočtu (1 575 218,40 Kč, tj. 19,20 %).

Projekt je neinvestičního charakteru a je financován tzv. ex-ante. Finanční prostředky jsou poskytovány na účet žadatele (CAVDV, o.p.s.) dopředu, a to formou zálohových plateb. První zálohová platba byla stanovena ve výši 2 051 065,00 Kč dle metodiky výpočtu Řídicího orgánu MŠMT a byla CAVDV, o.p.s. vyplacena do 30 pracovních dnů od podpisu *Rozhodnutí o poskytnutí dotace č. 16_010/0000511-01*. Výše dalších zálohových plateb jsou stanoveny finančním plánem, který ale bylo nutné bezprostředně po vydání rozhodnutí aktualizovat, kvůli změně sledovaných období oproti původní žádosti o podporu. Změna monitorovacích období nastala z důvodu zpoždění při podpisu právního aktu.

V rámci každé žádosti o platbu jsou zálohové platby vyúčtovány a je zažádáno ekonomkou projektu (Ing. Jana Havlová) o zálohu na další sledované období prostřednictvím systému ISKP 2014+. K hladkému průběhu financování projektu přispívá evidence cash flow projektu, kterou si ekonomka projektu vede a průběžně aktualizuje na základě konzultací s hlavní manažerkou (Mgr. Ludmilou Půbalovou) a na základě vyúčtovaných a proplacených žádostí o platbu. Ke dni 25.10.2018 bylo proplaceno 4 335 556,55 Kč (1. až 3. monitorovací období). Aktuálně je předloženo vyúčtování ve výši 1 015 661,55 Kč za 4. monitorovací období a žádost o poskytnutí zálohy ve výši 1 015 153,32 Kč pro 5. monitorovací období.

Žadatel projektu (CAVDV, o.p.s.) je povinen finanční plán projektu dodržovat a aktualizovat jej podle reálného vyúčtování. Plnění finančního plánu je sledováno pomocí finančních milníků. Ty jsou definované v *Rozhodnutí o poskytnutí dotace č. 16_010/0000511-01*. Celkem se jedná o tři finanční milníky, za 1. a 2. sledované období je nutno vyčerpat min. 1 760 000 Kč, za 5. a 6. období min. 2 080 000 Kč. Kumulativně za 1. až 4. monitorovací období je nutno vyčerpat min. 2 640 000 Kč, tj. dle finančního plánu 60% z prostředků za 1. až 4. období odpovídající přibližně 60% doby realizace projektu.

4.4 Projektové etapy

Projekt je rozdělen do sedmi monitorovacích období. Za každé z nich má CAVDV, o.p.s. povinnost předložit zprávu o realizaci a žádost o platbu. Vzhledem k tomu, že je projekt financován ex-ante, pořadí monitorovacího období nesouhlasí s pořadím žádosti o platbu. Jako první žádost o platbu je chápána zálohová platba potřebná pro financování 1. monitorovacího období. Vymezení monitorovacích období projektu je uvedeno v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Monitorovací období projektu "Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity"

Číslo MO	Monitorovací období	Číslo ZoR/ŽoP	Datum předložení ZoR a ŽoP
x	x	1.	17.5.2017
1.	15.5.2017 – 31.7.2017	2.	28.8.2017
2.	1.8.2017 – 31.1.2018	3.	28.2.2018
3.	1.2.2018 – 31.7.2018	4.	28.8.2018
4.	1.8.2018 – 31.1.2019	5.	28.2.2019
5.	1.2.2019 – 31.7.2019	6.	28.8.2019
6.	1.8.2019 – 31.1.2020	7.	28.2.2020
7.	1.2.2020 – 14.5.2020	8.	14.5.2020

Zdroj: Rozhodnutí o poskytnutí dotace a Žádost o podporu, vlastní zpracování 2019

4.5 Logický rámec projektu

Při sestavování logického rámce projektu byly nejdříve stanoveny předběžné podmínky a předpoklady projektu, za nichž mohou být aktivity a klíčové činnosti realizovány. Takovou podmínkou je ochota učitelů a studentů zapojit se do projektu, předávat a vzájemně sdílet zkušenosti z pedagogické praxe. Dalšími nezbytnými předpoklady jsou mj. dřívější zkušenosti žadatele i partnera s realizací veřejně prospěšných projektů, příznivé legislativní prostředí pro realizaci projektu a získání dotace – finanční podpory z evropských zdrojů.

Vzorová tabulka pro logický rámec byla převzata z odborné publikace „5 kroků k úspěšnému projektu“ (Doležal, Krátký & Cingl, 2013).

Tabulka 4: Logický rámec projektu „Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity“

Logický rámec projektu			
Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Účel (záměr) projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	
zkvalitnění úrovně předškolního vzdělávání	rozvoj spolupráce mezi jednotlivými mateřskými školami v České republice	zápisy ze setkání, zprávy o realizaci	X
	zvýšení zájmu pedagogických pracovníků o další vzdělávání	prezenční listiny, portfolia pedagogů	
	zvýšení zájmu o spolupráci mateřských škol s FPe ZČU	dohody o spolupráci s dalšími mateřskými školami, počet realizovaných praxí studentů v mateřských školách	
	vytvoření metodické opory	pilotáž a evaluace metodického výstupu projektu, zprávy o realizaci	

Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele <i>*MI – monitorovací indikátor</i>	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
zvýšení profesních kompetencí učitelů mateřských škol s ohledem na individualizaci výuky	MI - počet organizací, které byly ovlivněny systémovou intervencí (10 spolupracujících organizací – mateřských škol)	zpráva o zapojení organizace, reflexe zapojených organizací	<p>kvalitní personální zabezpečení projektu</p> <p>zájem a spolupráce pedagogů MŠ, mentorů praxe, studentů</p> <p>aktivní spolupráce odborných pracovníků ZČU s autorem metodiky, vzájemná spolupráce na metodice</p>
	MI - počet platforem pro odborná tematická setkání (celkem 10 platforem)	zápisy a prezenční listiny z jednotlivých setkání v centrech kolegiální podpory, prezentace z vystoupení odborníků	
	MI - počet vzdělávacích modulů s metodikou a vzdělávacím programem (1 metodika)	vzniklá metodika „Kreativita v pedagogické praxi s ohledem na individualizaci ve výchovně vzdělávacím procesu“, její pilotáž a evaluace	
	MI – počet pracovníků ve vzdělávání, kteří v praxi uplatňují nově získané poznatky a dovednosti (150 pedagogických pracovníků mateřských škol)	zápisy a prezenční listiny z jednotlivých setkání v centrech kolegiální podpory	
	MI - počet podpořených osob - pracovníci ve vzdělávání (175 pracovníků působících ve vzdělávání)	prezenční listiny, zápisy z pedagogických praxí, portfolia studentů FPe ZČU	
	MI – celkový počet účastníků	prezenční listiny, souhrnná zpráva na základě portfolia absolvovaných aktivit, portfolia studentů FPe ZČU, zprávy z pedagogických praxí v mateřských školách	
zajištění materiálního a technického vybavení mateřských škol	pořízený drobný hmotný majetek a materiál v jednotlivých centrech kolegiální podpory - mateřských školách (dle rozpočtu projektu)	inventární seznamy majetku všech zapojených mateřských škol	

<i>Výstupy (postupné cíle)</i>	<i>Objektivně ověřitelné ukazatele</i>		<i>Způsob ověření</i>	<i>Předpoklady a rizika</i>
podpora vzájemného učení škol a pedagogů formou síťování	realizovaná odborná tematická setkání – diskusní platformy 1x měsíčně (závazný MI)		zápisy z platform, prezenční listiny, foto a video archivace, účast věcného manažera na diskusní platformě, dohody o provedení práce	
propojení studentů (budoucích pedagogů) s aktivními pedagogy	realizované průběžné a souvislé pedagogické praxe za účasti mentora 1x ročně setkání všech mentorů praxe a věcného manažera		portfolio studenta (pedagogický deník, didaktické materiály), písemná reflexe úrovně profesních kompetencí za dohledu mentora zápis z průběhu setkání, zpracování podkladů pro hodnocení studentů a praxí	
příprava a ověření metodických materiálů pro předškolní vzdělávání	zpracované metodické materiály s ohledem na individualizaci výuky		pilotážní ověření metodiky v zapojených centrech kolegiální podpory – mateřské školy, praktické ověření metodických postupů při práci s dětmi, recenzní posudek garanta projektu	
řízení projektu	naplňování závazných monitorovacích indikátorů, dodržování harmonogramu projektu a finančního plánu		zápisy z pracovních porad vč. přehledu úkolů, zprávy o realizaci, žádosti o platbu, žádosti o změnu	
<i>Aktivita (klíčové činnosti)</i>	<i>Zdroje</i>		<i>Časový rámec</i>	<i>Předpoklady a rizika</i>
zajištění odborného dohledu nad aktivitami v projektu, recenze vytvořené metodiky	mzda odborného garanta projektu	140 400,- Kč	05/2017 – 05/2020 (průběžné připomínkování metodických materiálů)	kvalifikovaný odborný pracovník s pedagogickou praxí
výběr témat pro odborné diskusní platformy, pilotní ověření při práci s dětmi	mzdy koordinátorů center kolegiální podpory	880 000,- Kč	05/2017 – 05/2020	
záznam práce na diskusních platformách – nákup drobného majetku pro koordinátory center	notebooky vč. kancelářského balíku, fotoaparát	195 000,- Kč	05-06/2017	dodržení lhůt pro dodání vybavení
vyhodnocování odborných diskusních platform	mzda věcného manažera KA 2	540 000,- Kč	05/2017 – 05/2020	

poskytnutí individuálních konzultací pedagogickým pracovníkům v centrech kolegiální podpory od odborníků z praxe	mzda odborníků z praxe	336 960,- Kč	05/2017 – 05/2020	dostupnost kvalitních pracovníků – odborníků z praxe
zajištění setkání koordinátorů center kolegiální podpory	cestovné	15 200,- Kč	05/2017 – 05/2020 (2x ročně)	
el. zpracování a vyhodnocování podkladů v rámci jednotlivých klíčových aktivit – nákup notebooků	notebooky vč. kancelářského balíku – věcní manažeri KA	51 000,- Kč	05-06/2017	dodržení lhůt pro dodání vybavení
nákup interaktivního a technického vybavení center kolegiální podpory	interaktivní zobrazovací zařízení, notebooky s interaktivním zobrazovacím zařízením, robotická včelka „bee bot“	596 500,- Kč	05-06/2017	
nákup materiálního vybavení center kolegiální podpory	drobný materiál pro potřeby center	120 000,- Kč	10/2018 – 12/2018	
vedení odborných pedagogických praxí	mzda mentora praxe	1 500 000,- Kč	05/2017 – 05/2020	dostupnost kvalitních pracovníků – mentorů praxe
zajištění komunikace s mentory praxe a studenty, zajištění podkladů pro sebereflexi studenta a hodnocení praxe	mzda věcného manažera KA 3	540 000,- Kč	05/2017 – 05/2020	
zajištění setkání mentorů praxe	cestovné	15 000,- Kč	05/2017 – 05/2020 (setkání 1x ročně)	
hospitace a reflexe pilotovaných aktivit, metodické vedení mentorů praxe, konzultace se studenty	mzda metodika pro preprimární vzdělávání	300 000,- Kč	05/2017 – 05/2020	dostupnost kvalitních pracovníků – metodiků pro preprimární vzdělávání
využití videotréninku při pedagogické praxi – nákup videokamer	dvě videokamery pro potřeby metodiků	20 000,- Kč	05-06/2017	dodržení lhůt pro dodání vybavení
zajištění dopravy a stravy na pracoviště	stravné a cestovné studentů FPe ZČU	183 750,- Kč	05/2017 – 05/2020	

pedagogických praxí pro studenty FPe ZČU	na praxe			
vytvoření metodiky a spolupodílení se na jejím pilotním ověření a vydání	mzda autora metodiky	150 000,- Kč	05/2017 – 05/2020	kvalifikovaný pracovník se zkušenostmi s tvorbou metodiky
zajištění redakčních prací na metodice	mzda redaktora metodiky	50 000,- Kč	10/2019 – 02/2020	efektivita a kvalita spolupráce s autorem, sazečem, tiskárnou
vydání tištěné a elektronické verze metodiky	korektury, sazba, tisk metodiky	80 000,- Kč	02/2020 – 05/2020	efektivita a kvalita spolupráce s autorem a redaktorem metodiky
komunikace s pedagogy v centrech kolegiální podpory, odborníky z praxe, ZČU a autora metodiky – organizace pilotážního ověřování metodiky	mzda věcného manažera KA 4	360 000,- Kč	05/2017 – 05/2020	
	náklady na mzdy spojené s povinnými odvody na sociální a zdravotní pojištění	489 600,- Kč	05/2017 – 05/2020	
	nepřímé náklady (20% z přímých nákladů)	1 640 852,50,- Kč	05/2017 – 05/2020	
	náklady celkem (PřN a NPřN)	8 204 262,50,- Kč		Vstupní předpoklady a podmínky
				získání dotace – finanční podpory z EU příznivé legislativní prostředí

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V horní části tabulky logického rámce je uveden účel projektu *Zkvalitnění úrovně předškolního vzdělávání*, který je v souladu se specifickým cílem prioritní osy 02.3 operačního programu (OP VVV) - *Zvýšení kvality předškolního vzdělávání včetně usnadnění přechodu dětí na ZŠ*. Tento účel (či záměr) projektu přispívá k dosažení výše uvedeného specifického cíle, který je monitorován na národní úrovni. Rovněž jsou v logickém rámci formulovány v obecné rovině objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory), vzhledem k obecnému vymezení záměru projektu. Hlavní indikátory se nachází zhruba ve středu tabulky, v části u *cíle projektu*.

Účel projektu navazuje na dokument *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020*. K naplnění účelu projektu směřuje cíl *Zvýšení profesních kompetencí učitelů mateřských škol s ohledem na individualizaci výuky*. Plnění tohoto cíle je hodnoceno pomocí objektivně ověřitelných ukazatelů, v případě výše uvedeného projektu, za pomoci monitorovacích indikátorů. Logický rámec ve druhém sloupci uvádí indikátory dle struktury požadované vzhledem k dotaci z Evropského sociálního fondu, ve třetím sloupci způsob ověření jejich naplnění.

Celkem se jedná o šest druhů monitorovacích indikátorů, které jsou níže podrobněji popsány vč. konkrétních prostředků ověření.

- 1) *Počet organizací, které byly ovlivněny systémovou intervencí* - zapojené MŠ, na nichž vznikla centra kolegiální podpory a MŠ, ze kterých se pedagogové účastní činnosti v centrech kolegiální podpory. Každá organizace se započítává jednou, cílová hodnota indikátoru je 10. Indikátor je vykazován na základě zprávy o zapojení organizace spolu s reflexí zapojených organizací, které jsou průběžně předkládány na Řídící orgán MŠMT.
- 2) *Počet platforem pro odborná tematická setkání* – podpořené platformy pro odborná tematická setkání na různá témata. Jedná se o setkání pedagogů, rodičů a odborníků pro sdílení profesních zkušeností pedagogů a výměnu příkladů dobré pedagogické praxe. Počet platforem odpovídá počtu vytvořených center kolegiální podpory v MŠ, tj. celkem 10. Indikátor je vykazován na základě zápisů a prezenčních listin z jednotlivých setkání, prezentací z vystoupení odborníků (předkládány průběžně ke kontrole Řídícímu orgánu MŠMT).
- 3) *Počet vzdělávacích modulů s metodikou a vzdělávacím programem* – nově vzniklá metodika, která bude ověřována v praxi a evaluována. Indikátor bude vykázan na základě předložené finální verze metodiky „Kreativita v pedagogické praxi s ohledem na individualizaci ve výchovně vzdělávacím procesu“.

- 4) *Počet pracovníků ve vzdělávání, kteří v praxi uplatňují nově získané poznatky a dovednosti* – účastníci platform, tj. proškolení pracovníci ve vzdělávání, kteří prohloubili či rozšířili v rámci DVPP nebo formou dalšího rozvoje své profesní kompetence v problematice předškolního, základního, středoškolského nebo vysokoškolského vzdělávání. Každý účastník je započítán pouze 1x. Indikátor je vykazován na základě zápisů a prezenčních listin z jednotlivých odborných setkání.
- 5) *Počet podpořených osob - pracovníci ve vzdělávání* - pedagogičtí pracovníci MŠ a studenti pedagogických fakult - tj. pracovníci, kteří zvýšili, prohloubili či rozšířili formou dalšího rozvoje své profesní kompetence. Indikátor je vykazován na základě prezenčních listin, zápisů z pedagogických praxí a portfolií studentů FPe ZČU.
- 6) *Celkový počet účastníků* – souhrnný indikátor, zahrnuje podpořené osoby v rámci projektu, tj. pedagogičtí pracovníci, studenti FPe ZČU, proškolení pracovníci v rámci odborné diskusní platformy.

Dále jsou v logickém rámci podrobně popsány klíčové činnosti, ke kterým jsou přiřazeny finanční zdroje a časový rámec realizace aktivit.

4.6 Registr rizik

Každý projekt se potýká s určitými riziky. Rizika nelze často ovlivnit, ale je možné snížit jejich rozsah a zmírnit jejich dopady na projekt. Toto lze uskutečnit tak, že veškerá možná rizika a jejich důsledky budou zmapována a u jednotlivých rizik budou určeny osoby s odpovědností za kontrolu a řízení těchto rizik. Zároveň bude každému riziku přiřazena tzv. protiriziková strategie (vyhnutí se, přenos, snížení, eliminace) a plán protirizikových opatření.

V registru rizik jsou zahrnuta rizika, která byla zmíněna v projektové žádosti projektu. Jedná se o rizika R 6 až R 13, která byla v registru podrobně rozpracována. K těmto rizikům jsou přidána další rizika (R 1 až R 5), která by mohla projekt ovlivnit. V projektové žádosti není potřebný prostor pro detailní popis rizik, jejich dopadů a případných opatření. V systémech pro zpracování žádosti o podporu je sice vytvořeno příslušné pole určené pro identifikaci rizik, ale s omezeným počtem znaků. Vytvoření registru rizik je tedy založeno na dobrovolnosti každého žadatele, není povinnou přílohou předkládané žádosti o podporu.

Vzorová tabulka pro registr rizik byla převzata z odborné publikace „5 kroků k úspěšnému projektu“ (Doležal, Krátký & Cingl, 2013).

Tabulka 5: Registr rizik projektu „Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity“

Registr rizik										
Projekt:	Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity				Zpracoval:	Michaela Bečvářová	Datum:	28.11.2018		
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k projektu?		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu?		Zodpovědnost	
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1 - nejnížší, 5 - nejvyšší)	Dopad (1 - nejnížší, 5 - nejvyšší)	Skóre (1-25)	Strategie proti riziku	Plán protipatření (co mohu udělat, aby se snížilo riziko, abychom mu předešli)	Spouštěč	Plán nápravných akcí (co dělat, pokud riziko nastalo)	Zodpovídá	
R1	Nezískání dotace z EU	1	5	5	Vyhnutí se	Zajištění zkušených odborníků a manažerů při sestavování projektové žádosti, komunikace s poskytovatelem dotace (řídícím orgánem)	Rozhodnutí EU o nepřidělení dotace na projekt	Přepracování projektu a podání žádosti znovu (např. v jiném operačním programu, jiné výzvě)	Hlavní manažerka projektu (Mgr. Ludmila Půbalová)	
R2	Náročnost pokročilého projektového řízení	2	5	10	Snížení	Zajištění kvalifikovaných pracovníků se zkušenostmi s projektovým řízením, sestavení projektového plánu nad rámec žádosti o podporu, úprava procesů ve společnosti	Zjištěny problémy při přípravě a realizaci projektu, nadměrné zatížení realizačního týmu, nízká kvalita aktivit a hodnota výstupů	Sestavení kvalitního projektového záměru vč. všech jeho náležitostí, zadání zpracování plánu projektu externí firmě zabývající se projektovým řízením a evropskými fondy	Hlavní manažerka projektu (Mgr. Ludmila Půbalová)	

R3	Administrativní náročnost	2	2	4	Eliminace	Zajištění realizačního týmu zvládající precizně administrativní agendu evropského projektu, orientující se v různých systémech pro dotační řízení.	Nalezeno administrativní pochybení auditním orgánem při předložení žádosti nebo zprávy o realizaci	Jednání s řídicím (auditním) orgánem o nápravě chyby, zaslání opravené žádosti či zprávy s vypořádanými připomínkami	Hlavní manažerka projektu (Mgr. Ludmila Půbalová)
R4	Zmanipulované výběrové řízení – veřejné zakázky	1	5	5	Vyhnutí se	Dohled nad průběhem výběrového řízení, dodržení zákona o veřejných zakázkách a pravidel pro žadatele a příjemce, stanovení nezávislé nepodjaté výběrové komise	Podána stížnost ze strany soutěžících	Oznámení podnětu korupčního jednání na řídicí orgán, následně na ÚOHS a NKÚ	Hlavní manažerka projektu (Mgr. Ludmila Půbalová)
R5	Zvýšení nákladů na projekt	2	4	8	Vyhnutí se	Pravidelná a pečlivá kontrola nákladů projektu, dodržování schváleného rozpočtu projektu, predikce cash flow projektu, připravenost pokrývat náklady finančními prostředky z vlastních zdrojů	Upozornění nebo sankce za nedodržení - přečerpání celkového rozpočtu projektu, příp. jednotlivých položek v rozpočtu	Hledání příčiny, kontrola záznamů, zažádání o navýšení celkového rozpočtu projektu, úprava plánu zálohových plateb, položek v rozpočtu	Hlavní ekonomka projektu (Ing. Jana Havlová)
R6	Nedodržení časového harmonogramu	3	4	12	Vyhnutí se	Pravidelná a pečlivá kontrola naplňování klíčových aktivit v čase podle předem stanoveného harmonogramu,	Zjištěn časový nesoulad aktivit a harmonogramu při průběžné kontrole	Hledání příčin nedodržení harmonogramu, kontrola záznamů, časového harmonogramu, nastavení	Věcní manažerka jednotlivých klíčových aktivit

						v souladu s financováním podle finančního plánu	realizace projektu	termínů splnění dílčích aktivit, příp. úprava časového harmonogramu-žádost o změnu	
R7	Finanční riziko – problémy při financování projektu a toku peněz	3	5	15	Snížení	Pečlivé zpracování žádosti o platbu, plánování zálohových plateb – finanční plán, sledování cash flow projektu	Proplacena zálohová platba v nižší výši než vynaložené finanční prostředky v MO, zpoždění poskytnutí zálohové platby	Pokrytí nákladů finančními prostředky z vlastních zdrojů, přesnější a propracovanější žádost o následující zálohovou platbu	Hlavní ekonom projektu (Ing. Jana Havlová)
R8	Slabý zájem cílové skupiny o plánované aktivity	1	3	3	Eliminace	Identifikace zájmů a potřeb cílové skupiny, jejich zapojení do realizace projektu, propojení se s odborníky z akademické sféry	Nespolupráce cílové skupiny, nezájem o plánované vzdělávací akce a setkávání s pedagogy a odborníky	Provádění informační osvěty, prezentování cílů projektu, zajištění publicity projektu (konference, web, média), komunikace s cílovou skupinou, informování o průběhu projektu, šíření vzdělávacích materiálů, dílčích výstupů projektu	Věcní manažeri jednotlivých klíčových aktivit
R9	Formální přístup partnera k navázané spolupráci	1	3	3	Eliminace	Jednání o spolupráci partnera projektu - v rámci každé klíčové aktivity pozice „věcný manažer“ obsazená partnerem zajišťující spolupráci s centry a v daném regionu	Nespolupráce partnera projektu v rámci klíčových aktivit (nezajištění odborných praxí, nepodílení se na tvorbě výstupů, metodiky)	Zajištění informovanosti členů realizačního týmu žadatele a partnera, pravidelné setkávání a komunikace o průběhu realizace projektu, plán porad realizačního týmu	Hlavní manažerka projektu (Mgr. Ludmila Půbalová)

Nejvyšší skóre v registru rizik získalo riziko č. 7 (finanční riziko). Riziko může nastat v případě zpoždění proplacení zálohové platby nebo při nárokování nižší částky zálohové platby, než jaké je reálné čerpání. V případě tohoto projektu zatím takovýto problém neobjevil, ale společnost má zkušenosti z předchozích projektů, kde se tato situace stala. Na základě dřívějších zkušeností hlavní ekonomka projektu Ing. Jana Havlová sleduje čerpání za monitorovací období a predikuje čerpání v jednotlivých položkách rozpočtu do konce projektu, tak aby rozdíly mezi zálohovými platbami a vyúčtováním byly co nejmenší. Administruje zálohové platby a provádí jejich následné vyúčtování v systému ISKP 2014+. S každou Žádostí o platbu aktualizuje finanční plán zálohových plateb a přizpůsobuje jej reálným potřebám projektu. Zároveň upozorňuje ředitelku CAVDV, o.p.s. v situaci, kdy je poskytnuta nižší zálohová platba než jak se jeví plánované vyúčtování a diskutuje s ní o možnostech financování z vlastních zdrojů společnosti.

Dalším rizikem, které získalo skóre 10 z 25, je nesprávné uchopení a zpracování tematiky projektu. Pokud by toto riziko nastalo, projekt by nebyl realizován, nezískal podporu a byl by vyřazen. V případě tohoto projektu riziko nenastalo, protože realizační tým projektu přesně reagoval na požadavky ve výzvě OP VVV a vypořádal všechny připomínky k žádosti o podporu ze strany Řídícího orgánu MŠMT. Realizační tým CAVDV, o.p.s. při zpracování žádosti o podporu také spolupracoval s odborníky z praxe a navazoval na zkušenosti z obdobných dříve realizovaných projektů. S tím souvisí i riziko č. 2 – náročnost pokročilého projektového řízení. Dopad tohoto rizika je významný, avšak pravděpodobnost nízká, neboť CAVDV, o.p.s. má kvalitní a zkušené projektové pracovníky. Zkušenosti s projektovým řízením byly dokládány i jako příloha žádosti o podporu. Problém by mohl nastat v případě dlouhodobé nemoci nebo nadměrného zatížení realizačního týmu projektu, neboť CAVDV, o.p.s. realizuje několik projektů najednou.

Riziko č. 6 – nedodržení časového harmonogramu je rovněž problém, který trápí nejen tento projekt. Zahájení realizace tohoto projektu bylo posunuto o 5 měsíců, než bylo původně plánováno, tím došlo k posunu časového harmonogramu aktivit, následně k jejich narušení ukončením akademického roku na ZČU, prázdninami v mateřských školách. Jednou z příčin nedodržení časového harmonogramu jsou ale také dlouhé lhůty kontroly předkládaných dokumentů projektu a administrativní postupy ze strany Řídícího orgánu MŠMT.

Pro lepší vizualizaci jednotlivých rizik, pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu byla zhotovena tzv. mapa rizik. Podkladem pro tuto mapu se stal registr rizik. Barevné odlišení polí v mapě rizik znázorňuje významnost jednotlivých rizik pro projekt (světle šedá pole – rizika nejméně závažná rizika, tmavě šedá pole – rizika středně závažná, oranžová pole – rizika závažná).

Tabulka 6: Mapa rizik projektu "Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity"

		Dopad rizika				
		velmi malý (1)	malý (2)	střední (3)	vysoký (4)	velmi vysoký (5)
Pravděpodobnost rizika	velmi malá (1)			R8 R9 R13		R1 R4
	malá (2)		R3 R11		R5	R2 R12
	střední (3)			R10	R6	R7
	vysoká (4)					
	velmi vysoká (5)					

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Jak mapa rizik ukazuje, zhruba více než polovina rizik je méně závažných, zbylá rizika jsou středně závažná. S velmi malou pravděpodobností a středně velkým dopadem jsou tři rizika týkající se personálního zabezpečení projektu, formálního přístupu partnera projektu a slabého zájmu cílové skupiny. Před samotným zpracováním žádosti o podporu oslovilo CAVDV, o.p.s. společnost ASTERIA centrum vzdělávání, s.r.o., která provedla průzkum zájmu o projekt a účast v něm, na základě výsledků průzkumu pak zpracovala analýzu potřebnosti projektu a cílové skupiny. Tím CAVDV, o.p.s. eliminovalo riziko nezájmu cílové skupiny a nespolupráce partnera projektu. Riziko personálního zabezpečení projektu bylo z části přesunuto na společnost ASTERIA centrum vzdělávání, s.r.o., která je akreditovanou společností MŠMT, realizuje semináře v rámci DVPP a disponuje týmem odborných a zkušených lektorů a metodiků. V návaznosti na dřívější úzkou kooperaci s touto společností CAVDV, o.p.s. požádala o spolupráci na projektu v odborném i administrativním týmu.

4.7 Registr zainteresovaných stran

Registr zainteresovaných stran zahrnuje jedince, skupiny či organizace, jež jsou projektem ovlivněny. Dále jsou v registru uvedeny očekávání, požadavky a zájmy jednotlivých zainteresovaných stran, jejich vliv a postoj k projektu.

Vzorová tabulka pro registr zainteresovaných stran byla převzata z odborné publikace „5 kroků k úspěšnému projektu“ (Doležal, Krátký & Cingl, 2013).

Tabulka 7: Registr zainteresovaných stran projektu "Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity"

Projekt:	Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity		Zpracoval:	Michaela Bečvářová	Datum:	28.11.2018
Zainteresovaná strana	Kdo?	Očekávání, požadavky, zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Poznámka
<i>Jaké je pojmenování zainteresované strany?</i>	<i>Kdo danou stranu reprezentuje?</i>	<i>Jaká jsou reálná očekávání, zájmy a omezení, jež má cílová skupina ve vztahu k projektu?</i>	<i>Jaký je vliv strany? malý / střední / velký</i>	<i>Jaký je postoj? kladný / neutrální / negativní</i>	<i>Jakou strategii zapojení do projektu zvolíte? Na jaká témata budete při komunikaci s danou zainteresovanou skupinou klást důraz?</i>	<i>Na co byste neměli zapomenout? (např. při zpracování komunikačního plánu)</i>
Příjemce – Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání, o.p.s.	statutární orgán společnosti, ředitelka	Očekávání: naplnění monitorovacích indikátorů projektu, vytvoření kvalitních výstupů (vzdělávací materiály, metodika)	velký	kladný	klíčový hráč aktivní zapojení do projektu při předkládání žádosti o podporu, pravidelném předkládání	

	(Mgr. Ludmila Půbalová)	Požadavky: aktivní zapojení klíčových zainteresovaných stran v projektu (tj. partner projektu, cílová skupina – studenti a odborníci z praxe, akademičtí pracovníci)			monitorovacích zpráv a žádostí o platbu, zodpovědnost za řízení projektu	
Partner projektu – Západočeská univerzita v Plzni (ZČU)	rektor Západočeské univerzity v Plzni	Zájem: lepší uplatnění absolventů na trhu práce, propojení teorie a praxe Očekávání: prohloubení spolupráce s mateřskými školami v ČR	střední	kladný	potenciální spojenec/klíčový hráč zajištění publicity projektu, šíření výstupů projektu, propojení klíčové aktivity pedagogická praxe se sylaby předmětů ZČU FPe	
Spolupracující fakulta Západočeské univerzity v Plzni – Fakulta pedagogická (ZČU, FPe)	děkan Fakulty pedagogické	Očekávání: vytvoření kvalitních výstupů (vzdělávací materiály, metodika) použitelných při výuce i v praxi, propojení poznatků ze studia s praxí	střední	kladný	potenciální spojenec/klíčový hráč aktivní zapojení do projektu – předávání informací studentům, v rámci pozice „věcný manažer KA 3“ organizace pedagogických praxí, odborná garance výstupů a aktivit	
Realizační tým projektu	hlavní manažerka projektu (Mgr.	Očekávání: bezproblémové řízení projektu, získání nových zkušeností (profesní i osobní), Požadavky: kvalitní spolupráce	velký	kladný	klíčový hráč aktivní zapojení v projektu, vzájemná komunikace s partnerem projektu a cílovými skupinami	

	Ludmila Půbalová)	s partnerem projektu a cílovou skupinou, naplňování monitorovacích indikátorů a plnění výstupů projektu				
Hodnotící a výběrová komise řídicího orgánu MŠMT	předseda hodnotící a výběrové komise	Očekávání: po kontrole a splnění parametrů souhlas s realizací projektu, vydání rozhodnutí o poskytnutí dotace z fondů EU Požadavky: kvalitně zpracovaný a předložený projekt od žadatele	velký	neutrální	klíčový hráč aktivní zapojení v předprojektové fázi - kontrola obsahové a formální stránky žádosti o podporu, komunikace se žadatelem (CAVDV, o.p.s.) přes systém ISKP 2014+	
Akademická sféra	akademičtí pracovníci	Očekávání: informování mateřských škol o nových metodách výuky, o alternativních technikách zpětná vazba od pedagogů z praxe	střední	kladný	potenciální spojenci/klíčoví hráči účast na setkávání koordinátorů center a setkávání mentorů praxe	
Mateřské školy (MŠ) - centra kolegiální podpory	vedení mateřských škol	Požadavky: minimální administrativní zátěž a nenarušení denního režimu a ŠVP v mateřských školách	střední	záporný/ kladný	potenciální spojenci/protivníci aktivní zapojení – vytvoření podmínek a prostoru pro pedagogické praxe studentů ZČU FPe	
Odborníci z praxe – mentoři	pedagogičtí pracovníci	Očekávání: poskytnutí podnětů z praxe do akademické sféry, sdělení	malý až střední	záporný/ kladný	potenciální spojenci/protivníci	

pedagogických praxí	zajišťující praxi studentů v MŠ	námětů pro lepší přípravu studentů do praxe a pro jejich profesní kariéru, přílišné narušení/nezasazení do pracovních povinností pedagogů Zájem: získání lépe připravených absolventů Pedagogické fakulty jako budoucích učitelů mateřských škol				
Cílová skupina – vysokoškolští studenti	studenti Západočeské univerzity v Plzni, Fakulty pedagogické	Očekávání: získání odborných profesních kompetencí pod vedením mentorů (zkušených pedagogů z praxe), propojení teoretických poznatků s praxí	malý až střední	kladný	potenciální spojenci aktivní zapojení do projektu v rámci pedagogických praxí	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Mezi zainteresované strany patří samozřejmě žadatel – příjemce projektu, jímž je CAVDV, o.p.s. a také partner projektu Západočeská univerzita v Plzni, konkrétně Fakulta pedagogická. Tyto dva subjekty lze označit za klíčové hráče, neboť oba dva musí spolu během realizace projektu úzce spolupracovat. V zájmu žadatele je kvalitně řídit projekt, plnit stanovené termíny v časovém harmonogramu, očekává kooperaci od partnera projektu při dodržování harmonogramu a plnění povinností vyplývajících z projektové žádosti. Partner projektu ZČU FPe očekává především kvalitní výstupy, kterými mají být vzdělávací materiály, metodika vznikající na základě vzájemného propojení zkušeností a kvalifikační odbornosti interních akademických pracovníků a externích expertů. Projekt je rovněž zajímavý pro univerzitu tím, že spojuje teorii, získanou na přednáškách a seminářích, s praxí. Tím umožňuje absolventům vyšší uplatnění na trhu práce a lepší připravenost pro pedagogickou praxi.

Neopomenutelnou zainteresovanou stranou v projektu jsou mateřské školy. Ty mají dle projektu vytvořit tzv. síť center kolegiální podpory. V těchto centrech mají být realizována odborná tematická setkávání pedagogů (platformy), odborné workshopy, během nichž dochází ke sdílení zkušeností z praxe a které mohou být pro mateřské školy bezesporu přínosem. Zároveň v mateřských školách vykonávají pedagogickou praxi studenti ZČU FPe, kterým se v mateřských školách věnují zkušení praktici. Na základě výše uvedených důvodů jsou mateřské školy, z hlediska strategie zapojení, klasifikovány jako potenciální spojenci, možná i klíčoví hráči, ale rovněž mohou být v roli protivníků. Školy obecně jsou nadměrně zatěžovány povinnou administrativou, a tak ve většině případů nemají zájem o zapojování se do evropských projektů, které pro ně představují další administrativní agendu. Organizační náročnost zajištění pravidelných odborných tematických setkávání může pro mateřské školy časově náročná a může narušit jejich program, např. přesouvání v rozpisech směn, uvolňování pedagogů, příp. účast na workshopech ve svém volném čase po skončení pracovní doby. Proto bylo v zájmu žadatele i partnera projektu vysvětlit školám hlavní přínos projektu, jeho smysl. Před samotným zahájením ubezpečili školy o tom, že se jedná o vzájemnou kooperaci a interakci a nikoli o zátěž typu finanční spoluúčasti nebo administrativní agendy; za tu zodpovídá především realizační tým příjemce a partnera projektu.

4.8 Komunikační plán

V komunikačním plánu jsou definována klíčová sdělení a příjemci informací, jimž je toto sdělení určeno. Spolu s tím je vymezen i komunikační kanál a odpovědná osoba. Vzhledem k tomu, že projekt se týká několika subjektů, je sestavený komunikační plán efektivním nástrojem pro komunikaci a sdílení informací o aktivitách v projektu.

Tabulka 8: Komunikační plán "Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity"

Projekt	Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity	Zpracovala:	Michaela Bečvářová	Datum:	28.11.2018
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát/ komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
<i>Kdo je příjemcem sdělení?</i>	<i>Čeho chcete komunikací dosáhnout?</i>	<i>Co chcete říct?</i>	<i>Jak to budete říkat? Jak často?</i>	<i>Jak poznáte, že to děláte dobře?</i>	<i>Kdo za to bude zodpovědný?</i>
Realizační tým projektu	informovanost, zadávání úkolů, včasné řešení problémů, pravidelný monitoring rizik, kontrola dodržování harmonogramu, vzájemná interakce mezi členy odborného i administrativního týmu	předat informace a získat informace o průběhu projektu	1x měsíčně pracovní porady, e-mail/telefon	každý člen týmu zná své povinnosti a úkoly, které plní; předchází se problémům nebo se včas řeší, projekt probíhá dle harmonogramu	Hlavní manažerka projektu (Mgr. Ludmila Půbalová)
Mateřské školy koordinátoři v každé MŠ	výměna zkušenosti, sebereflexe, zpětná vazba	informovat o průběhu, sdílet zkušenosti	2x do roka setkání koordinátorů na společné platformě	MŠ jsou informovány, předchází se případným nejasnostem, monitorovací indikátory jsou naplňovány	Hlavní manažerka projektu (Mgr. Ludmila Půbalová)

Veřejnost	pozitivní přístup k realizaci projektu	předat informace o projektu, plánované aktivity a výstupy projektu	noviny, TV, Úřední deska	veřejnost je informována o projektu na ZČU FPe, zvýšení prestiže univerzity	Asistentka projektu (Lenka Pintrová)
Studenti FPe ZČU	informovat studenty o projektu a seznámit je s průběhem praxí v MŠ	předat informace o projektu, seznámit s průběhem pedagogických praxí	přednášky a semináře/ Portál, Courseware ZČU / e-mail	aktivní zapojení studentů do projektu, účast na pedagogických praxích v MŠ	Mentori pedagogických praxí spolu s věcným manažerem KA 3
Akademičtí pracovníci	podpora od vedení, propagace na univerzitě	předat potřebné materiály	TV na univerzitě, setkání na univerzitě	akademičtí pracovníci spolupracují, na univerzitě probíhá propagace projektu	Hlavní manažerka projektu (Mgr. Ludmila Půbalová) spolu s Asistentkou projektu (Lenka Pintrová)
Vedení univerzity	podpora od vedení, propagace na univerzitě	předat potřebné informace a materiály	osobně min. 2x (začátek a konec projektu)	vedení univerzity spolupracuje s realizačním týmem projektu	Hlavní manažerka projektu (Mgr. Ludmila Půbalová)
Řídící orgán MŠMT (projektový a finanční manažer)	informovanost o průběhu projektu, zajištění financování projektu	zasílání průběžných monitorovacích zpráv a žádostí o platbu, příp. žádostí o změnu	systém ISKP 2014+, e-mail	ŘO MŠMT nevznáší připomínky k čerpání dotačních prostředků, plynulý průběh financování a realizování projektu bez sankcí	Hlavní manažerka projektu (Mgr. Ludmila Půbalová), hlavní ekonomka projektu (Ing. Jana Havlová)

Závěr

Tato práce si kladla za cíl zmapovat problematiku veřejně prospěšných projektů, porovnat přístupy v plánování a řízení tzv. podnikatelských (neboli komerčních) a veřejně prospěšných projektů. Aby mohlo být toto porovnání provedeno, musela být nejdříve vymezena teoretická východiska pro plánování a řízení projektů a specifika při plánování a řízení veřejně prospěšných projektů. Základní pojmy byly vymezeny v první kapitole práce. Pojmy vymezující veřejně prospěšné projekty a terminologií týkající se projektů financovaných ze strukturálních fondů se zabývá druhá kapitola práce.

V praktické části práce byla provedena analýza projektu s ohledem na vymezené teoretické pojmy a veřejně prospěšný projekt „Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity“. Při zmapování projektu byly využity poznatky z předdiplomní praxe ve společnosti Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání, o.p.s., která je žadatelem výše uvedeného projektu. Společnost CAVDV, o.p.s. byla v praktické části práce představena včetně přehledu realizovaných projektů.

V rámci předdiplomní praxe ve společnosti byl sestaven logický rámec projektu, registr rizik, zainteresovaných stran a komunikační plán projektu. Všechny tyto dokumenty nebyly předtím v rámci projektu vytvořeny a staly se tak pro společnost CAVDV, o.p.s. přínosné a použitelné pro realizaci dalších projektů.

Vzhledem k tomu, že se společností CAVDV, o.p.s. dlouhodobě externě spolupracuji na různých pozicích v projektech, bylo i pro mne zajímavé nahlédnout do jejích interních procesů, způsobu realizace projektů a obohatit tak své dosavadní zkušenosti s plánováním a realizací veřejně prospěšných projektů.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

BOUKAL, Petr. Vícezdrojové financování kulturních organizací. In: *Ekonomika a management*, 4/2011. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/149>.

BOUKAL, Petr, VÁVROVÁ, Hana a kol. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN: 978-80-245-1293.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management -- Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3293-0.

HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení*. Martin Koláček, 2016. ISBN 978-80-7512-431-9.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Eleventh edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2005. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-847-9.

KOMRSKOVÁ, Sofia a Helena STUHLÍKOVÁ. *Abeceda zdaňování veřejně prospěšného poplatníka*. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-051-5.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KUTSCHERAUER, A. *Strategický regionální management v České republice – vize a realita*. In SVOBODOVÁ, H. (ed): Sborník příspěvků z konference Regionální politika v ČR: Efekty a nové výzvy. Jihlava: GaREP, spol. s r.o. 2009. s. 72–80. ISBN 978-80-904308-3-9.

LACINA, Lubor. *Základní kurz pro strategické plánování a řízení veřejných projektů: CD publikace*. Praha: Úřad vlády ČR, 2004. ISBN 80-86734-24-2.

LEPŠÍK, Petr a Jan VODIČKA. *Plánování a řízení společných projektů*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. ISBN 978-80-7372-920-2.

MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. ISBN 978-80-87029-56-5.

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.

NOVOTNÝ, Jiří. *Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století*. In: Acta Oeconomica Pragensia 5/2008. Dostupné z: <http://www.vse.cz/aop/162>.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 3. Praha: EKOPRESS, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 3., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-083-7.

ŠTOGR, Josef, ed. a KROUPA, Jan, ed. *Veřejné jednání, veřejná prospěšnost: sborník doprovázející projekt Veřejné jednání..* Praha: Nett, 2012. ISBN 978-80-260-1414-0.

VANÍČEK, Jiří. *Příprava a řízení projektů*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2013. 126 s. ISBN 978-80-7248-825-4.

Elektronické zdroje:

Český statistický úřad. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vybrane-oblasti-udrzitelneho-rozvoje-v-hl-m-praze-n-kg68hq8p8q>

Jak české firmy investují do veřejně prospěšné činnosti. Peníze.cz. [online] Dostupné z <https://www.penize.cz/svetova-ekonomika/17750-jak-ceske-firmy-investuji-do-verejne-prospesne-cinnosti>

Satelitní účet neziskových institucí. [online] Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat

Veřejná podpora. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. [online]. Dostupné z <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora.html>.

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. [online] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=obcanský+zakonik>

Ostatní zdroje:

Rozhovor s Mgr. Ludmilou PŮBALOVOU, ředitelka Centra aplikovaného výzkumu dalšího vzdělávání, o.p.s.. Písek 26.11.2018.

Rozhovor s Mgr. Evou HEKRLE, garantka individuálního projektu systémového Úřadu vlády ČR. Praha 5.2.2019.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy neziskových organizací v r. 2013 a v r. 2016	19
Tabulka 2: Přehled projektů CAVDV, o.p.s. v realizaci.....	32
Tabulka 3: Monitorovací období projektu "Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity"	36
Tabulka 4: Logický rámec projektu „Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity“	37
Tabulka 5: Registr rizik projektu „Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity“.....	44
Tabulka 6: Mapa rizik projektu "Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity"	49
Tabulka 7: Registr zainteresovaných stran projektu "Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity"	50
Tabulka 8: Komunikační plán "Mateřské školy jako centra kolegiální podpory v oblastech zaměřených na individualizaci vzdělávání a rozvoj kreativity"	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu.....	9
Obrázek 2: Hierarchie portfolia projektů a programů projektů.....	9
Obrázek 3: Rozložení fází životního cyklu projektu.....	10
Obrázek 4: Logický rámec projektu a schéma vazeb.....	11
Obrázek 5: Matice vliv a postoj	12
Obrázek 6: Vývoj počtu neziskových organizací 2006-2016	18
Obrázek 7: Soustava strategických a programových dokumentů pro podporu regionálního rozvoje.....	27
Obrázek 8: Logo společnosti CAVDV, o.p.s.....	30

Seznam použitých zkratk

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

CAVDV, o.p.s. – Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání, o.p.s.

ČR – Česká republika

MŠ – mateřská škola

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

OP – operační program

RT – realizační tým

RVP – rámcový vzdělávací program

ŘO – Řídící orgán

ŠVP – školní vzdělávací program

ZČU – Západočeská univerzita

ZČU FPe – Západočeská univerzita, Fakulta pedagogická

ZoR – zpráva o realizaci

ŽoP – žádost o platbu

Abstrakt

BEČVÁŘOVÁ, Michaela. *Specifika řízení a plánování veřejně prospěšných projektů*. Plzeň, 2019. 65 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: projekt, řízení a plánování, veřejně prospěšný projekt, strukturální fondy, neziskové organizace

Předložená práce je zaměřena na specifika při plánování, řízení a financování veřejně prospěšných projektů. Cílem práce je uvést podobnosti a rozdíly při plánování, realizaci a řízení projektů s komerčním záměrem a projektů veřejně prospěšných. Vymezuje základní pojmy týkající se komerčních a veřejně prospěšných projektů. Práce dokumentuje plánování a řízení na daném veřejně prospěšném projektu ve společnosti Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání, o.p.s.

Abstract

BEČVÁŘOVÁ, Michaela. *Specification planning and management of public benefit projects*. Plzeň, 2019. 65 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: project, planning and management, public benefit projects, structural funds, non-profit organizations

The diploma thesis is focused on specification of planning, managing and financing of public benefit projects. The aim of the thesis is to introduce similarities and differences of planning, implementation and management between commercial projects and public benefit projects. The diploma thesis defines the basic terms related to commercial projects and public benefit projects. The thesis shall document planning and management of the specific public benefit project in the non-profit organization The Center of Applied Research and Further Education, o.p.s.