

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Kulturní oživení centra Plzně**

**Cultural enrichment of the center of Pilsen**

**Luděk Červený**

**Plzeň 2019**



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Luděk ČERVENÝ**  
Osobní číslo: **K16B0480P**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**  
Název tématu: **Kulturní oživení centra Plzně**  
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. Vypracujte projektový plán.
2. Na základě projektového plánu realizujte projekt.
3. Podejte žádost o podporu projektu do příslušných dotačních programů.
4. Zanalyzujte výsledky projektu a navrhněte případná vylepšení.

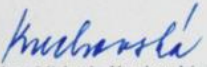
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

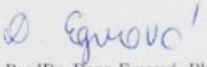
- **DOLEŽAL, Jan.** *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- **EGER, Ludvík, EGEROVÁ, Dana.** *Základy metodologie výzkumu. 2. přeprac a rozš. vyd.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.
- **LE BON, Gustave.** *Psychologie davu.* Vydání čtvrté, v Portále první, revidované. Přeložil HOFMAN, Ladislav, ULLRICH, Zdeněk. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1028-3.
- **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management.* Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
- **TETŘEVOVÁ, Liběna.** *Financování projektů.* Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-09-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Januška, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



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

V Plzni dne 23. října 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Kulturní oživení centra Plzně“*

Vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne 23. dubna 2019

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu své bakalářské práce Ing. Martinu Januškovi, Ph.D. za jeho věcné rady a připomínky. Dále děkuji svojí rodině a svojí přítelkyni Barboře za jejich morální podporu, kterou mi v průběhu psaní této práce poskytli.

## Obsah

Úvod.....	7
1. Projekt a jeho plán .....	8
2. Předprojektová fáze - inicializace projektu. ....	10
2.1. Stanovení cíle projektu.....	10
2.2. Výběr lokality.....	12
2.3. Prvotní návrh realizace a definice projektu.....	13
2.3.1. Logický rámec projektu .....	13
3. Plánování projektu.....	19
3.1. Plán rozsahu projektu .....	19
3.1.1. Work Breakdown Structure .....	20
3.2. Časový plán projektu.....	21
3.2.1. Odhad doby trvání činností.....	23
3.2.2. Ganttův diagram .....	25
3.2.3. Milníky.....	25
3.2.4. Kritická cesta .....	26
3.3. Plán zdrojů a nákladů .....	26
3.3.1. Plánování nákladů.....	28
3.3.2. Podání žádostí o financování projektu z veřejných zdrojů.....	29
3.4. Rizika projektu .....	37
3.4.1. Registr rizik projektu .....	39
3.4.2. Bezpečnost akce.....	44
3.5. Příprava výzkumné části .....	46
3.6. Výsledek žádostí o financování projektu z veřejných zdrojů .....	46
3.6.1. Přeplánování projektu .....	46
3.6.2. Podmínky pro financování.....	47
4. Realizace projektu .....	47

4.1.	Podání žádosti o zábor veřejného prostranství .....	47
4.1.1.	Podání žádosti na Správu veřejného statku města Plzně.....	48
4.1.2.	Podání žádosti na Úřad městského obvodu 3 .....	48
4.2.	Provedení uměleckého vystoupení .....	49
4.3.	Provedení dotazníkového šetření.....	49
4.4.	Analýza výsledků dotazníkového šetření .....	49
5.	Uzavření a vyhodnocení projektu .....	55
5.1.	Sestavení účetního deníku projektu .....	55
5.2.	Vyhodnocení.....	56
5.2.1.	Srovnání dotačních programů .....	57
5.2.2.	Návrh zlepšení.....	57
Závěr.....		58
Seznam použité literatury.....		59
Seznam použitých online zdrojů .....		60
Seznam tabulek .....		61
Seznam obrázků .....		62
Seznam použitých zkratk.....		63
Seznam příloh.....		64



## Úvod

V prostřední dnešního trhu je schopnost správně a efektivně řídit projekt velmi ceněnou dovedností. Nezávisle na typu společnosti, ať už výrobní, vývojářská, nezisková nebo jiná, všechny při dosahování svých cílů spoléhají na projektové manažery, kteří zajišťují hladký a efektivní průběh projektů. Projektové řízení je velmi obsáhlou disciplínou, která popisuje techniky a metody, které napomáhají právě projektovým manažerům k dosažení cílů za přijatelné náklady v přijatelném čase a za přijatelného rizika.

Ve spolupráci se společností Equilibrio z.s. byla dohodnuta realizace neziskového projektu kulturního oživení centra Plzně, jehož vedením jsem byl pověřen. Cílem této práce je tak ukázat procesy řízení a plánování projektu v praxi, od jeho samotného začátku přes plánování, fundraising, realizaci až po jeho ukončení a vyhodnocení. Tato práce také může sloužit jako návod pro provedení obdobných neziskových projektů, kdy před každou praktickou částí je uvedena i relevantní teorie dané části projektového řízení. Tedy po přečtení této práce by měl mít i čtenář předtím neznalý projektového řízení základní představu o tom, jak takovýto projekt naplánovat a realizovat.

Zároveň s tímto chce společnost Equilibrio z.s. provést výzkum preferencí ohledně kulturních akcí občanů města Plzně, kdy hlavním sledovaným ukazatelem má být, zda dotazovaní preferují spíše pravidelné akce malého rozsahu nebo nahodilé akce velkého rozsahu.

Společnost Equilibrio z.s. je nestátní neziskovou organizací, která se zabývá podporou vědění, rovných příležitostí, občanských aktivit a kultury. Společnost byla založena v únoru 2016 a má sídlo v Plzni.

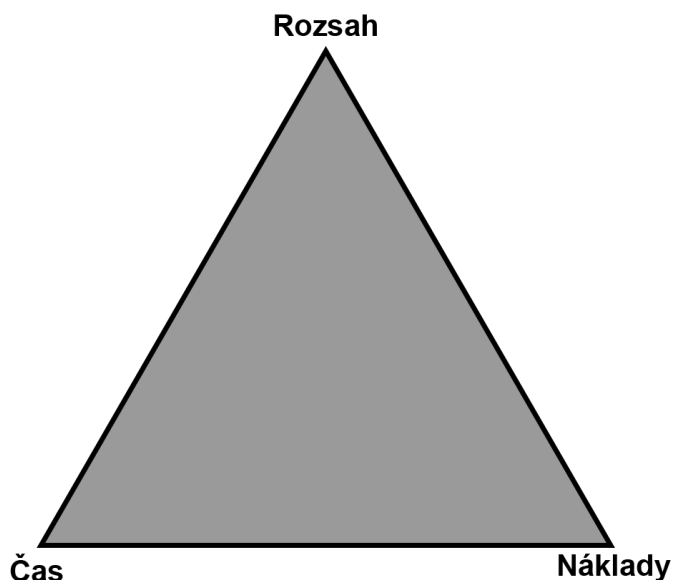
V první část této práce se čtenář dozví několik základních obecných informací o projektu jako celku. Ve druhé části popisují zahajovací část projektu, kdy víceméně nespécifikovaná myšlenka projektu dostává konkrétní tvary, která se pak váže na třetí část a tou je konkrétní plánování projektu, kde se čtenář dozví informace o WBS, časovém plánu, Ganttově diagramu, plánování zdrojů a nákladů, fundraisingu, rizicích v projektu aj. a uvidí přetavení této teorie do praktických výstupů. Ve čtvrté části je popsán samotný průběh realizace, který navazuje na pátou závěrečnou část a tou jest uzavření, vyhodnocení a návrh zlepšení.

## 1. Projekt a jeho plán

Projekt lze považovat za ucelenou souslednou řadu činností, které je třeba určitým způsobem řídit a na jejichž zdárném konci dosáhneme změny oproti předchozímu stavu. Projekt je typicky charakterizován **cílem, časem a jedinečností** – pokud by projekt nebyl jedinečný nejednalo by se o projekt nýbrž o proces, tedy o opakovatelné přetváření vstupů na výstupy (typicky proces výroby produktu).

V projektu a jeho řízení je potřeba si uvědomovat tzv. „projektový trojúhelník“ neboli trojimperativ projektu, což jsou čas, náklady a rozsah projektu a jejich vzájemné vazby, často zakreslované právě do podoby rovnostranného trojúhelníku (viz. obrázek č. 1). Tento trojúhelník nám říká, že mezi těmito aspekty vždy v projektu existuje vazba, a zásah do jednoho z těchto parametrů, vrcholu trojúhelníku, nevyhnutelně ovlivní další parametry projektu. V praxi se nejčastěji můžeme setkat s dodatečnými požadavky zákazníka, tedy nárůstu rozsahu, který zákonitě musí způsobit navýšení trvání projektu, jeho nákladů nebo obou, stejně jako při krácení nákladů/ rozpočtu se musí zmenšit rozsah projektu, nebo prodloužit jeho trvání. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Obrázek 1 - Trojimperativ projektu



Zpracoval: Luděk Červený, 2019. Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010

Pro řízení projektu lze využít řadu metodik a standardů, různě vhodných podle rozsahu projektu, podle vnějších faktorů, nebo podle pouhé osobní preference projektového manažera – za nejznámější a nejběžnější standardy lze označit tyto:

- PMBOK - Project Management Body of Knowledge
- PRINCE2 - Project IN Controlled Enviroment
- IPMA - International Project Management Association
- SCRUM

Výše zmíněné standardy, s výjimkou SCRUM, který využívá agilní metody, pracují systémem waterfall (vodopádový model), taktéž někdy označovaným jako klasický. V tomto modelu se předpokládá jasné plánování činností, které na sebe postupně navazují (tedy správně předpokládá, že není možné stavět střechu domu dřív, než jsou dokončeny základy).

S ohledem na to, že tento projekt je malého rozsahu, není třeba projekt řídit podle jednoho z výše zmíněných standardů. S těmito standardy se lze v praxi setkat například při realizaci státní zakázky, kdy je často striktně vyžadováno dodržování jednoho z výše uvedených standardů projektového řízení.

Obecně je však možné prohlásit, že většina všech vodopádových metodik se zhruba rozděluje do následujících po sobě jdoucích fází:

1. **Inicializační fáze, příprava projektu** – fáze, kdy probíhají přípravné procesy. Manažer zjišťuje, co je vlastně cílem projektu, jaké jsou dostupné zdroje, platná legislativa a provádí rešerši obecně.
2. **Plánování projektu** – fáze, kdy probíhá konkrétní plánování zdrojů, tvorba harmonogramu, plánování a příprava ostatních náležitostí projektu.
3. **Realizace projektu** – v této fázi projektu se realizují jeho stěžejní činnosti, tedy ta část aktivit, kvůli kterým se celý projekt koná.
4. **Ukončení projektu** – Závěrečná fáze, kdy manažer ověřuje splnění cílů projektu. V této fázi také dochází k předání výsledku projektu zadavateli.

Do těchto fází je rozdělen i tento projekt kulturního oživení, který se taktéž řídí vodopádovým modelem. Kdy konkrétní fáze v projektu proběhly můžeme vidět v tabulce č. 1 níže.

Tabulka 1 - Fáze projektu.

Datum započetí	Datum ukončení	Název fáze
04.12.2017	05.01.2018	Předprojektová fáze – inicializace projektu
08.01.2018	22.05.2018	Plánování projektu
23.05.2018	15.04.2019	Realizace projektu
16.04.2019	18.04.2019	Ukončení projektu

Zpracoval: Luděk Červený, 2019

## 2. Předprojektová fáze - inicializace projektu.

„Zahájení projektu je souborem činností, které jsou zaměřené na stanovení cílů projektu a vytváření základních předpokladů jeho realizace. Patří mezi ně formulace podmínek a omezujících kritérií, uzavření potřebných kontraktů a přidělení hlavních odpovědností souvisejících s realizací budoucího projektu. Často se jedná o tzv. „předprojektové fáze“ během nichž se vytváří představy zástupců zadavatele projektu nebo jeho investora o tom, co má být realizací projektu dosaženo, volí se optimální varianta pořízení projektu – od realizace vlastními silami po nákup projektu „na klíč.““ (Svozilová, 2011, s.77)

Inicializační neboli úvodní fáze projektu v praxi zahrnuje tvorbu plánů projektu, provedení studie proveditelnosti a obecné zhodnocení projektu a jeho smyslu. Tyto studie a vyhodnocení slouží mimo jiné k analýze smysluplnosti a životaschopnosti projektu, tedy k rozhodnutí, zda je vhodné investovat do dotyčného projektu nebo projektu jiného. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)

### 2.1. Stanovení cíle projektu

Cílem projektu a projektů obecně je poskytnutí přidané hodnoty v nějaké formě zainteresovaným stranám – vytvoření odsouhlasených výsledků a výstupů v požadovaném časovém rámci, v rámci daného rozpočtu a v rámci akceptovatelných parametrů rizika. Strategie projektu pak představuje pohled z vyšší úrovně na to, jakým způsobem bude cílů dosaženo. Cíl projektu je tvořen souborem podmínek a parametrů, které musí manažer projektu dodržet a splnit, aby poskytl zainteresovaným stranám očekávané přínosy. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)

Správné definování cíle projektu je jednou z nejdůležitějších činností, která výrazným způsobem ovlivňuje šanci na úspěch projektu. Obecně platí, že čím vágněji je cíl definován, tím existuje vyšší pravděpodobnost, že některá ze zainteresovaných stran projektu zjistí, že to, co je realizováno je něco úplně jiného, než si původně představovala. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009) Pro usnadnění tohoto poměrně náročného úkolu správného definování cíle projektu slouží technika SMART. Tato technika nám říká, že cíl by měl být:

- **S** – specific – specifický a specifikovaný – cíl musí jednoznačně odpovídat na otázku CO?
- **M** – measurable – měřitelný – cíl musí být možné nějakým způsobem změřit nebo zjistit.
- **A** – agreed – akceptovaný – všechny zainteresované strany se na cíli shodly.
- **R** – realistic – realistický – cíl musí být v rámci daných možností proveditelný.
- **T** – timed – terminovaný – dosažení cíle musí být časově ohraničeno.

Někdy je využíváno akronymu SMARTER, který k metodě SMART přidává Ethical - Etický a Reevaluate - průběžně hodnocený, případně SMARTi, kdy přidáváme integrated – integrovaný do organizační strategie.

Jak již napovídá název této práce, cílem projektu je kulturní oživení centra Plzně, tedy neziskový projekt jako služba veřejnosti, který zlepší kvalitu života diváků a spokojenost s kulturním vyžitím v dané lokalitě. Nabízí se tedy otázka, co je to kultura a jak ji lze lokálně zpestřit. Obecně lze kulturu považovat za soubor tvůrčích lidských činností a jejich výsledky, jako jsou např. literatura, umění, ale i architektura a náboženství. V rozšířeném významu slova kultura, tak jak na ni pohlíží společenské vědy, ji lze také považovat za zvyklosti a vzorce chování člověka jako člena společnosti. (Malina, 2009)

Kulturní akce lze pro přehlednost rozdělit do těchto kategorií

- Hudební vystoupení
- Taneční vystoupení
- Ostatní umělecká vystoupení

- Divadlo
- Výstavy
- Vzdělávací
- Filmové
- Sportovní
- Degustační

Pro tento projekt bylo zvoleno zpestření formou uměleckých vystoupení zaměřených na děti a jejich rodiče, jelikož při vhodně zvolené lokalitě realizace nabízí poměrně velký dosah za relativně nízké náklady. Tato forma také nabízí relativně snadnou realizaci z hlediska logistiky a legislativy – obecně lze tedy předpokládat, že bude nejméně komplikovaná z nabízených možností, avšak s o nic menším dosahem než více komplikované formy. Cílem projektu je dále zajistit dotazníkové šetření s cílem zjištění preferencí parametrů kulturních akcí obyvatel Plzně a okolí a jeho vyhodnocení za účelem optimalizace budoucích kulturních akcí konaných spolkem Equilibrio. Součástí projektu je dále „fundraising“ neboli zajištění finančních prostředků pro realizaci projektu, jelikož spolek jako nezisková organizace nedisponuje vlastními příjmy nebo zdroji, z kterých by mohl tento projekt financovat na vlastní náklady. Spolek Equilibrio dále požaduje, aby byla hlavní část projektu započata v letní sezóně 2018, tedy aby veřejná část akce/vystoupení proběhla ideálně do posledního října 2018 a zbytek projektu, včetně vyúčtování a vyhodnocení, do konce dubna 2019.

## **2.2. Výběr lokality**

Cílem projektu je kulturní oživení centra Plzně – nejpříhodnější lokalitou se tak jeví oblast historického centra, tedy kolem katedrály sv. Bartoloměje na náměstí Republiky, které je obecně obyvateli Plzně považováno za centrum. Oblast také nabízí dostatek volného prostranství, tedy nebude problém realizovat akci malého, nebo středního rozsahu. Další výhodou této lokality je poměrně hustý pěší provoz, což je vhodné s ohledem na maximalizaci počtu diváků – relevanci a dopad projektu. Lokalita je dobře dostupná autem a blízko MHD, což by mělo zajistit jednoduchou dopravu účinkujících.

### **2.3. Prvotní návrh realizace a definice projektu**

Po domluvě s předsedou spolku Equilibrio bylo rozhodnuto projekt realizovat pomocí menších vystoupení průběžně po celou letní sezónu. Realizace by tedy měla proběhnout formou nájmu skupiny umělců případně několika samostatných umělců k provedení různých vystoupení pro děti na náměstí Republiky a to 40 dnů o víkendech v průběhu letní sezóny. Předsedou spolku byla navržena skupina osvědčených umělců s referencemi, kteří vyhovovali potřebám projektu a byl proto kontaktován jejich zástupce, kterému byly sděleny cíle projektu stejně jako další okolnosti. Umělci předběžně souhlasili a zástupce uvedl cenu 2.000,- až 10.000,- Kč za den v závislosti na tom, jaký bude zvolen rozsah vystoupení (tedy zda budou vyžadována každý den všechna vystoupení anebo se budou vystoupení různě obměňovat a nebude tak nutná přítomnost všech umělců naráz). V repertoáru skupiny se podle zástupce nachází vystoupení s bublifukem, mim, kouzelník, loutkové divadlo aj. V zájmu udržení nákladů v přijatelných hodnotách bylo rozhodnuto pro variantu cca. 5.000,- Kč/den, přičemž vystoupení budou každý víkend obměňována tak, aby byla přibližně rovnoměrně rozložena a zastoupena. Toto střídání by také mělo napomoci vnímání akce jako pestřejší, jelikož návštěvník neuvidí všechna vystoupení v jeden den a bude tak mít další důvod se vrátit následující víkend, kdy vystoupení budou obměněna.

#### **2.3.1. Logický rámec projektu**

Po vyjasnění výše uvedených základních charakteristik a parametrů projektu je možné přejít ke tvorbě logického rámce. Metoda logického rámce neboli Logical Frame Approach (LFA), se využívá při přípravě projektu a poté i později v průběhu realizace a kontroly projektu. Místo volného textu rozčleněného do příslušných kapitol, tak jak jsme viděli v předchozích kapitolách této práce, se definování projektu touto metodou vytváří ve formě tabulky. Základním principem logického rámce je fakt, že jednotlivá pole tabulky na sebe logicky navazují a jsou mezi sebou provázány. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Logický rámec je tedy tabulka nebo matice o 4 sloupcích a 4 respektive 5 řádcích. První sloupec této tabulky, označujeme jako sloupec cílů, druhý sloupec jako objektivně ověřitelné ukazatele, třetí sloupec jako způsob ověření a čtvrtý sloupec jako předpoklady a rizika.

V prvním sloupci logického rámce zapisujeme od shora dolů:

**Záměr projektu** – tedy příčinu provádění projektu, proč podstupujeme tento projekt, proč se snažíme dosáhnout projektových cílů. Záměr popisuje **přínosy projektu po jeho realizaci**. „Zpravidla se jedná o nepřímo dosažitelnou věc, jako např. „zvýšení konkurenceschopnosti“ nebo „zlepšení ekonomických ukazatelů“ apod., ke které projekt nějakým způsobem přispívá (respektive je z tohoto důvodu realizován)... V podstatě se jedná o jakési zdůvodnění, legalizaci potřeby realizovat projekt.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 111)

**Cíl projektu** – odpověď na otázku čeho chceme konkrétně v rámci daného projektu dosáhnout. Prakticky lze cíl označit za prostředek pro uskutečnění záměru projektu. Je důležité, aby jeden projekt sledoval pouze jeden cíl, tedy pokud by se přes veškerou snahu při tvorbě logického rámce ukázalo, že existuje více než jeden cíl, je potřeba pro další cíle spustit samostatný projekt.

**Konkrétní výstupy** – specifikace, jak konkrétně chceme cíle dosáhnout, tedy co je třeba v průběhu projektu udělat, abychom dosáhli kýženého cíle.

**Klíčové aktivity** – soupis aktivit, které zásadně ovlivňují realizaci konkrétních výstupů.

V druhém sloupci jsou uvedeny objektivně ověřitelné ukazatele (OOU), tedy způsob ověření, že bylo záměru, cíle a konkrétních výstupů dosaženo. Pro každý bod v prvním sloupci se doporučuje mít alespoň dva, ideálně nezávislé, ukazatele. Na řádce klíčových aktivit se v tomto sloupci uvádějí zdroje (lidské, finanční, materiální aj.) potřebné k realizaci daných aktivit.

Ve třetím sloupci uvádíme způsob ověření objektivně ověřitelných ukazatelů ze sloupce předchozího, a to obvykle včetně uvedení osoby odpovědné za provedení ověření, času/termínu a nákladů potřebných pro ověření, pokud existují. Na řádce klíčových aktivit uvádíme odhadovaný časový rámec příslušných aktivit.

Čtvrtý sloupec slouží k uvedení předpokladů, ze kterých se vycházelo při stanovení jednotlivých aspektů projektu a které podmiňují realizaci projektu. Dále se zde uvádějí závažné skutečnosti, které mohou projekt ohrozit a které je třeba mít na paměti při návrhu realizace projektu. Pole předpoklady a rizika se nevyplňují na první řádce, namísto toho se přidá na pátý řádek tabulky buňka s podmínkami, které musí být splněny, aby vůbec bylo možné uvažovat o projektu a zbytku logického rámce. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)



Logický rámec lze také popsat následující tabulkou č. 2.

Tabulka 2 - Vzor logického rámce.

<b>Záměr/ strategický cíl</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	
<b>Cíl projektu</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
<b>Konkrétní výstupy</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
<b>Klíčové činnosti/ aktivity</b>	Zdroje	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Zpracoval: Luděk Červený, 2019. Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010

V logickém rámci můžeme sledovat logické vazby ve dvou směrech, a to vertikálně a horizontálně. Vertikální logika vyjadřuje hierarchické závislosti od nejvyšší úrovně, jinými slovy ukazuje závislost výsledku na postupných specifických cílech, výsledcích, výstupech a činnostech projektu. V případě, že bychom vertikální logiku četli zdola nahoru, uvidíme vztahy příčina a následek, tedy když dojde k vykonání určitých aktivit, tak získáme určité výsledky, které slouží k realizaci cíle, který slouží k realizaci účelu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010) V horizontální logice sledujeme vazby zleva doprava a to tak, že cíle uvedené v prvním sloupci ověřujeme pomocí sloupce druhého, způsobem uvedeným ve třetím sloupci, přičemž je třeba věnovat zvláštní pozornost okolnostem uvedeným ve sloupci čtvrtém. V případě řádku klíčových aktivit je logika následující: K realizaci aktivit, potřebujeme zdroje uvedené ve druhém sloupci, které budou čerpány v průběhu časového rámce ve třetím sloupci, za předpokladů a rizik uvedených ve sloupci čtvrtém. Souhrnně lze vyjádřit logiku logického rámce následovně: „Když budou splněny předpoklady pro projekt – tak můžeme provést aktivity s potřebnými zdroji a v uvedených termínech a také s uvažováním uvedených rizik. Když je splněno vše

v tomto řádku – tak splníme výstupy projektu. Toto je potřeba ověřit, a také v souvislosti s výstupy projektu je třeba uvažovat uvedená rizika. Když je splněno vše v tomto řádku - ...“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 113) Logické vazby a způsob čtení logického rámce jsou graficky znázorněny v následující tabulce č. 3.

Tabulka 3 - Jak číst logický rámec.

Hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Záměr/ strategický cíl	OOU	Způsob ověření	
Cíl projektu	OOU	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Konkrétní výstupy	OOU	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti/ aktivity	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Zpracoval: Luděk Červený, 2019. Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009 a podle Skalický, Jermář, Svoboda, 2010

Logický rámec by měl být uveden souhrnem zásadních informací o projektu, nejdůležitějšími informacemi jsou:

- Název projektu
- Typ projektu
- Zadavatel projektu
- Řešitel/ projektový manažer
- Doba trvání projektu
- Celkové náklady projektu

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Zmiňovanou úvodní část logického rámce tohoto projektu můžeme vidět v následující tabulce č. 4.

Tabulka 4 - Úvod logického rámce.

<b>Název projektu</b>	Kulturní oživení centra Plzně
<b>Typ projektu</b>	Neziskový
<b>Zadavatel projektu</b>	Equilibrio z.s.
<b>Projektový manažer</b>	Luděk Červený
<b>Plánovaná doba trvání projektu</b>	04.prosince 2017 – 30. dubna 2019
<b>Celkové předpokládané náklady</b>	200.000,- Kč

Zpracoval: Luděk Červený, 2019. Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010

Metoda logického rámce byla původně vyvinuta společností Team Technologies, která zároveň doporučuje pro jeho tvorbu následující postup: (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)

- 1) stanovte cíl projektu
- 2) stanovte konkrétní výstupy projektu pro dosažení cíle
- 3) stanovte skupiny klíčových činností pro dosažení každého výstupu;
- 4) stanovte záměr;
- 5) ověřte dodržení vertikální logiky testem jestliže – pak;
- 6) stanovte požadované předpoklady na každé úrovni;
- 7) stanovte objektivně ověřitelné ukazatele na každé úrovni;
- 8) stanovte prostředky a způsob ověření
- 9) určete náklady na provedení činnosti - rozpočet na realizaci (zdroje);
- 10) proveďte kontrolní test dle návrhu seznamu kontrolních otázek;
- 11) přehodnoťte návrh projektu z hlediska zkušenosti s podobnými projekty.  
(Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009).

Toho doporučeného postupu bylo využito i při tvorbě logického rámce k tomuto projektu, jenž můžeme vidět v následující tabulce č. 5.

Tabulka 5 - Logický rámec.

Hierarchie cílů	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
<b>Záměr/ strategický cíl</b>	Zvýšení spokojenosti obyvatel s kulturou v centru Plzně	Počet pozitivně ovlivněných osob	Zpětná vazba od vystupujících umělců	
<b>Cíl projektu</b>	Kulturně oživit centrum Plzně	Agregovaný počet diváků	Zpětná vazba od vystupujících umělců	Akce bude pozitivně vnímána
<b>Konkrétní výstupy</b>	1. Realizace série 40 uměleckých vystoupení 2. Analýza kulturních preferencí obyvatel	Vystoupení a sběr dat jsou úspěšně realizovány v určeném termínu za určené náklady	Porovnání harmonogramu projektu s proběhlou skutečností	Nedojde k významnému narušení vystoupení vnějšími vlivy
<b>Klíčové činnosti/ aktivity</b>	1.1.Podání žádosti do příslušných dotačních programů	Projektový manažer	Žádosti podány v příslušných termínech	Budou vypsány odpovídající dotační programy
	1.2.Zajištění umělce pro vystoupení	Projektový manažer  Finance přidělené z veřejných zdrojů	Umělec zajištěn minimálně 14 dní před nejzazším termínem pro zahájení vystoupení	Dostupný rozpočet umožní najmutí umělce
	1.3.Zajištění záboru prostranství pro vystoupení	Projektový manažer	Zábor bude povolen nejpozději v den prvního vystoupení	Příslušné instituce jsou ochotny udělit zábor pro umělecké účely
	1.4.Realizace vystoupení	Finance přidělené z veřejných zdrojů  Skupina umělců	Všechna vystoupení provedena nejpozději do 31. října 2018	Nenastanou závažné komplikace zabraňující provedení

	1.5.Vyúčtování a vypořádání	Projektový manažer  Finance přidělené z veřejných zdrojů  Skupina umělců	Vypořádání provedeno nejpozději v termínech stanovených smlouvami o udělení dotace	Vyúčtování od umělců bude předloženo s dostatečným předstihem
	2.1.Sběr dat formou dotazníků	Projektový manažer	Sběr dat proveden do 28. února 2019	Na dotazník odpoví dostatečný počet obyvatel
	2.2.Vyhodnocení a analýza dat	Projektový manažer	Data vyhodnocena do 1. dubna 2019	
			Získání alespoň minimálního množství financí pro realizaci projektu.	

Zpracoval: Luděk Červený, 2019

### 3. Plánování projektu

#### 3.1. Plán rozsahu projektu

Aby bylo možné zdárně dosáhnout cíle a ukončení projektu, je třeba definovat, které činnosti do projektu ještě patří a které již součástí projektu nejsou. Některé společnosti pro tento účel přidávají do logického rámce řádek „not to solve“ (nebude řešeno), aby bylo explicitně řečeno, co již není součástí projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)

Jedná se určení hranic projektu a to jak jeho rozsahu, tak i času a financí. Ostatně pokud by nebyly hranice projektu určeny, nebo by byly určeny nedostatečně, tak jen velmi těžko budeme obhajovat splnění cíle projektu, kdy může dojít k neshodě představ zadavatele a realizátora projektu (typicky: „My jsme si mysleli, že...“). Je tedy vždy potřeba přesně vědět co, kdy, jak a v jakém rozsahu má projekt „to“ dělat a je potřeba mít tyto hranice zapsány v plánu projektu, aby později nemohlo dojít ke sporům, ať už nedorozuměním nebo účelně. Za účelem popsání hranic rozsahu projektu se nejčastěji sestavuje rozbor díla, anglickým názvem „Work Breakdown Structure“ neboli „WBS“.

### 3.1.1. Work Breakdown Structure

Jakmile je projektový záměr schválen, je důležitým úkolem projektového manažera započít práci na WBS, kdy vezme dosavadní představy a plány v projektu a rozdělí je do zvládnutelných a pochopitelných úseků prací. (Orr, 2004)

WBS je struktura typická pro plánování projektu – vyskytuje se u většiny projektů kde slouží k přehlednému znázornění rozsahu díla. Tento nástroj slouží k získání, nebo formulaci odpovědi na primární otázku projektu: CO - co bude třeba dodat. Na odpověď na otázku CO navazuje otázkou JAK - pomocí jakých procesů a činností realizujeme postupné cíle projektu. WBS tedy znázorňuje strukturu předmětů projektů a na ně navazujících činností, zjednodušeně nám tedy ukazuje, co bude součástí projektu a jak to bude vykonáno.

Proces tvorby této hierarchické struktury projektových činností se provádí opakovaným procesem dělení větších celků na celky drobnější a prostší. Podle Skalického, Jermáře a Svobody je potřeba tento proces opakovat až do body kdy:

- činnost je všem zúčastněným stranám jasná, jasně definovaná,
- za činnost má jednoznačnou odpovědnost určená osoba (i právnická),
- jsou transparentní náklady,
- provádí ji jedna organizační jednotka.

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

„Ačkoliv mohou být plány rozsahu činností v různých projektech velice odlišné, strukturální plán vždy musí plnit svůj účel, a to zajistit, že obsahuje všechny dodávky a činnosti (a nic navíc), které zajistí úspěšné splnění projektu.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 128)

Konkrétní rozpis činností v tomto projektu je uveden v následující tabulce č. 6.

Tabulka 6 - Tabulka WBS.

Org. číslo	Název úkolu
1	Inicializace projektu
1.1	Formulace projektového záměru

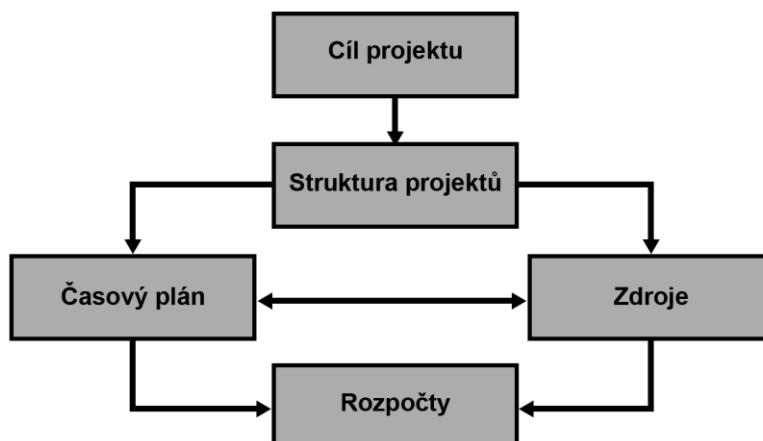
1.1.1	Definování cíle projektu
1.1.2	Návrh lokality pro konání projektu
1.2	Formulace prvotního návrhu realizace
1.3	Tvorba logického rámce projektu
<b>2</b>	<b>Plánování projektu</b>
2.1	Vytvoření WBS
2.2	Vytvoření časového plánu projektu
2.3	Vytvoření plánu zdrojů a nákladů
2.4	Podání žádostí o podporu z veřejných dotačních programů
2.5	Analýza rizik
2.6	Přijetí odpovědí na žádosti o podporu, vyhodnocení a případné přeplánování
<b>3</b>	<b>Realizace projektu</b>
3.1	Podání žádosti o zábor
3.2	Příprava doplňujících náležitostí k vystoupení
3.3	Příprava a podpisy smluv s umělci
3.4	Provedení vystoupení a dokumentace
3.5	Sběr dat
3.6	Vypořádání závazků
3.7	Analýza dotazníkových dat
<b>4</b>	<b>Postrealizační fáze</b>
4.1	Vypracování srovnání dotačních programů
4.2	Sumarizace a uzavření projektu

Zpracoval: Luděk Červený, 2019

### 3.2. Časový plán projektu

Čas, jakožto část trojimperativu je jedním z klíčových parametrů projektu, který bývá velmi důsledně sledován a často se těsně pojí s úspěchem projektu. V rámci řízení projektu je proto času věnována významná pozornost a je třeba jej vnímat odpovídajícím způsobem. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009) Vztah časového plánování s ostatními prvky projektu můžeme vidět na následujícím obrázku č. 2.

Obrázek 2 - Schéma plánování projektu.



Zpracoval: Luděk Červený, 2019. Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2009

Z obrázku č. 2 je patrné, že plánování času v projektu není činnost nezávislá, ale právě naopak probíhá paralelně a je závislá na ostatních aktivitách, zejména pak na zdrojích. Z obrázku č. 2 je také patrné, že při tvorbě časového plánu je třeba dbát na celý projektový trojimperativ (tedy cíl, čas a zdroje). (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)

Cílem časového plánování v projektu je vytvoření návaznosti a posloupnosti činností tak, aby na sebe logicky navazovaly. Výstupem je časový plán, který je možné graficky znázornit buď sítovým diagramem nebo Ganttovým diagramem, jenž bude v tomto projektu zpracován.

Postup tvorby časového plánu je podle Skalického, Jermáře a Svobody následující:

- Kontrola strukturálního plánu (WBS), abychom se ujistili, že výchozí údaje pro další plánování jsou platné. Výchozí údaje pro další plánování jsou činnosti ve WBS.
- Vytvoření tabulky činností a odhad doby trvání činností
- Vytvoření časové sekvence (následností a sousledností činností / vytvoření sítového grafu.
- Vytvoření vazeb mezi činnostmi – vytvoření Ganttova diagramu.
- Výpočet časových rezerv činností a určení kritické cesty – určení doby trvání projektu.



- Vložení milníků do plánu a vyladění plánu

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

K časovým plánům můžeme přistupovat dvěma způsoby a to způsobem ASAP nebo způsobem ALAP. U způsobu ASAP, neboli As Soon As Possible, známe datum zahájení projektu a všechny činnosti plánujeme tak, aby byly dokončeny, co nejdříve je to možné. Ve způsobu ALAP známe termín, kdy chceme mít projekt dokončen a činnosti plánujeme tak, aby byly dokončeny v nejzazším možném přípustném termínu.

### 3.2.1. Odhad doby trvání činností

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, důležitým krokem pro vytvoření časového plánu je odhad doby trvání činností. Pro odhad doby trvání činností existuje několik metod a možností, které jsou probírány dále. Všechny tyto činnosti však produkují odhady v jednotkách času (např. minut nebo týdnů). Podle očekávané doby trvání již není obtížné odhadnout množství použitých zdrojů na danou činnost, typickým příkladem jsou personální (mzdové náklady) vynaložené na činnost podle jejího trvání a počtu pracovníků již se činností zabývají.

Mezi nástroje a techniky pro odhad doby trvání patří následující:

**Expertní odhad** neboli expert judgement. Jedná se o odhad osoby, která danou konkrétní, nebo alespoň velmi podobnou činnost prováděla nebo provádí opakovaně. Expertním odhadem je možné dosáhnout velmi přesného odhadu, je však potřeba mít na paměti, že se stále jedná o subjektivní názor, je tedy doporučeno využít více expertů – pokud se jejich odhady rámcově shodují, můžeme předpokládat relativně přesný odhad. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

**Analogický odhad** neboli analogous estimating, je metoda, kdy se doba trvání odhaduje na základě podobnosti s jinou činností, která již byla v minulosti provedena. V některých případech existuje možnost analogický odhad upravit na základě požadovaného parametru, typicky se jedná o poměry a násobky rozsahu, pak můžeme hovořit o parametrickém odhadu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

**Kvantitativní odhad doby trvání** je výpočet odhadu za pomoci již známých dat a údajů, typicky množství činností, které máme opakovat krát známá doba trvání jednoho opakování konkrétního druhu činnosti plus časová rezerva.

Časový odhad činností v tomto projektu, kde byla využívána povětšinou metoda kvantitativního odhadu, můžeme vidět v tabulce č. 7. (časy v závorkách jsou pouze dílčí součty)

Tabulka 7 - Časový odhad činností.

Název úkolu/fáze	Časový odhad
<b>Inicializace projektu</b>	(25 dní)
Formulace projektového záměru	(10 dní)
Definování cíle projektu	5 dní
Návrh lokality pro konání projektu	5 dní
Formulace prvotního návrhu realizace	10 dní
Tvorba logického rámce projektu	5 dní
<b>Plánování projektu</b>	(97 dní)
Vytvoření WBS	5 dní
Vytvoření časového plánu projektu	5 dní
Vytvoření plánu zdrojů a nákladů, plánu řízení rizik a ostatních plánů projektu	5 dní
Podání všech žádostí o podporu, jejich vyhodnocení, přeplánování	82 dní (vč. čekání)
<b>Realizace projektu</b>	(234 dní)
Podání žádosti o zábor	2 dny
Příprava doplňujících náležitostí k vystoupení	2 dny
Příprava a podpisy smluv s umělci	2 dny
Provedení vystoupení a dokumentace	20 týdnů (vč. čekání)
Vypořádání závazků	3 dny
Sběr dotazníkových dat	218 dní
Analýza dotazníkových dat	10 dní
<b>Postrealizační fáze</b>	(3 dny)
Vypracování srovnání dotačních programů	3 dny
Sumarizace a uzavření projektu	0 dní

Zpracoval: Luděk Červený, 2019

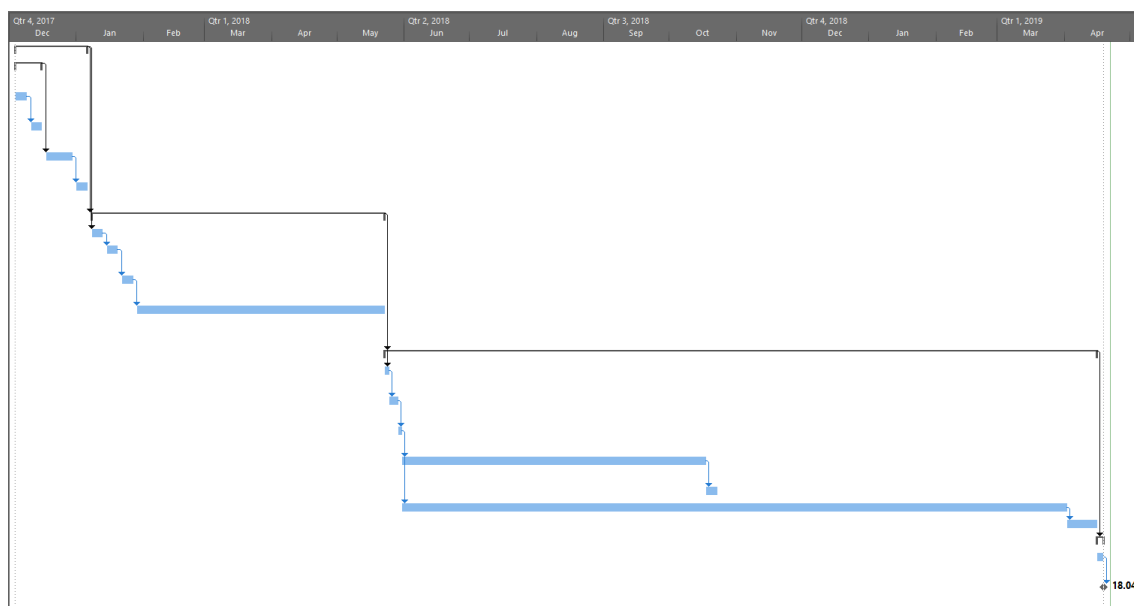
Projekt je započat 04.12.2017 a jeho očekávané ukončení je k datu 18.04.2019. Zároveň je vhodné upozornit na fakt, že v činnostech „Podání všech žádostí o podporu, jejich

vyhodnocení, přeplánování“ a „Provedení vystoupení a dokumentace“ je velké množství časových prodlev, ovšem pro přehlednost jsou tyto činnosti zapsány jako souvislé. V prvním případě jde o čekání na vypsání, přijímání a vyhodnocení žádostí veřejnými institucemi, ve druhém případě je čekání dáno faktem, že vystoupení mají probíhat pouze v sobotu a neděli.

### 3.2.2. Ganttův diagram

Úsečkový diagram neboli Ganttův diagram, je přehledným chronologickým zobrazením sledu činností, který zobrazuje činnosti jako přímky na časové ose. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010) Ganttův diagram je zejména vhodný pro projekty malého rozsahu, kdy mají projektové aktivity nemnoho vztahů mezi sebou a diagram je tak relativně přehledný. Diagram tohoto projektu z programu MS Project můžeme vidět na následujícím obrázku č. 3.

Obrázek 3 - Ganttův diagram.



Zpracoval: Luděk Červený, 2019

### 3.2.3. Milníky

Milník můžeme považovat za bod v čase, který se váže k nějaké důležité události. V procesu plánování projektu může být sestaven diagram milníků, přičemž lze říci, že se jedná o velmi zjednodušený a zpřehledněný Ganttův diagram. Oproti Ganttovu diagramu má však milníkový diagram nevýhodu v tom, že nevyznačuje úkoly ani jejich dobu trvání. Tabulku milníků tohoto projektu můžeme vidět níže. (viz. tabulka č. 8)

Tabulka 8 - Milníky v projektu.

<b>Milník</b>	<b>Plánované datum dosažení</b>
Zahájení projektu	04.12.2017
Logický rámec projektu dokončen	05.01.2018
Zahájeno plánování projektu	08.01.2018
Přijetí odpovědí na všechny žádosti o podporu z dotačních programů a případné přeplánování	22.05.2018
Všechna vystoupení realizována	17.10.2018
Projekt ukončen	18.04.2019

Zpracoval: Luděk Červený, 2019

Jedním z nejvýznamnějších milníků v tomto projektu je přijetí odpovědí na podané žádosti o dotace, kdy se ukáže, jakými zdroji budeme v tomto projektu disponovat a kdy případně dojde k přeplánování projektu tak, aby odpovídal dostupným finančním zdrojům.

### **3.2.4. Kritická cesta**

Kritická cesta je srdcem harmonogramu každého projektu, jedná se o takovou sekvenci úkolů, které vymezují celkovou dobu projektu. V praxi to znamená, že pokud dojde ke zpoždění nějakého dílčího cíle na kritické cestě, dojde i ke zpoždění projektu. V projektu se obvykle vyskytuje maximálně jedna kritická cesta, ale i ta se může v průběhu projektu změnit, je tedy potřeba mít na paměti, že se jedná o záležitost spíše teoretickou, což však nesnižuje její důležitost. (Dvořák, 2008) V tomto projektu kritická cesta neexistuje, jelikož jsou v projektu naplánované značné prodlevy, kdy se pouze čeká na termíny pro podání žádostí, a všechny ostatní činnosti mají kvůli tomu dostatečnou časovou rezervu.

### **3.3. Plán zdrojů a nákladů**

Zdroje jsou prostředky, které slouží k dosažení projektového cíle, jejich plánování určuje zdroje pro provedení jednotlivých činností. Plánování pak přizpůsobuje náklady dostupným zdrojům a optimalizuje jejich využití. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Zdroje můžeme obecně rozdělovat do dvou skupin: na ty, které se spotřebovávají a na ty, které se nespotebovávají. Mezi zdroje, které se spotřebovávají typicky můžeme zařadit peníze a materiál. Zdroje, které se nespotebovávají, jsou lidé, stroje, různá zařízení aj.

Zdroje z hlediska projektového managementu nejčastěji rozdělujeme na lidské, materiálové a finanční (viz. obrázek č. 4). (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Obrázek 4 - Typy zdrojů.



Převzato od: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010

„Management zdrojů spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a v jejich přidělování s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí managementu zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, stejně jako i neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009 s. 176)

Podle Svozilové hlavní procesy kapacitního plánování zahrnují:

- Určení potřebných zdrojů projektu a nároků na ně.
- Sestavení a analýzu rozvrhu zdrojů projektu

Prakticky to znamená, že v projektu, je nejprve nutno zjistit a určit, kdy a kolik zdrojů je potřeba k řádnému uskutečnění plánovaného kroku tak, aby proběhl řádně a v celém rozsahu v souladu s časovým plánem. Poté je potřeba zjistit, kdy a jaké množství různých zdrojů je dostupných a tyto údaje porovnat. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Pakliže zjistíme, že mezi zdroji dostupnými a požadovanými existují disproporce nebo úzká místa, existuje několik možných rozhodnutí, které je možné provést. Jsou to:

- Změna časového plánu – Přesun termínů činností tak, že dojde ke snížení časové rezervy projektu, avšak nedojde k jeho zpoždění. Tento postup nelze však ze samé podstaty použít na činnosti, které leží na kritické cestě.

- Změna termínů činností – Přesun termínů činností, přičemž dochází ke zpoždění projektu. Je však potřeba mít na paměti, že zpoždění může vyvolat dodatečné náklady, jako jsou penále nebo náklady obětované příležitosti.
- Změna využívání zdrojů
  - Zvýšení vytížení zdrojů, typicky přesčasy, které však způsobují další náklady.
  - Navýšení kapacit, tedy nájem dalších pracovníků, nákup nebo nájem dodatečných strojů, kdy opět dochází k navýšení nákladů.
  - Outsourcing – Objednání práce u externího dodavatele. Může vyvolat dodatečné náklady.

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

### 3.3.1. Plánování nákladů

Při plánování nákladů neboli finanční náročnosti projektu, je nutné zjistit a vypočítat několik hodnot. Jedná se o zjištění nákladů na interně zajišťované činnosti, zjištění nákladů na externě zajišťované (kupované) činnosti a celkové náklady projektu.

Výběr způsobu plánování nákladů pak závisí na požadované přesnosti plánu a množství a kvalitě informací. Mezi způsoby odhadování nákladů řadíme podle Skalického, Jermáře a Svobody tyto metody:

**Analogické odhady** (Analogous Estimating), kdy experti odhadují náklady na základě srovnání s podobnými projekty, podobně jako při odhadování doby trvání činností. (viz. kapitola 3.2.1. Odhad doby trvání činností)

**Parametrický model** (Parametric Modelling), kde je využíváno charakteristického a příhodného parametru projektu, kdy je zjištěna cena na jednu jednotku tohoto parametru. Pomocí této jednotky jsou pak vypočteny náklady podle rozsahu na projekt podobný. Příkladem této metody může být např. situace, kdy známe cenu za výstavbu 1 km standardně široké dálnice, z čehož můžeme zhruba odhadnout cenu výstavby 70 km dálnice z Plzně do Rozvadova.

**Metoda zdola nahoru** (Bottom-up Estimating) je metodou relativně podrobnou. V této metodě jsou náklady odhadovány pro každou dílčí naplánovanou činnost, přičemž

posléze jejich součtem získáme odhad celkových nákladů na projekt. Ačkoliv se jedná o metodu velmi přesnou, je také velice náročná na čas. Tuto metodu není vhodné využívat v počátcích projektu, kdy nebývají dostatečně přesně známy všechny dílčí činnosti v projektu.

Výstupem těchto metod je směrný plán celkových nákladů, rozdělený podle zvolené metody, podle fází nebo činností projektu.

V tomto projektu je plán nákladů prostý, u skupiny umělců pohledáváme 40 vystoupení za cenu max. 5.000 Kč za 1 vystoupení. Prostým násobením zjistíme náklady do 200.000,- Kč, přičemž ostatní náklady, jako správní poplatky jsou zanedbatelné (v řádech stovek korun) a provedení dotazníkového šetření a vyhodnocení je provedeno svépomocí a tedy zdarma. Náklady budou v projektu čerpány lineárně (avšak nárazově) v čase, podle provedení jednotlivých vystoupení.

Další částí přípravy může být vypracování plánu řízení nákladů, který popisuje co se bude dít, pokud dojde k odlišnostem mezi plánem a realitou o předem určenou částku. Může se jednat například o iniciaci setkání projektového manažera s vedením, provedení auditu, nebo pouhé sepsání zprávy o odchylce. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)

### 3.3.2. Podání žádostí o financování projektu z veřejných zdrojů

Jelikož projekt kulturního oživení je projekt neziskový a jedná se o službu veřejnosti, je nejpravděpodobnější a nejvhodnější možností financovat jej z veřejných zdrojů, které různé veřejné instituce ve formě dotací nabízejí. S ohledem na lokalitu Plzně a kulturní charakter projektu lze uvažovat o podpoře z institucí uvedených v tabulce č. 9.

Tabulka 9 - Některé dotační programy a jejich parametry.

Název instituce	Termín pro podávání žádostí	Maximální požadovatelná částka v rámci jednoho programu [Kč]	Minimální požadovaná spoluúčast
Úřad městského obvodu 1	23.4 – 17.05	50.000,-	0%
Úřad městského obvodu 2	25.2 – 15.03	50.000,-	0%

Úřad městského obvodu 3	12.11 – 7.12.	100.000,-	0%
Magistrát města Plzně	Do 25.01.	20.000,-	30%
Krajský úřad Plzeňského kraje, program „Podpora kultury“	Do 18.02.	100.000,-	20%
Krajský úřad Plzeňského kraje program „Volnočasových aktivit“	Do 04.02.	100.000,-	20%

Zpracoval: Luděk Červený, 2019. Zdroj: Portál městského obvodu Plzeň 1, Portál městského obvodu Plzeň 2, Portál městského obvodu Plzeň 3, Oficiální informační server města Plzně, Plzeňský kraj

Seznam podaných žádostí a žádané částky jsou uvedeny v tabulce č. 10.

Tabulka 10 - Seznam podaných žádostí

Název instituce	Název dotačního programu	Požadovaná částka [Kč]
Úřad městského obvodu 1	Místo pro život - podpora kultury, kulturních a volnočasových aktivit	50.000,-
Úřad městského obvodu 2	Program pro oblast výchovy, vzdělávání a kultury	50.000,-
Úřad městského obvodu 3	Podpora kultury, kulturních aktivit a oživení veřejného prostoru – „Místo pro život“	100.000,-
Magistrát města Plzně	Mikrogranty na podporu uměleckých projektů	20.000,-
Krajský úřad Plzeňského kraje	Podpora volnočasových aktivit v Plzeňském kraji 2018	100.000,-
Krajský úřad Plzeňského kraje	Podpora kultury v Plzeňském kraji pro rok 2018	100.000,-

Zpracoval: Luděk Červený, 2019



Celkem tedy bylo podáno 6 žádostí 5 institucím na celkovou částku 420.000,- Kč.

Dále je nutné připomenout, že ačkoliv městské obvody mají standardizovaný vizuální styl, nemají standardizované dotační programy, termíny, formuláře ani vnitřní strukturu. Abychom se vyhnuli zbytečným ztrátám potenciálního financování, je nutné extenzivně sledovat termíny vyhlášení dotačních programů, termíny jejich uzavírání, podmínky a další náležitosti.

Procesy podání žádostí, které byly v rámci tohoto projektu podány, a jejich náležitosti jsou popsány níže.

### **3.3.2.1. Úřad městského obvodu 1**

Úřad městského obvodu 1 nabízel v roce 2018 několik dotačních programů pro oblast kultury, v tomto případě bylo žádáno o dotaci z rozpočtu programu „*Místo pro život - podpora kultury, kulturních a volnočasových aktivit*“, jenž nabízel dotaci až do výše 50.000,- Kč. Úřad nespecifikuje jako podmínku finanční spoluúčast žadatele.

Zdroj: Portál městského obvodu Plzeň 1

#### *3.3.2.1.1. Podání žádosti*

Žádost na ÚMO1 se podává prostřednictvím formuláře, který je dostupný ke stažení na webových stránkách úřadu. Do žádosti je potřeba vyplnit údaje o názvu společnosti, případně o jménu žadatele. Dále je potřeba vyplnit IČO, druh organizace žadatele a bankovní spojení. Poté je nutné, v případě že žadatelem je právnická osoba, uvést majetkové vztahy této osoby vůči dalším osobám, uvést informace na kontaktní osobu, uvést kolik má organizace členů, kolik z těchto členů je mládeže, kolik z těchto členů má trvalé bydliště na MO1 a jaký má organizace vztah k MO1. Do formuláře je dále nutné uvést stručný účel použití příspěvku, stručný popis požadavku s popisem a odůvodněním, a termíny, v kterých má být dosaženo účelu, v tomto případě interval pro konání představení a celkové předpokládané finanční náklady na realizaci projektu. Dále je nutné uvést seznam aktuálně podaných žádostí o dotaci, přijaté dotace za poslední 3 roky, zda je osoba plátcem DPH a položkový rozpočet akce. Formulář také obsahuje řadu čestných prohlášení – o absenci dluhu vůči MO1, o nevedení insolvence vůči subjektu, o pravdivosti uvedených údajů, a souhlas se zpracováním a archivací uvedených údajů. Formulář je nutné vytisknout a podepsaný podat na ÚMO1 a to nejpozději do 17. května příslušného roku.

### **3.3.2.2. Úřad městského obvodu 2 - Slovany**

Úřad městského obvodu 2 nabízel v roce 2018 několik programů, pro tento projekt byla podána žádost do programu *Program pro oblast výchovy, vzdělávání a kultury* jenž nabízí jednorázovou dotaci až 50.000,- Kč. Tento program ÚMO2 vyvěšuje na svoji úřední desku obvykle 24. ledna příslušného roku, příjem žádostí probíhá od 25. února do 15. března a rozhodování o přidělení dotace probíhá do konce června. ÚMO2 dále stanovuje termín pro předložení vyúčtování dotace a to do 13. prosince příslušného roku. Úřad nespecifikuje jako podmínku finanční spoluúčast žadatele.

Zdroj: Portál městského obvodu Plzeň 2

#### *3.3.2.2.1. Postup podání žádosti*

Úřad městského obvodu 2 využívá pro různé programy standardizované formuláře, které lze stáhnout na webových stránkách úřadu ve formátu pdf nebo docx. Dotazníky jsou vesměs podobné a vyžadují odpověď na téměř stejné otázky. Zde jsou konkrétně uvedeny náležitosti pro žádost do *Programu pro oblast výchovy, vzdělávání a kultury*.

Do formuláře je třeba vyplnit název společnosti, případně jméno žadatele, typ organizace, rodné číslo nebo identifikační číslo a číslo bankovního účtu, na který má být případná dotace zaslána. Právnícké osoby dále pak uvádí osoby zastupující – jejich jméno a příjmení, adresu, telefonní číslo a emailovou adresu. Následně formulář nabízí prostor pro udání kontaktní adresy, pokud není totožná s adresou sídla nebo bydliště. V další části formuláře je třeba vyplnit stručný popis činnosti žadatele a účel užití dotace. Úřad městského obvodu 2 se dále dotazuje na počet členů organizace a na to, kolik členů organizace je nezletilých. Následuje termín realizace projektu, celkové náklady projektu a požadovaná finanční částka, zde je opět třeba dbát na maximální požadovanou částku pro dotační program, jelikož překročení této částky má za následek automatické vyloučení žádosti. V případě této žádosti byl limit 50.000,- Kč.

### **3.3.2.3. Úřad městského obvodu 3**

Pro Úřad městského obvodu 3 bylo rozhodnuto podat žádost do programu *Podpora kultury, kulturních aktivit a oživení veřejného prostoru – „Místo pro život“*, jenž nabízí jednorázovou dotaci až do výše 100.000,- Kč. ÚMO3 uvádí, že program je vhodný pro projekty oživení veřejného prostoru, a zároveň je určen mimo jiné pro nestátní neziskové organizace. Úřad nespecifikuje jako podmínku finanční spoluúčast žadatele.

Zdroj: Portál městského obvodu Plzeň 3

#### 3.3.2.3.1. *Postup podání žádosti*

Pro podání žádosti o dotaci v ÚMO3 existuje předepsaný formulář, jenž je třeba stáhnout z příslušných webových stránek, kde je rovněž potřeba stáhnout zásady pro poskytování dotací pro zvolený program.

Do stažené žádosti vepíšeme název a číslo dotačního programu, do kterého podáváme žádost. Dále název žadatele, jehož jménem o dotaci žádáme, v případě fyzických osob se jedná o jméno, příjmení, IČO a adresu trvalého bydliště. V případě, že žádáme jako právnická osoba, vepíšeme název společnosti a typ organizace (např. spolek, příspěvková organizace). Poté je nutné udat IČO nebo rodné číslo a číslo účtu, na který by se případná dotace zasílala. Právnická osoba dále uvede osoby zastupující a to včetně právního důvodu zastoupení (např. na základě stanov) a kontaktní údaje – telefon nebo email.

V další části žádosti je nutné uvést účel užití dotace, předpokládaný termín realizace projektu, předpokládané celkové náklady projektu a požadovanou částku z dotačního programu. Poté je potřeba uvést dotace a příspěvky získané v roce podání žádosti, v předchozím roce a přehled dotačních žádostí podaných na konkrétní projekt, na který žádáme.

K žádosti je dále nutné přiložit stručný popis činnosti zadavatele, stručný popis požadavku s odůvodněním, položkový rozpočet akce a ostatní zdroje krytí akce. Právnické osoby dále předloží kopii dokladu o právní subjektivitě (např. výpis z obchodního rejstříku). Případně je nutné přiložit doklad o plné moci. Součástí žádosti je dále čestné prohlášení, že žadatel nemá žádné dluhy vůči městu Plzni ani jeho organizacím, a že nevede s městem Plzeň soudní spor.

Žádost je poté nutné vytisknout, sešít a odeslat na podatelnu ÚMO3, případně ji osobně podat a to obvykle nejpozději 15.3. daného roku, jak je uvedeno na webových stránkách.

#### **3.3.2.4. Magistrát města Plzně**

Magistrát města Plzně nabízí dotace v rámci průběžného dotačního programu „*Mikrogranty na podporu uměleckých projektů*“ až do výše 20.000,- Kč. Magistrát uvádí, že tento program je vhodný jak pro podporu uměleckých projektů k výročí sametové revoluce, tak pro podporu kulturního dění ve městě, jako je hudba, tanec, divadlo, design, literatura aj.

Zdroj: Oficiální informační server města Plzně

Magistrát dále uvádí kritéria pro bodový systém hodnocení žádostí. Hodnotí se kvalita projektu až do výše 20 bodů a finanční aspekt předpokládaného projektu, až do výše 10 bodů. Celkem tedy bylo možné dosáhnout 30 bodů.

Magistrát města Plzně požaduje minimálně 30% spoluúčast žadatele na projektu.

#### *3.3.2.4.1. Postup podání žádosti*

Magistrát města Plzně vyžaduje podání žádosti písemně na připravený formulář. Tento relativně složitý 10 stránkový formulář, mimo jiné vyžaduje uvést několik termínů, podle fází projektu, konkrétně termín přípravné fáze projektu, termín konání projektu a termín dokončení projektu. Dále je nutné doplnit požadovanou částku, název společnosti, IČO, sídlo, bankovní spojení atd. Žádost dále vyžaduje přesnou specifikaci cílové skupiny projektu, uvedení místa realizace projektu, odůvodnění žádosti, informace o spolupracujících subjektech a projekty realizované v minulosti. Povinnými přílohami k této žádosti jsou: Financování a rozpočet projektu, doklad o přidělení IČO, doklad o jmenování osob s podpisovým právem, smlouva o založení bankovního účtu žadatele, reference o žadateli – přehled kulturních činností a realizovaných projektů, jmenovitý seznam všech dotací, subvencí a grantů v oblasti kultury a souhlas se zpracováním osobních údajů. Žádost dále obsahuje řadu čestných prohlášení. Tuto žádost je nutné podepsat, vytisknout a podat na Magistrát města Plzně, a to obvykle do posledního dne měsíce února daného roku.

#### **3.3.2.5. Krajský úřad Plzeňského kraje**

Krajský úřad Plzeňského kraje, narozdíl od výše popsaných institucí vede pro dotace samostatnou webovou stránku, kde jsou přehledně uvedeny různé dotační programy. Různé programy taky mají různý způsob podání žádostí. Do některých programů je nutné žádat písemně, tedy vyplněním předepsaného formuláře a jeho odesláním na adresu Krajského úřadu, jiné programy vyžadují podání žádosti ryze elektronicky, skrze portál „dotace“ na stránkách Krajského úřadu.

Krajský úřad Plzeňského kraje, až na výjimky, požaduje 20% spoluúčast žadatele na projektu.

Zdroj: Plzeňský kraj

#### *3.3.2.5.1. Postup podání žádosti*

Na Krajský úřad byly podány dvě žádosti. Do programu *Podpora volnočasových aktivit v Plzeňském kraji 2018* bylo nutné podat žádost písemně, do programu *Podpora kultury*

v *Plzeňském kraji pro rok 2018* bylo možné žádost podat pouze elektronicky. Obě formy podání jsou popsány níže.

#### 3.3.2.5.1.1 Elektronická žádost

Pro podání žádosti elektronicky nejprve přejdeme na stránku edotace Plzeňského kraje. Pokud podáváme žádost elektronicky poprvé, je nejdříve potřeba vytvořit účet, pomocí něhož se budeme do portálu přihlašovat. Pro registraci nejdříve klikneme na tlačítko „Přihlásit“, posléze se nabídne tlačítko „Registrace“. Dále vyplníme nabídnutý formulář, zejména však položky email, heslo, křestní jméno a příjmení, které jsou pro registraci povinné. Po úspěšné registraci se můžeme rovnou přihlásit zadaným emailem a heslem.

Po prvním přihlášení stránka vyžaduje doplnění dodatečných údajů, které jsou nutné pro podávání žádostí o dotace, jsou to např. telefonní číslo, oficiální a korespondenční adresa, statutární zástupci, číslo bankovního účtu na který má být případná dotace zaslána aj.

Pro samotné podání žádosti, po doplnění požadovaných údajů, slouží v horní liště tlačítko „žádosti“. Po kliknutí na toto tlačítko se zobrazí seznam námi v minulosti podaných žádostí. Pro podání žádostí pokračujeme kliknutím na tlačítko vpravo nahoře „přidat položku“

Obrázek 5 - Screenshot z aplikace Dotace: Přehled žádostí.



Číslo žádosti	Dotaceňák 2	Název akce 2	Stav žádosti 2	Požadovaná částka 2	Schvázená částka 2	Uživatel 2
000000000	Podpora kultury v Plzeňském kraji pro rok 2019	Program 2019 (školní hodiny akce v prostředí společného zájmu)	Dyktando	100 000,00		OTromany.Ladislav@gmail.com
				<b>100 000,00</b>	<b>0,00</b>	

Zdroj: Plzeňský kraj

Po kliknutí na toto tlačítko se otevře elektronický formulář pro podání nové žádosti. Zde jednoduše a přehledně můžeme vybírat v rozbalovacím menu „dotační titul“ v aktuálně otevřených dotačních programech.

Obrázek 6 - Screenshot z aplikace Dotace: Nová žádost

Zdroj: Plzeňský kraj

Dále vyplníme zbylá pole podle jejich popisku. Zvláštní pozornost je však třeba věnovat požadované částce samotné, jelikož se maximální požadovaná částka u různých programů liší, portál pro dotace toto však nekontroluje a můžeme se tak vystavit riziku vyřazení naší žádosti.

Po vyplnění formuláře je nutné přiložit další dokumenty, jsou to mimo jiné povinná prohlášení o absenci dluhů vůči Plzeňskému kraji, stručný popis požadavku s odůvodněním, smlouvu o vedení bankovního účtu a jiné. Požadované dokumenty se často liší podle programu, do kterého žádáme, nebo podle druhu organizace žadatele, proto je nutné vždy pečlivě přečíst instrukce k danému dotačnímu programu.

Pokud je vše vyplněno, podáme žádost kliknutím na červené tlačítko „Podat žádost“. Žádost je obvykle v rámci několika dní po uzavření zkontrolována a schválena k dalšímu projednání nebo vyřazena. Důvod případného vyřazení lze najít na záložce žádosti – detail – emailová komunikace, stejně jako ostatní komunikace vztahující se přímo k dané žádosti.

#### 3.3.2.5.2. Písemná žádost

Do dotačního programu podpory volnočasových aktivit bylo nutné podat žádost písemně, k tomu slouží formulář vytvořený v programu MS Excel. Formulář je dostupný ke stažení na stránkách dotací Plzeňského kraje pod detailem příslušného dotačního programu, stejně jako další dokumenty informující o náležitostech pro podání žádosti. Tento formulář se dotazuje na název organizace, která žádost podává, její IČO, případně rodné číslo, popis projektu a předpokládaný položkový rozpočet projektu. K položkovému

rozpočtu je dále nutné uvést částku požadovanou z dotace Plzeňského kraje, taktéž podle jednotlivých položek projektu – tedy existuje možnost pouze částečného poskytnutí dotace vázané k použití na uvedené nákladové položky. Dále formulář obsahuje několik čestných prohlášení – o úplnosti žádosti, o absenci dluhů vůči Plzeňskému kraji a souhlas se zpracováním a zveřejněním uvedených údajů. Další částí formuláře je, pakliže je žadatel právnickou osobou, přehled majetkových vztahů – osoby zastupující právnickou osobu včetně právního důvodu zastoupení, osoby s podílem v této právnické osobě a osoby, v nichž má naše právnická osoba podíl. K žádosti jsou povinnými přílohami základní organizační dokument (zřizovací listina, stanovy apod.), smlouva o zřízení bankovního účtu, na který má být žádaná dotace zaslána, a případně plná moc.

Žádost je poté nutné vytisknout, podepsat a zaslat na adresu Krajského úřadu, případně ji osobně podat na Krajském úřadu. Odpověď je zasílána poštou na adresu sídla organizace, případně na uvedenou korespondenční adresu a to do několika týdnů od uzavření podávání žádostí do příslušného programu.

### **3.4. Rizika projektu**

„V ideálním světě mohou být všechna rozhodování vykonávána s naprostou jistotou, protože všechny informace potřebné pro výběr vhodné alternativy jsou jasné, vyčerpávající a okamžitě k dispozici. Bohužel nežijeme v takovém světě – jakékoliv rozhodnutí manažera na kterékoliv úrovni má vždy nějakou míru nejistoty. Rozhodování je dennodenní činností manažerů, která je provázena vědomím, že v oblasti nejistot rozhodnutí nastávají vedle šancí na úspěch a vítězství také události, které mohou způsobit menší či větší katastrofu, pokud jim nebude věnována náležitá pozornost.“ (Svozilová, 2011, s. 278)

V průběhu celého projektu je potřeba mít stále na paměti, že existují eventuality - rizika, které mohou mít nepříznivý vliv na úspěch našeho projektu. Je proto nutné, aby si projektový tým byl těchto nebezpečí vědom, důsledně je sledoval a měl připravena opatření, která by snížila ohrožení a zvýšila tak pravděpodobnost zdárného dokončení projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)

Rizika a nejistota jsou do významné míry definována množstvím a kvalitou informací, které má projektový manažer k dispozici, zpravidla platí, že čím více kvalitních informací, tím menší nejistota a méně rizik v projektu. Jistotu, nejistotu a riziko lze popsat následovně:

- **Jistota** je situace, kdy máme dostatek informací k provedení rozhodnutí, kterým jistě dosáhneme požadovaného výsledku.
- **Nejistota** je naprostým nedostatkem informací potřebných k relevantnímu rozhodnutí – není možné odhadnout výsledek takového rozhodnutí.
- **Riziko** je situací mezi dvěma výše uvedenými. Je známo určité množství informací, ale není jich dostatek k tomu, abychom měli dostatečnou jistotu výsledku.

(Svozilová, 2011)

Pro zdárné řízení projektu je nutné rizika řídit, tedy provést takové aktivity, které prostřednictvím preventivních nebo korektivních zásahů odvrátí vlivy, které by mohly mít za následek nechtěné události, nebo jinak ohrozit projekt. (Svozilová, 2011)

Podle Doležala, Máchala, Lacka a kolektivu zahrnuje řízení rizik následující procesy:

- **Analýzu rizik**, která se skládá z
  - Identifikace rizik – nalezení hrozících nebezpečí
  - Posouzení rizik – určení, jaká je šance že toto riziko nastane a jaký by byl jeho dopad
  - Příprava opatření a reakcí na identifikovaná rizika
- **Sledování rizik** – sledování, zda nedošlo ke změně v rizicích, zda nevzniklo nové riziko nebo naopak nezaniklo identifikované riziko. Dále sledujeme, zda není potřeba aktivovat některé z naplánovaných opatření.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Rizika je také možné a vhodné rozdělovat podle mnoha faktorů, nejčastěji se však můžeme setkat s rozdělením podle vzniku, působení a předvídatelnosti. Toto rozdělení rozděluje rizika na:

- **odchyly**, tedy rozdíly mezi odhady a realitou např. v odhadování časů aktivit a nákladů.
- **předvídatelná rizika**, nejčastější druh rizik, která lze na základě zkušeností relativně spolehlivě odhadnout



- **nepředvídatelná rizika**, která lze očekávat, ale nelze dostatečně přesně odhadnout jejich pravděpodobnost ani působení.
- **nejistotu a chaotické vlivy**, což jsou události které nespádají pod naši kontrolu a je obvykle nemožné je kvalifikovaně odhadovat.

(Svozilová, 2011)

Stejně jako v každém projektu i v tomto existují rizika - události, jevy a podmínky, které nejsou pod naší kontrolou a podléhají mnoha nezmapovatelným externím vlivům nebo dokonce „vyšší moci“, která mají vliv na projektový trojimperativ – tedy na rozsah, čas, anebo náklady projektu. Obecně je vhodné tato rizika identifikovat, pojmenovat, zapsat a analyzovat – tedy zjistit, jaká je pravděpodobnost, že tato eventualita nastane, jaký bude její dopad, pokud nastane, a zároveň navrhnout opatření a zapsat je do tzv. registru rizik.

### **3.4.1. Registr rizik projektu**

V praxi se rizika nejčastěji analyzují kvalitativně nebo kvantitativně. V případě kvalitativního popisování rizik používáme pro stanovení pravděpodobnosti a dopadu slovní hodnoty (vysoká pravděpodobnost, střední pravděpodobnost apod.). Příkladem takového hodnocení může být metoda RIPRAN, která je však vhodná spíše pro projekty středního nebo většího rozsahu a v tomto projektu není využívána. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)]. Druhou možností je kvantitativní analýza rizika, kde jsou dopad a pravděpodobnost hodnoceny číselně, kdy se pak pronásobením těchto čísel často získává "skóre" rizika, tedy souhrnné vyjádření závažnosti, které může být použito při stanovování priorit. I přesto, že kvantitativní analýza nabízí zdánlivě přesnější výsledky, je spíše vhodná pro extenzivnější projekty - s více riziky a s větším rozpočtem, kde je využíváno analogie s předchozími projekty podobného ražení. Zejména pak je kvantitativní analýza vhodná, pokud při řízení rizika vycházíme z dlouhodobě sbíraných dat, kdy je využíváno statistiky. Vzhledem k rozsahu tohoto projektu a relativně malému množství rizik, je zde pro tento projekt využito kvalitativní analýzy.

#### **3.4.1.1. Identifikace rizik**

Identifikace rizika neboli určení, které rizikové faktory se mohou v projektu vyskytnout, je prvním krokem v procesu řízení rizik. Rizika existují uvnitř (interní rizika) i vně (externí rizika) projektu. Může se vyskytovat v téměř všech oblastech projektu, jako například ve financování, v časovém harmonogramu, v rozsahu a jeho změnách, v technických záležitostech, personálních záležitostech atd. Z obecné množiny rizik je pak

nutné vybrat ty, které jsou pro konkrétní projekt relevantní, k čemuž je možné využít mnoho technik, různě vhodných pro různé rozsahy a typy projektu. Příklad takovýchto technik je brainstorming, kontrolní seznam, metoda Delphi atd. Výstupem těchto technik je seznam relevantních rizik v projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

V každém projektu se nachází více či méně rizik, ale situace, že nějaký projekt má rizik více a lze jej tak označit za rizikový neznamená, že nemůže skončit úspěchem. V takovém projektu je však nutné důrazněji a pečlivěji připravit plán řízení rizik a dodržovat jej. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

### 3.4.1.2. Hodnocení rizika

Relevantní identifikované rizikové faktory je nutné ohodnotit tak, aby bylo zřejmé, jak jsou pro projekt významné, aby bylo možné naplánovat adekvátní reakce a provést přiměřené přípravy. Zároveň je potřeba mít na paměti, že rizika mohou v průběhu projektu měnit svůj význam, a může se tak z toho, co jsme původně považovali za malichernost, vyvinout vlivem nepředvídaných faktorů významný problém. Proto je potřeba opakovaně zpětně hodnotit rizika v průběhu projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Význam rizika tedy závisí na velikosti jeho vlivu na projekt a na pravděpodobnost, s kterou může nastat. Jak již bylo zmíněno výše, v tomto projektu je využíváno kvalitativní analýzy, tedy že bude pro popisování významu a pravděpodobnosti použito slovní stupňování. Zde využíváme pět stupňů hodnocení, které jsou popsány v následující tabulce č. 11.

Tabulka 11 - Stupnice kvalitativního hodnocení.

Významnost	Pravděpodobnost	Velikost dopadu
Nejvýznamnější/ největší	Velmi vysoká	Velmi vysoký
↓	Vysoká	Vysoký
↓	Střední	Střední
↓	Nízká	Nízký
Nejzanedbatelnější/ nejmenší	Velmi nízká	Velmi nízký

Zpracoval: Luděk Červený, 2019. Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010

Ačkoliv jsou tato hodnocení seřazena logicky bezchybně a lze se na nich univerzálně shodnout, není příliš jasné, zvláště pak v oblasti dopadu, co vlastně znamenají - jejich význam je subjektivní. Pokud bychom nechali pouze takovýto popis dopadu, může dojít k nejasnostem a tím pádem přecenění nebo podcenění některých rizik, což se může negativně projevit na pravděpodobnosti úspěchu projektu. Je tedy dobré tyto slovní definice dopadu nějak blíže specifikovat s ohledem na základní veličiny projektu, tedy na náklady, čas, kvalitu a rozsah. Tento popis můžeme vidět v následující tabulce č. 12.

Tabulka 12 - Specifikace vlivů rizika podle kvalitativního hodnocení.

<b>Dopad na projekt</b>	<b>Na náklady</b>	<b>Na čas</b>	<b>Na kvalitu</b>	<b>Na rozsah</b>
Velmi vysoký	Nárůst o více jak 25%	Nárůst o více jak 25%	Nelze realizovat	Nelze realizovat
Vysoký	Nárůst větší jak 15% a menší jak 25%	Nárůst větší jak 15% a menší jak 25%	Nepříjemná kvalita	Zkrácení rozsahu o více jak 25%
Střední	Nárůst menší jak 15% a větší jak 10%	Nárůst menší jak 15% a větší jak 10%	Významný vliv (vyžaduje souhlas zadavatele)	Zkrácení rozsahu o 10 až 25%
Nízký	Nárůst menší jak 10%	Nárůst menší jak 10%	Pouze částečný pokles kvality	Zkrácení rozsahu do 10%
Velmi nízký	Zanedbatelný vliv	Zanedbatelný vliv	Zanedbatelný vliv	Zanedbatelný vliv

Zpracoval: Luděk Červený, 2019. Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010

V momentě, kdy máme tyto náležitosti ujasněny a specifikovány, můžeme přejít k tvorbě soupisu kvalitativně hodnocených rizik, které můžeme vidět v následující tabulce č. 13.

Tabulka 13 - Výstup hodnocení rizik.

ID rizika	Popis rizika	Pravděpodobnost	Velikost dopadu
R1	Nebude vyhověno naší žádosti o dotace nebo bude vyhověno pouze částečně.	Velmi vysoká	Vysoký/ Velmi vysoký
R2	Námi vybraná lokalita náměstí Republiky nebude dostupná v požadovaných termínech.	Nízká	Střední
R3	Pro vystoupení nebude daný den vhodné počasí.	Nízká	Střední
R4	Domluvení umělci se nedostaví.	Nízká	Velmi vysoký

Zpracoval: Luděk Červený, 2019. Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010

Tato rizika dále můžeme zobrazit na dvourozměrné matici (viz. tabulka č. 14), kde sledujeme pravděpodobnost rizika na jedné ose a dopad rizika na ose druhé. Tato matice se nazývá matice rizik nebo také mapa rizik. Pro usnadnění čtení je tato mapa barevně rozdělena. Významná rizika jsou označena červeně, středně závažná rizika žlutě, málo významná a nevýznamná rizika zeleně.

Tabulka 14 - Mapa rizik.

	Dopad	Velmi vysoký	Vysoký	Střední	Nízký	Velmi nízký
Pravděpodobnost						
Velmi vysoká			<b>R1</b>			
Vysoká						
Střední					<b>R3</b>	
Nízká		<b>R4</b>		<b>R2</b>		
Velmi nízká						

Zpracoval: Luděk Červený, 2019. Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010

### 3.4.1.3. Návrh opatření rizik

Reakce na rizika lze obecně rozdělit na 6 metod. Jsou to:

- **Ignorování rizika** (Leave it) – přístup vhodný pouze pro bezvýznamná rizika, při jiném použití může být velmi nebezpečný.

- **Monitorování rizika** (Monitor the risk) – metoda vhodná pro rizika se středním vlivem a nízkou pravděpodobností, kdy odpovědný pracovník monitoruje rizikový faktor. Pakliže význam rizika stoupne, je přehodnoceno a je pro něj připravena a provedena jiná odpovídající reakce.
- **Vyhnutí se riziku** (Avoidance) – Odstranění všech příčin rizika. Relativně náročná metoda, která vyžaduje extenzivní komunikaci se všemi zúčastněnými stranami v projektu.
- **Přenos rizika** (Transference) – podstata rizika se nemění, jsou však delegovány jeho případné důsledky, typicky např. pojištění. Riziko z projektu tak nemizí, ale odpovědnost a riziko tak leží na někom jiném. Tato metoda však obvykle přináší dodatečné náklady.
- **Zmírnění/oslabení rizika** (Mitigation) – návrh preventivních opatření, jež mají zmírnit dopad nebo pravděpodobnost výskytu rizika (nebo obojí).
- **Akceptace rizika** (Acceptance) – riziko je přijato, není vůči němu činěno žádné konkrétní opatření, případně je možné vytvářet finanční rezervu na pokrytí případných následků daného rizika nebo připravit reaktivní strategii, která bude spuštěna v případě aktivace rizika.

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Jaká opatření byla navržena v tomto projektu, můžeme vidět v následující tabulce č. 15:

Tabulka 15 - Seznam opatření oproti rizikům.

ID rizika	Popis opatření
R1	Po vyhodnocení žádostí bude v případě snížení dostupných financí snížen rozsah představení a projekt adekvátně přeplánován. V případě absolutního zamítnutí bude tato část projektu vyřazena.
R2	Žádost o zábor bude podána s dostatečným předstihem. V případě, že již i přesto bude lokalita zabránena, budou vybrány náhradní termíny i mimo víkend v příslušném rozsahu, popřípadě vybrána nová lokalita a projekt bude adekvátně přeplánován.

R3	Pakliže bude možné v daný den realizovat alespoň polovinu představení, bude tak učiněno a den bude započítán do realizace. Pokud podle aktuální předpovědi počasí nebude v daný den počasí umožňovat realizaci, bude vystoupení odloženo a nahrazeno jiný den mimo víkend.
R4	V případě, že se žádný ze skupiny umělců v daný den na místo nedostaví, byla předem domluvena umělkyně náhradní. Dále bude zjištěn důvod nepřítomnosti skupiny a případně bude zajištěna skupina alternativní. V případném mezidobí, než dojde k zajištění náhradní skupiny, pokryje vystoupení náhradní umělkyně.

Zpracoval: Luděk Červený, 2019

### 3.4.2. Bezpečnost akce

Jedním z důležitých, ne-li nejdůležitějším faktorem při organizaci veřejných akcí, je bezpečnost všech zúčastněných. Veřejná vystoupení bývají zvláště náchylná k událostem, které mohou nějakým způsobem zranit nebo jinak poškodit všechny zúčastněné, ať už vlivem počasí, náhlou zdravotní indispozicí v davu, selháním/ kolapsem vybavení, nebo dokonce teroristickým útokem. (Wynn-Moylan, 2018) Vždy je vhodné se nad těmito riziky zamyslet a připravit alespoň minimální plán jak tato rizika minimalizovat a řešit. Závažnost a nutnost takovýchto opatření se pak samozřejmě mění v závislosti na počtu zúčastněných, charakteru akce anebo místě konání akce, zvláště pak s ohledem na to, jestli se akce koná v uzavřených prostorách nebo na otevřeném prostranství. Obecně lze prohlásit, že nejrizikovější akce jsou ty, kde se zúčastní velké množství lidí naráz a které jsou v uzavřených prostorech. Naopak nejméně rizikové jsou akce na otevřeném prostranství s menším počtem účastníků, což je případ i našeho plánovaného vystoupení.

V kontextu bezpečnosti akcí/ eventů můžeme rizika rozdělovat na dvě kategorie:

- Řiditelná (Control) – jsou taková rizika, která můžou být ovlivněna proaktivní intervencí za účelem prevence nebo minimalizace rizika. Typicky se taková rizika týkají davů, vybavení, zařízení, nebo pracovních procesů a procedur.
- Neřiditelná (Respond) – jsou rizika, která nemohou být ovlivněna, a na které je možné reagovat pouze po jejich aktivaci. Jedná se se typicky o vnější faktory jako je extrémní počasí, zemětřesení, požár, nepokoje, nebo teroristický útok. U těchto rizik lze pouze snížit jejich dopad a to implementací nouzových procedur a jejich tréninku, protokolů a zařízení. (Wynn-Moylan, 2018)

Wynn-Moylan identifikuje několik oblastí, na které je vhodné se zaměřit při identifikaci a řízení rizik, která vidíme v následující tabulce č. 16, včetně toho, jak budou řešena při vystoupení v rámci tohoto projektu.

Tabulka 16 - Bezpečnostní opatření.

Oblast rizika	Bezpečnostní opatření/ řešení
Místo pro realizaci akce	Oblast nabízí obrovský nadbytek prostoru vzhledem k očekávané účasti. Nejsou proto potřeba žádná opatření.
Vybavení, zařízení a procesy	V gesci a odpovědnosti najatých umělců.
Zvládání davu	Vzhledem k nadbytku prostoru a charakteru akce nejsou přijímána žádná zvláštní opatření. V případě komplikací bude požádána MP Plzeň 3 o asistenci.
Operativní řízení	V gesci a odpovědnosti najatých umělců, v případě komplikací bude kontaktován projektový manažer k asistenci.
Bezpečnost a první pomoc	Vzhledem k nadbytku prostoru a charakteru akce nejsou přijímána žádná zvláštní opatření. V případě komplikací budou vystupující umělci zodpovědní za poskytnutí první pomoci (v souladu s §150 z.č. 40/2019 Sb.), přivolání příslušných složek IZS, asistenci složkám IZS a informování projektového manažera.
Nouzové situace	Bez zvláštních opatření.

Zpracoval: Luděk Červený, 2019. Zdroj: Wynn-Moylan, 2018

Bezpečnost v rámci tohoto projektu je relativně solidní sama o sobě, jedná se o akci na velmi otevřeném prostranství a neočekávají se velké davy. Charakter akce jsou vystoupení pro děti, tedy není důvod očekávat zvýšený výskyt osob pod vlivem alkoholu nebo drog. V případě, kdy by se jednalo o akci v uzavřených prostorách např. hudebního charakteru, byla by tato příprava řízení bezpečnosti hrubým podceněním jejího významu, avšak pro naši akci je tento plán dostatečnou přípravou.

### **3.5. Příprava výzkumné části**

Pro zjištění preferencí kulturních preferencí obyvatel Plzně byl zvolen neexperimentální kvantitativní výzkum formou online dotazníku. Neexperimentální výzkum je zaměřen na identifikaci a popis trendů, očekávání a zkušeností zvoleného souboru reprezentující populaci. (Eger, Egerová, 2017). „Výzkumník zde nerealizuje změnu situace, podmínek či zkušenosti jedinců (respondentů), ale sběr dat probíhá prostřednictvím dotazníků, rozhovorů nebo strukturovanými záznamy dat (výkazy o firmách, finanční data...) či strukturovaným pozorováním.“ (Eger, Egerová, 2017, s. 63)

Pro dotazníkové šetření bylo potřeba vytvořit krátký a přehledný dotazník. Při jeho tvorbě bylo dodrženo několik jednoduchých zásad: Otázky budou, až na výjimky, uzavřené, dotazník bude krátký a na jeho vyplnění bude stačit přibližně 90 sekund.

Dotazník (viz. příloha A) je rozdělen na 2 stručné části: část dotazující se na osobu a část dotazující se na její preference. Tento dotazník zjišťuje, zda dotazovaná osoba preferuje malá častější a pravidelná představení nebo velké nepravidelné a méně časté akce. Dále se dotazuje na několik dalších parametrů: Jak často dotazovaná osoba navštěvuje veřejné kulturní akce, co je pro ni při návštěvě takové akce důležité a co nikoliv a jakou lokalitu konání akce by preferovala. Dotazník prošel pilotáží (ověřením správnosti na malém vzorku osob) a na základě zpětné vazby byl upraven.

### **3.6. Výsledek žádostí o financování projektu z veřejných zdrojů**

Úřad městského obvodu 3 v reakci na podanou žádost přislíbil dotaci ve výši 5.000,- Kč (viz. příloha B), ačkoliv je tato částka podstatně nižší, než plánovaných 200.000,- Kč, lze projekt do určité míry realizovat, vzhledem k jeho zvolené formě. Ostatní žádosti o dotace byly příslušnými institucemi odmítnuty. Touto eventualitou tak došlo k aktivaci rizika R1 a projekt bylo nutné přeplánovat.

#### **3.6.1. Přeplánování projektu**

Projekt byl přeplánován tak, aby náklady odpovídaly finančním možnostem projektu, došlo tak k návrhu na zkrácení počtu plánovaných vystoupení ze 40 na 1. Projektový manažer informoval všechny zainteresované osoby, které s tímto postupem souhlasily, zástupce skupiny umělců dále upřesnil cenu jednoho vystoupení na 4.900,- Kč. Došlo tak ke snížení rozpočtu na 5.000,- Kč a snížení nákladů na 4.900,- Kč.



### **3.6.2. Podmínky pro financování**

Úřad městského obvodu 3 dotaci uděluje na základě smlouvy o poskytnutí dotace. Tato čtyřstránková smlouva s přílohou definuje částku, příjemce a účel použití dotace. Dále určuje nejzazší datum pro podání účetních dokladů včetně pořízeného soupisu předpokládaných účetních dokladů, výpisu z bankovního účtu, který musí jednoznačně prokazovat využití dotace. Úřad dále vyžaduje, aby po celou dobu konání akce bylo v daném místě vystaveno logo Plzně 3 a pro potvrzení tohoto požaduje fotografii z průběhu konání akce s logem na ní jasně viditelným.

## **4. Realizace projektu**

„Realizační fáze, při které vzniká projektový produkt, spotřebovává nejvíce projektových finančních prostředků (nákladů), je obvykle nejdelší fází projektu. V této fázi mohou vzniknout požadavky na změny v projektu, na týmovou spolupráci, na řešení problémů a na projektovou dokumentaci.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 187)

Realizační fázi projektu se obvykle rozumí zahájení řízení projektových aktivit tak, aby bylo dosaženo plánovaných cílů prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí. Jde o část, ve které je vytvářen předmět produktu. (Svozilová, 2011)

Samotná realizace tohoto konkrétního projektu oživení centra Plzně byla poměrně snadnou záležitostí, zvláště vzhledem k radikálně zkrácenému rozsahu. Realizaci lze rozdělit do čtyř částí a to:

- 1) Podání žádostí o zábor veřejného prostranství
- 2) Provedení uměleckého vystoupení
- 3) Provedení dotazníkového šetření
- 4) Analýza a vyhodnocení dotazníkového šetření

Přičemž části 2) a 3) začínají současně a část 4) po skončení části 3).

### **4.1. Podání žádosti o zábor veřejného prostranství**

Pro zajištění bezproblémového průběhu vystoupení je potřeba vyčlenit pro umělce plochu, na které bude vystupovat a kde budou odleženy potřebné propriety a cedule s logem poskytovatele dotace. Dostavil jsem se proto v úředních dnech na ÚMO3 (jelikož náměstí Republiky náleží právě této samosprávě), kde jsem konzultoval vhodný den pro

konání vystoupení s ohledem na dostupnost plochy, jelikož tato oblast bývá v létě velmi vytížena. Cílem bylo vybrat den, kdy se na náměstí Republiky koná co nejméně akcí, načež nám byla doporučena sobota 25. srpna 2018 s upozorněním, že v odpoledních hodinách tudy bude procházet průvod. Byla proto podána žádost na zmíněný den na ÚMO3 a na Správě veřejného statku města Plzně, která k záboru veřejné komunikace nebo chodníku v této oblasti jako majitel musí vydat své stanovisko.

#### **4.1.1. Podání žádosti na Správu veřejného statku města Plzně**

Pro udělení záboru veřejného prostranství ÚMO3 požaduje souhlas správce komunikace, což je v případě náměstí Republiky Správa veřejného statku města Plzně. Ta nabízí formulář žádosti „o uzavření dohody o technických podmínkách užívání komunikací veřejně přístupných pozemků a vydání stanoviska vlastníka komunikace pro silniční správní úřad (Zábory)“, jenž je ke stažení na webových stránkách. Žádost obsahuje údaje o žadateli, název společnosti nebo jméno, IČO nebo v případě fyzických osob RČ, adresu sídla respektive bydliště. Žádost se dále dotazuje na statutární orgán společnosti, v tomto případě předsedu představenstva, a na zmocněnce a jeho kontaktní informace. Do žádosti je dále nutno specifikovat přesné označení místa užívání a účel užívání. Dále je potřeba doplnit informace o žádané ploše – druh vozovky, plocha zabírané vozovky, druh a plocha zabíraného chodníku – v případě náměstí Republiky, které se celé považuje za chodník, je druhem žulová dlažba - a plocha zabírané zeleně. Pro realizaci plánovaného vystoupení bylo žádáno o 4m<sup>2</sup> žulového chodníku. K žádosti je nutné přiložit kopii výpisu z obchodního rejstříku, náčrt situace s vyznačením žádaného záboru a souhlas se zpracováním osobních údajů. Žádost je nutné podepsanou odeslat nebo osobně podat v sídle Správy veřejného statku města Plzně na Klatovské třídě.

#### **4.1.2. Podání žádosti na Úřad městského obvodu 3**

Na ÚMO3 byly podány žádosti „o povolení ke zvláštnímu užívání místní komunikace IV. tř. (chodníku, náměstí)“ a „o povolení k užívání veřejného prostranství“ k čemuž slouží jeden společný formulář, který je dostupný na webových stránkách. Formulář vyžaduje uvedení identifikačních informací žadatele: Název/jméno, IČ žadatele, adresu sídla nebo bydliště žadatele. Formulář dále požaduje udání přesného označení místa, v případě tohoto projektu bylo vyplněno „náměstí Republiky (jižně od katedrály sv. Bartoloměje)“ jelikož náměstí Republiky je značně nepřesné označení, vzhledem k jeho rozloze a s ohledem na to, že na náměstí Republiky může probíhat více akcí současně. Ve formuláři je dále uváděn rozsah potenciální uzavírky žádaného prostoru a to „částečná“,

jelikož není třeba požadovaný prostor nějak zvlášť chránit. Dále je vyplněn účel užívání – „*umělecké vystoupení*“ a kontakt na odpovědného pracovníka. Povinnými přílohami jsou pro tuto žádost technický plán s vyznačením místa požadovaného záboru a situací s jasně a zřetelně vyznačenými vzdálenostmi od nejbližší křižovatky nebo jiného navigačního bodu, výše zmíněný souhlas správce komunikace – tedy Správy veřejného statku města Plzně, doklad o zaplacení správního poplatku (který se v případě osobního podání žádosti platí na pokladně ÚMO3) a kopie výpisu z obchodního rejstříku, případně živnostenského listu.

#### **4.2. Provedení uměleckého vystoupení**

Po schválení žádosti o zábor (viz. příloha C) a vymezení příslušného prostranství pro naše účely byli oba umělci informováni o dni konání, s kterým oba souhlasili. Pro oba umělce (řádného i náhradníka) byly připraveny smlouvy o realizaci uměleckého díla. Bylo domluveno, že smlouva bude z organizačních důvodů podepsána až na místě v den konání.

V den konání akce, těsně před plánovaným zahájením se domluvený umělec omluvil, že se nemůže z nepředvídaných blíže nespecifikovaných důvodů dostavit. Byla proto kontaktována náhradnice, která byla také průběžně informována, ta se dostavila v následující hodině a vystoupení mohlo, po podepsání smlouvy (viz. příloha D), započít. Dále bylo umístěno logo městského obvodu Plzně 3 a byla pořízena fotografie z konání akce. Vystoupení dále probíhalo bez jakýchkoliv komplikací. Po splnění plánovaného časového rozsahu vystoupení byla uklizena nám přidělená plocha náměstí a akce byla ukončena. Následující den byla odeslána platba 4.900,- Kč, podle smlouvy, na uvedený bankovní účet umělkyně.

#### **4.3. Provedení dotazníkového šetření**

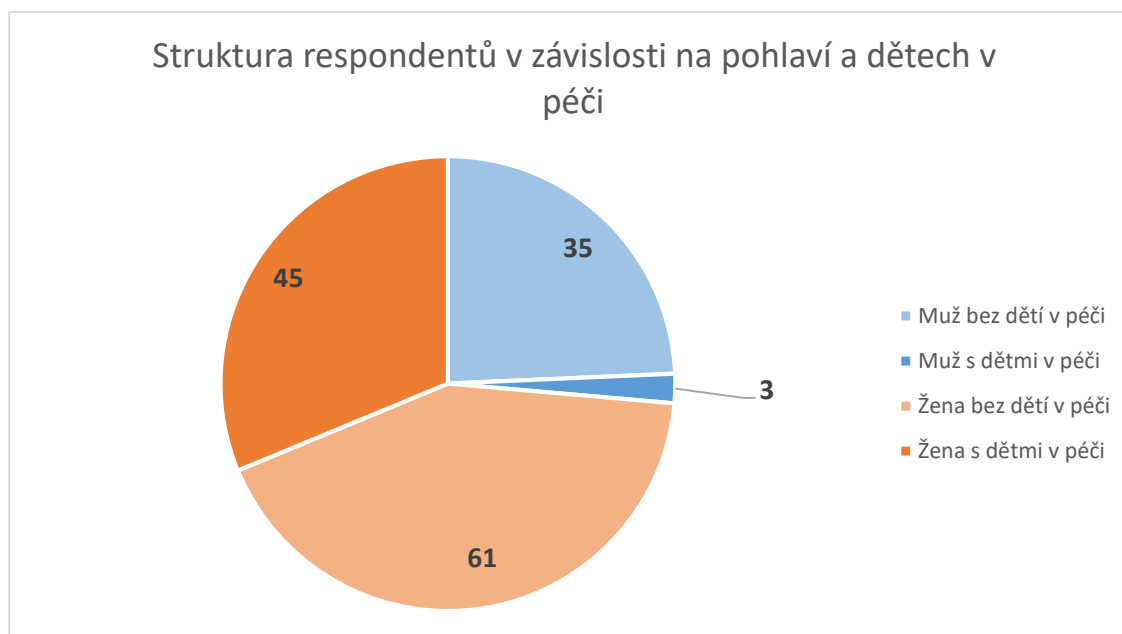
Dotazníkové šetření probíhalo online pomocí služby Google Forms a to v době od realizace vystoupení dne 25. srpna 2018 až do 31. března 2019. Do toho termínu zaslalo svoji odpověď 144 respondentů. Výsledky dotazníkového šetření jsou dále rozebírány v následujících kapitole.

#### **4.4. Analýza výsledků dotazníkového šetření**

Součástí cíle projektu bylo provedení analýzy kulturních preferencí obyvatel. Tato analýza zjišťovala preference různých parametrů pro veřejné kulturní akce.

Jak již bylo zmíněno, na dotazník odpovědělo 144 respondentů, u nichž byly sledovány následující parametry: pohlaví, věková kategorie a zda má respondent svěřeno do péče alespoň jedno dítě. Strukturu respondentů můžeme vidět v následujícím grafu (viz. obrázek č. 7) a tabulce č. 17.

Obrázek 7 - Koláčový graf struktury respondentů.



Zpracoval: Luděk Červený, 2019

Tabulka 17 - Data o struktuře respondentů.

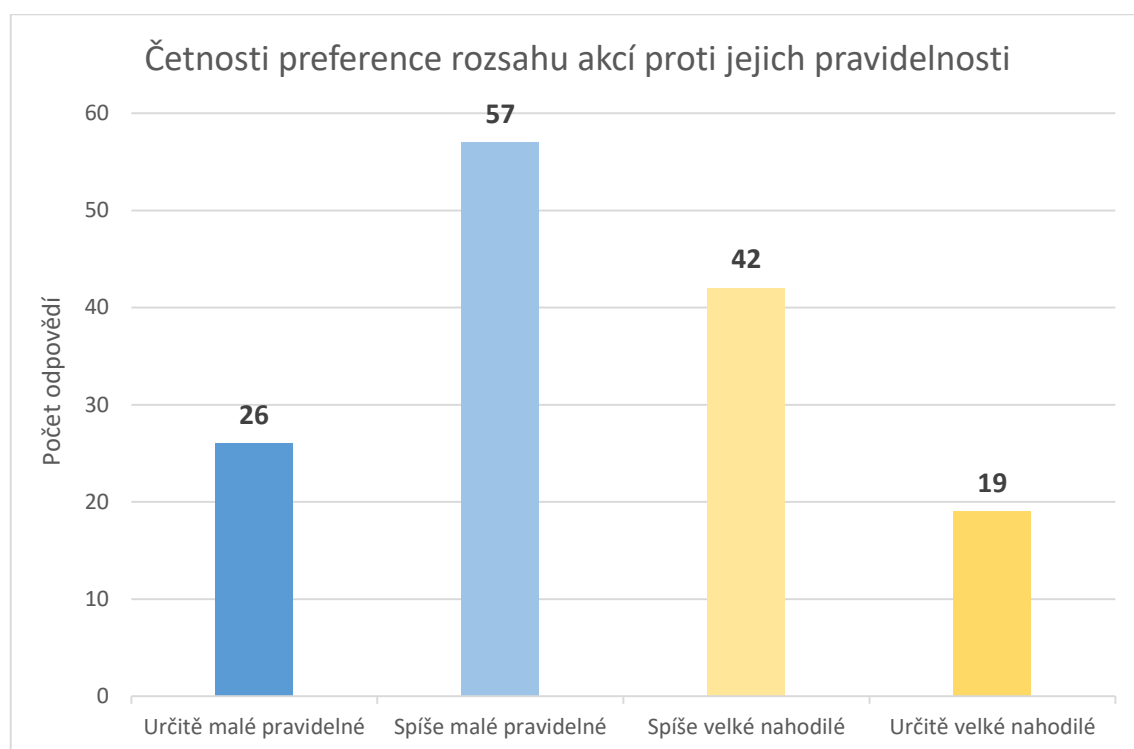
Struktura respondentů	Muž	Žena	Celkem
Má děti v péči	3	45	48
Nemá děti v péči	35	61	96
<b>Celkem</b>	<b>38</b>	<b>106</b>	<b>144</b>

Zpracoval: Luděk Červený, 2019

Jak můžeme vidět výše, na náš dotazník odpověděly cca. ze 2/3 ženy a z 1/3 muži, přičemž 42,5% respondentek uvádí, že má ve své péči dítě. V případě méně početně zastoupených mužů je uváděno, že pouze 8,6% má ve své péči svěřeno alespoň jedno dítě. Tuto nerovnost je možné si vysvětlit tak, že ženy s dětmi v péči možná cítí silnější motivaci k ovlivnění frekvence výskytu akcí určených pro děti.

Jeden z hlavních cílů, kvůli kterému byl tento výzkum realizován, je zjištění, zda respondenti preferují spíše velké akce při obětování jejich pravidelnosti nebo spíše pravidelné akce při obětování části jejich rozsahu. Respondenti vybírali na 4 stupňové škále, kdy levá krajní hodnota znamenala úplnou preferenci malých a pravidelných akcí (v analýze kvantifikována číslem 1) a pravá krajní hodnota znamenala úplnou preferenci velkých nahodilých akcí. Četnosti odpovědí můžeme vidět na následujícím grafu (viz. obrázek č. 8) a tabulce č. 18.

Obrázek 8 - Sloupcový graf četnosti preference rozsahu.



Zpracoval: Luděk Červený, 2019

Tabulka 18 - Data o četnosti preference rozsahu.

Četnosti stupňů preference	Určitě malé pravidelné (1)	Spíše malé pravidelné (2)	Spíše velké nahodilé (3)	Určitě velké nahodilé (4)
Počet odpovědí	26	57	43	19

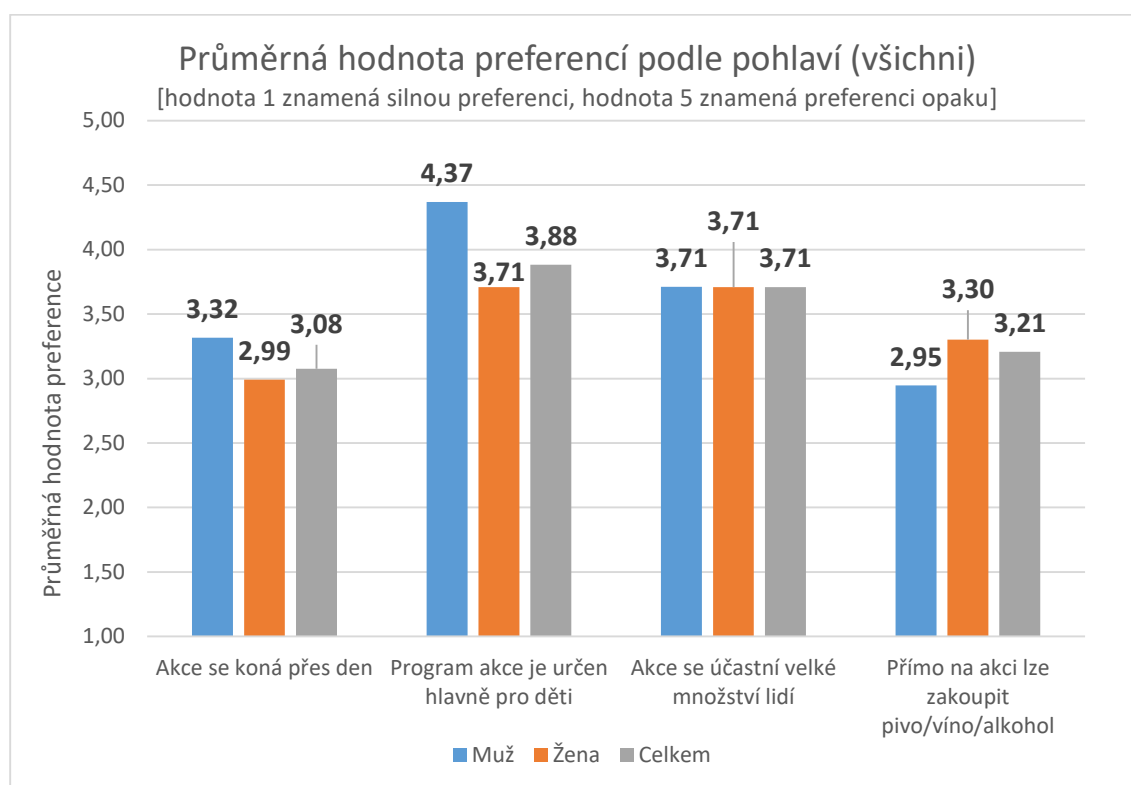
Zpracoval: Luděk Červený, 2019

Z grafu a tabulky je na první pohled patrné, že existuje jistá preference pro malé a pravidelné akce. Tato hypotéza je dále podpořena faktem, že pokud kvantifikujeme tyto

četnosti hodnotami uvedenými v tabulce v závorkách a vypočteme vážený průměr dostaneme hodnotu 2,375 což je hodnota bližší hodnotám preferujícím pravidelnost (hodnota 2,5 by znamenala neutralitu). Pokud bychom rozdělili respondenty do dvou skupin, kde by jedna preferovala spíše pravidelnost (tedy skupiny 1 a 2) a kde by druhá skupina preferovala spíše rozsah (tedy skupiny 3 a 4), zjistíme, že **pravidelnost preferuje 57,6% respondentů, zatímco rozsah preferuje 42,4% respondentů.**

Další částí výzkumu bylo zjištění preferencí respondentů ohledně několika aspektů pro konání kulturních akcí. Respondenti přiřazovali každému ze 4 vybraných aspektů hodnoty z 5 stupňové škály, kdy hodnota 1 znamenala preferenci tohoto aspektu a hodnota 5 preferenci opaku, hodnota 3 značí neutralitu/ nezájem. Výsledky tohoto dotazování v závislosti na uvedeném pohlaví respondenta můžeme vidět v následujícím grafu (viz. obrázek č. 9) a tabulce č. 19.

Obrázek 9 - Sloupcový graf průměrných hodnot preferencí.



Zpracoval: Luděk Červený, 2019

Tabulka 19 - Data o průměrných hodnotách preferencí.

<b>Průměrná hodnota preferencí podle pohlaví</b>	<b>Muž</b>	<b>Žena</b>	<b>Celkem</b>
Akce se koná přes den	3,32	2,99	3,08
Program akce je určen hlavně pro děti	4,37	3,71	3,88
Akce se účastní velké množství lidí	3,71	3,71	3,71
Přímo na akci lze zakoupit pivo/víno/alkohol	2,95	3,30	3,21

Zpracoval: Luděk Červený, 2019

Tyto údaje nám ukazují několik hodnotných informací. V první řadě je z dat zcela zřejmé, že nezávisle na pohlaví lidé obecně spíše nepreferují akce, kterých se zúčastní velké množství lidí (hodnota větší jak 3 indikuje preference akcí s menším počtem lidí), což koresponduje s předchozí analýzou četností preferencí rozsahu akcí proti jejich pravidelnosti.

Dále se ukazuje, že muži silně nepreferují akce určené hlavně pro děti, přičemž u žen se také vyskytuje nepreference těchto akcí, ačkoliv není tak silná jako u mužů. Ovšem v případě, kdy budeme uvažovat pouze respondenty, kteří uvádějí, že mají ve své péči svěřené alespoň jedno dítě, se situace mění, když se průměrná preference přesune na hladinu 2,94, což ukazuje na slabou preferenci těchto akcí. Tento přesun by také mohl podtrhovat výše popsanou hypotézu o nerovnosti ve struktuře respondentů, ovšem pro potvrzení tohoto je potřeba provést další výzkum, který není součástí tohoto projektu a není pro něj důležitý.

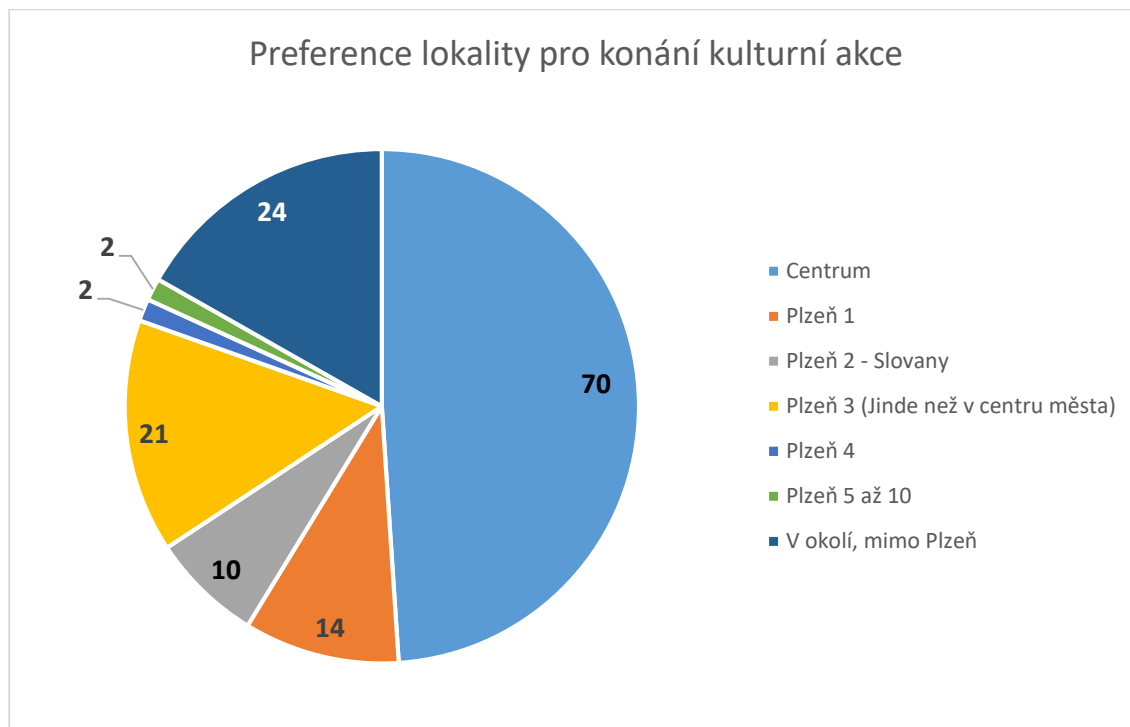
Co se týče doby konání akce, tak data ukazují na preferenci spíše nočních/ večerních akcí u mužů, zatímco u žen je preference víceméně vyrovnaná.

Posledním zjišťovaným aspektem je, zda respondenti preferují více akce kde lze zakoupit alkohol. Data ukazují, že muži slabě preferují akce, kde alkohol zakoupit možné je, zatímco ženy preferují akce kde není prodáván alkohol.

V dotazníkovém šetření byla také zjišťována preferovaná lokalita pro konání kulturní akce. Respondenti mohli vybrat právě jednu z několika možností, případě mohli využít možnosti vepsat vlastní odpověď, nicméně nikdo ze 144 respondentů tuto možnost nevyužil. Výsledky tohoto dotazování můžeme vidět v následujícím grafu (viz. obrázek č.10) a tabulce č. 20. (Odpověď na tuto otázku nebyla povinná, proto součet odpovědí

dává dohromady pouze 143 odpovědí, tedy 1 respondent se rozhodl na otázku neodpovědět)

Obrázek 10 - Koláčový graf preferencí lokalit.



Zpracoval: Luděk Červený, 2019

Tabulka 20 - Data o preferencích lokalit.

Lokalita pro konání akce	Počet preferujících respondentů	Relativní preference
Centrum	70	48,95%
Plzeň 1	14	9,79%
Plzeň 2 - Slovany	10	6,99%
Plzeň 3 (Jinde než v centru města)	21	14,69%
Plzeň 4	2	1,40%
Plzeň 5 až 10	2	1,40%
V okolí, mimo Plzeň	24	16,78%

Zpracoval: Luděk Červený, 2019



Z dat vidíme, že nejpreferovanější oblastí je oblast centra Plzně, kterou preferuje téměř 49% respondentů. Druhou nejčastější odpovědí jsou lokace v okolí Plzně. Třetí nejpreferovanější lokalitou je Plzeň 3 – Bory, jinde než v centru.

## 5. Uzavření a vyhodnocení projektu

Uzavření projektu je činností, při které jsou ukončeny všechny aktivity projektu, předány a schváleny výstupy projektu, vypořádány a uzavřeny všechny jeho administrativní agendy. V této etapě jsou rovněž provedeny všechny nezbytné inventury a hodnocení průběhu projektu, které se pak stává součástí know-how všech zúčastněných stran projektu. Proces uzavření projektu začíná v okamžiku, kdy jsou dokončeny a připraveny k závěrečnému schválení poslední plánované výstupy projektu. (Svozilová, 2011)

Konkrétně v tomto projektu bylo po ukončení představení nutné, tak jak definovala smlouva, poskytnout ÚMO3 doklady o užití dotace. Konkrétně bylo potřeba sestavit účetní deník projektu, poskytnout výpis z bankovního účtu a předat vytištěnou fotografii z místa konání akce.

### 5.1. Sestavení účetního deníku projektu

Účetní deník spadá do celku Účetních knih, spolu s Hlavní knihou, Knihou analytických účtů a Knihou podrozvahových účtů. V účetním deníku, narozdíl od Hlavní knihy, jsou zápisy uspořádány chronologicky, podle data vzniku účetního zápisu, zatímco v Hlavní knize jsou účetní zápisy uspořádány věcně.

(Bohdalová, 2015)

Účetní deník, který můžeme vidět v následujících tabulkách (viz. tabulky č. 21 a č. 22), byl vzhledem k rozsahu projektu velmi krátký, obsahující pouze několik málo položek.

Tabulka 21 - Účetní deník projektu v den odeslání na ÚMO3.

Účetní deník projektu: Oživení centra města Plzně - letní sezóna 2018

Řádek	Datum	Text zápisu	Doklad	Částka	MD	D
1	11.05.2018	Příslib dotace z rozpočtu Plzeň 3 (program č.4)	Smlouva č.72/2018	4 900 Kč	378	347
2	21.11.2018	Platba za umělecké vystoupení ze dne 25.08.2018	VzBÚ	4 900 Kč	347	221

Zpracoval: Luděk Červený, 2019

Tento účetní deník byl součástí vypořádání s ÚMO3, jemuž byl předán spolu s ostatními požadovanými dokumenty a následně jím schválen. Jak vypadal účetní deník po vypořádání s ÚMO3 můžeme vidět v následující tabulce č. 22.

Tabulka 22 - Konečný účetní deník projektu.

**Účetní deník projektu: Oživení centra města Plzně - letní sezóna 2018**

Řádek	Datum	Text zápisu	Doklad	Částka	MD	D
1	11.05.2018	Příslib dotace z rozpočtu Plzeň 3 (program č.4)	Smlouva č.72/2018	4 900 Kč	378	347
2	21.11.2018	Platba za umělecké vystoupení ze dne 25.08.2018	VzBÚ	4 900 Kč	347	221
3	04.03.2019	Přijetí dotace na bankovní účet	VzBÚ	4 900 Kč	221	378

Zpracoval: Luděk Červený, 2019

## 5.2. Vyhodnocení

Cílem vyhodnocení projektu je uvědomění a zjištění, co jsme udělali špatně a co dobře. Kde došlo k chybám a jak tyto chyby neopakovat. Opačně bychom si měli uvědomit, co se v projektu povedlo a jak jsme tohoto úspěchu dosáhli, tak abychom mohli tyto znalosti a zkušenosti uchopit a použít do budoucích projektů, přičemž bývá vhodné tyto poznatky zapsat tak, aby se z nich potenciálně mohli poučit i další. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)

Vyhodnocení projektu by mělo být vyhotoveno co možná nejvíce objektivně, což napomáhá správnému vyhodnocení a získání cenných poznatků pro další zlepšování řízení projektů. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)

Pokud bychom se nad našimi chybami vůbec nezamysleli, nebo si chyby vůbec neuvědomili, tak bude naše úroveň řízení projektů stagnovat nebo se dokonce zhoršovat, což se samozřejmě projeví na kvalitě našich projektů a jejich výsledcích, což je jeden z hlavních důvodů pro tvorbu vyhodnocení projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)

Náš projekt proběhl i přes komplikace úspěšně, cíl projektu se podařilo naplnit, ačkoliv účel, tedy vliv projektu na kulturní prostředí, byl významně snížen zkrácením zdrojů oproti zdrojům předpokládaným. Dotazníkové šetření proběhlo úspěšně, kdy bylo zjištěno několik hodnotných informací o kulturních preferencích obyvatel Plzně.

### **5.2.1. Srovnání dotačních programů**

Proces podání žádostí do dotačních programů byl víceméně srovnatelný, avšak nejkomplicovanější se ukázala žádost na Magistrát města Plzně, jejichž formulář je relativně složitý a zároveň je vyžadována relativně vysoká spoluúčast. Naopak nejpříhodnější se jeví forma elektronického podání žádosti na Krajský úřad Plzeňského kraje, kde je ovšem také vyžadována spoluúčast. Na druhou stranu tato spoluúčast do určité míry omezuje celkový počet podaných žádostí a zvyšuje tak šanci pro podporu našeho projektu. Úřady městských obvodů sice explicitně nevyžadují spoluúčast, nicméně objem peněz určených pro dotace v jednotlivých programech je značně omezen a dochází tak k jejich přehlcení, které je umocněno právě zmíněnou absencí spoluúčasti.

### **5.2.2. Návrh zlepšení**

Jak již bylo řečeno, hlavní komplikací v projektu byl nedostatek financí. Tato komplikace, tedy získání pouhých 2,5% financí oproti financím předpokládaným, zapříčinilo zkrácení našeho projektu ve stejném poměru na pouhé jedno vystoupení. Bylo by proto vhodné pro příští projekt podobného rázu zajistit jiný způsob financování a dotace od veřejných institucí použít pouze jako zdroj doplňkový, právě kvůli jeho těžké předvídatelnosti. Jako další možnosti pro fundraising se nabízí crowdfunding jako jsou např. portály Startovač, Kickstarter aj., nebo sponzoring od soukromých společností.

Jako pozitivní a povedená část se ukázalo plánování rizik, kdy došlo k nenadálé nedostupnosti umělce doslova na poslední chvíli. Pokud by byla tato část zanedbána, došlo by k významnému ohrožení projektu, kdy by náš zábor zůstal nevyužit a bylo by potřeba opakovat relativně časově náročný administrativní proces, který nezaručuje úspěch. Naštěstí v rámci řízení rizik byla domluvena náhradnice, která se bez zbytečných prodlení dostavila na místo. Zde se ukázalo, že přísloví *„Zároveň zle jest i všechněm věřiti, i nikomu.“* (Bartoš, 1883) je v projektovém řízení na místě.

## **Závěr**

Cílem této práce bylo provedení a popsání projektu kulturního oživení centra Plzně. Jak je z práce patrné, tento cíl se podařilo naplnit. Přestože tento projekt není projektem zcela tradičním, s kterým se projektoví manažeři nejčastěji setkávají, ale je neziskového charakteru, může tato práce sloužit jako návod pro řízení projektů malých rozměrů. V této práci teorie plyně navazovala na praxi a tím napomáhá přístupnosti i pro osoby, které nemají s managementem žádnou zkušenost. Mimo jiné byla v této práci rozebírána teorie logického rámce, včetně postupu jeho sestavení a návodu pro jeho čtení, teorie a sestavení WBS, teorie a ukázka k řízení rizik a bezpečnosti a další důležité prvky projektového managementu. Dále byly v této práci probírány postupy podání žádostí o dotace a byl vytvořen souhrn jejich nejdůležitějších údajů. V poslední části této práce byla provedena analýza dotazníkového šetření a konečně krátký náhled na účetní deník projektu. V této práci se ukázala významná charakteristika veřejných zdrojů, a to jejich obtížná předvídatelnost. Také se ukázala důležitost identifikace rizik a příprava na ně, ačkoliv se mohou zdát nepravděpodobná.

## **Seznam použité literatury**

- Bartoš, F. (1883). Česká čítanka pro druhou třídu škol středních. Brno: Winiker
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2009). Projektový management podle IPMA. Praha: Grada.
- Eger, L., & Egerová, D. (2017). Základy metodologie výzkumu. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Malina, J. (2009). Antropologický slovník, aneb, Co by mohl o člověku vědět každý člověk: (s přihlédnutím k dějinám literatury a umění). Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Orr., A. (2004). Advanced project management: a complete guide to the key processes, models nad techniques. London: Kogan Page
- Rosenau, M. D. (2000). Řízení projektů. Praha: Computer Press.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). Projektový management a potřebné kompetence. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Svozilová, A. (2011). Projektový management (2., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
- Wynn-Moylan, P. (2018). Risk and hazard management for festivals and events. London: Routledge.

## Seznam použitých online zdrojů

Bohdalová, M. (2015, 27. červenec) Účetní knihy - podrozvahových účtů, analytických účtů, kniha hlavní a účetní deník. *Účtování.net Jasně a srozumitelně*. [cit. 2019-04-16] Dostupné online z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetni-knihy-podrozvahovych-uctu-analytickych-uctu-kniha-hlavni-a-ucetni-denik&idc=21>

Dotční programy. *Portál městského obvodu Plzeň 1*. [cit. 2019-04-18] Dostupné online z: <https://umo1.plzen.eu/urad-a-samosprava/transparentni-urad/dotace/dotacni-programy/>

Dotace a finanční dary. *Portál městského obvodu Plzeň 2*. [cit. 2019-04-18] Dostupné online z: <https://umo2.plzen.eu/urad-a-samosprava/urad-mestskeho-obvodu/dotace-a-financni-dary/dotace-a-financni-dary.aspx>

Dotace obvodu. *Portál městského obvodu Plzeň 3*. [cit. 2019-04-18] Dostupné online z: <https://umo3.plzen.eu/urad-a-samosprava/transparentni-urad/dotace-obvodu/dotace-obvodu.aspx>

Dotace. *Plzeňský kraj*. [cit. 2019-04-18] Dostupné online z: <http://dotace.plzensky-kraj.cz/verejnost>

Granty a dotace. *Oficiální informační server města Plzně*. [cit. 2019-04-18] Dostupné online z: <https://www.plzen.eu/urad/granty-a-dotace/>

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Fáze projektu. ....	10
Tabulka 2 - Vzor logického rámce. ....	15
Tabulka 3 - Jak číst logický rámec. ....	16
Tabulka 4 - Úvod logického rámce.....	17
Tabulka 5 - Logický rámec. ....	18
Tabulka 6 - Tabulka WBS. ....	20
Tabulka 7 - Časový odhad činností.....	24
Tabulka 8 - Milníky v projektu.....	26
Tabulka 9 - Některé dotační programy a jejich parametry. ....	29
Tabulka 10 - Seznam podaných žádostí ....	30
Tabulka 11 - Stupnice kvalitativního hodnocení. ....	40
Tabulka 12 - Specifikace vlivů rizika podle kvalitativního hodnocení. ....	41
Tabulka 13 - Výstup hodnocení rizik. ....	42
Tabulka 14 - Mapa rizik.....	42
Tabulka 15 - Seznam opatření proti rizikům. ....	43
Tabulka 16 - Bezpečnostní opatření. ....	45
Tabulka 17 - Data o struktuře respondentů.....	50
Tabulka 18 - Data o četnosti preference rozsahu.....	51
Tabulka 19 - Data o průměrných hodnotách preferencí. ....	53
Tabulka 20 - Data o preferencích lokalit. ....	54
Tabulka 21 - Účetní deník projektu v den odeslání na ÚMO3.....	55
Tabulka 22 - Konečný účetní deník projektu.....	56

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Trojimperativ projektu .....	8
Obrázek 2 - Schéma plánování projektu. ....	22
Obrázek 3 - Ganttův diagram. ....	25
Obrázek 4 - Typy zdrojů. ....	27
Obrázek 5 - Screenshot z aplikace Dotace: Přehled žádostí. ....	35
Obrázek 6 - Screenshot z aplikace Dotace: Nová žádost .....	36
Obrázek 7 - Koláčový graf struktury respondentů. ....	50
Obrázek 8 - Sloupcový graf četnosti preference rozsahu .....	51
Obrázek 9 - Sloupcový graf průměrných hodnot preferencí. ....	52
Obrázek 10 - Koláčový graf preferencí lokalit.....	54



## **Seznam použitých zkratk**

DPH – daň z přidané hodnoty

IČO/ IČ – identifikační číslo osoby

Kč - Koruna česká

OOU – objektivně ověřitelné ukazatele

RČ – rodné číslo

ÚMO - Úřad městského obvodu

VzBÚ – výpis z bankovního účtu

WBS - Work Breakdown Structure

z.č. – zákon číslo

z.s. - zapsaný spolek

## **Seznam příloh**

Příloha A: Dotazník ve službě Google Forms

Příloha B: Smlouva o poskytnutí dotace

Příloha C: Rozhodnutí o povolení záboru

Příloha D: Smlouva o dílo

## Výzkum preference kulturních akcí

Prosím odpovídejte na tento formulář pouze pokud žijete nebo dlouhodobě přebýváte v Plzni a nejbližším okolí.

\*Povinné pole

Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- Jiné

Kolik je vám let?

- Méně jak 18
- 18 - 24
- 25 - 30
- 31 - 34
- 35 - 40
- 40 - 50
- 50 - 60
- Více jak 60

Máte ve své péči dítě/děti? \*

- Ano
- Ne

DALŠÍ

### Jak často navštěvujete veřejné kulturní akce ? \*

Vyberte prosím jednu odpověď

- Téměř při každé příležitosti
- Často
- Zřídka
- Nikdy/Výjimečně

### Preferoval(a) byste raději více pravidelných akcí malého rozsahu nebo méně nahodilých akcí velkého rozsahu? \*

Vyberte prosím na stupnici

	1	2	3	4	
Preferuji malé pravidelné akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Preferuji velké nepravidelné akce

### Co je pro vás při návštěvě kulturní akce důležité? \*

Odpovězte prosím na stupnici na všechny otázky

	Určitě nepreferuji	Spíše nepreferuji	Je mi to jedno	Spíše preferuji	Určitě preferuji
Akce se koná přes den	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Program akce je určen hlavně pro děti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akce se účastní velké množství lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přímo na akci lze zakoupit pivo/víno/alkohol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký druh akce preferujete nejvíce? \*

- Hudební vystoupení
- Taneční vystoupení
- Ostatní umělecká vystoupení (Ohňová show, kreace s bublifukem)
- Divadlo
- Výstavy
- Vzdělávací / Osvětové
- Filmové
- Sportovní
- Degustační
- Pro děti

Jakou lokalitu (za předpokladu ideálního počasí) preferujete pro konání vybrané akce nejvíce? \*

- Náměstí Republiky či obdobná městská lokalita
- Otevřená plocha "Na zeleni" (Park, louka...)
- Vnitřní prostory
- Jiné: \_\_\_\_\_

V jaké městské části byste preferoval/a konání akce?

- Centrum
- Plzeň 1
- Plzeň 2 - Slovany
- Plzeň 3 (Jinde než v centru města)
- Plzeň 4
- Plzeň 5 až 10
- V okolí, mimo Plzeň

Příloha B: Smlouva o poskytnutí dotace

Statutární město Plzeň  
2018/001110

Equilibrio, z. s.

**SMLOUVA O POSKYTNUTÍ DOTACE č. 72/2018  
Z DOTAČNÍHO PROGRAMU Č. 4**

*uzavřená dle § 10a a násl. zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích a zákonem č. 340/2015 Sb. o registru smluv, vše v platném znění*

**I.**

**SMLUVNÍ STRANY**

**Statutární město Plzeň zastoupené Městským obvodem Plzeň 3**

Adresa: sady Pětatřicátníků 7,9, Plzeň, PSČ 305 83  
IČO: 00075370  
DIČ: CZ 00075370  
Bankovní spojení: Komerční banka, a.s., Plzeň - město,  
Číslo účtu: 929311/0100  
Osoba oprávněná k podpisu smlouvy: I. místostarosta Městského obvodu Plzeň 3  
Mgr. Radoslav Škarda

na straně jedné jako poskytovatel finanční dotace (dále jen „poskytovatel“)

a

**Equilibrio, z. s.**

Sídlo: Macháčkova 877/8, 318 00 Plzeň  
IČO: 04730747  
Číslo účtu: 2101016174/2010  
Osoba oprávněná k podpisu smlouvy: Ing. Martin Januška, Ph.D.

na straně druhé jako příjemce finanční dotace (dále jen „příjemce“)

uzavírají na základě usnesení Rady městského obvodu Plzeň 3 č. 26 ze dne 12. února 2018 smlouvu o poskytnutí dotace z rozpočtu Městského obvodu Plzeň 3 (dále jen „dotace“).

**II.**

**PŘEDMĚT SMLOUVY**

**1. Poskytovatel poskytne příjemci dotaci do výše 5 000 Kč**

(slovy: pět tisíc korun českých),

kteřou příjemce přijímá. Podkladem pro poskytnutí dotace je žádost příjemce o poskytnutí dotace zaevidovaná pod č. j. ÚMO3/47295/17 dne 29. listopadu 2017.

2. Dotace je poskytována výhradně na krytí neinvestičních nákladů vzniklých příjemci v roce 2018, věcně a časově příslušejících k tomuto období. Příjemce se zavazuje použít dotaci pouze k účelům smlouvou vymezeným. V pochybnostech o přípustnosti užití dotace na konkrétní akci se příjemce dotáže na Úřadu městského obvodu Plzeň 3, Odboru ekonomickém, paní Jana Nekolová, kancelář č. 50, telefonní spojení 378 03 6431

3. Příjemce může využít tuto dotaci výhradně na tento účel: **Realizace projektu oživení centra města Plzně - letní sezóna 2018.**

### III. PODMÍNKY ČERPÁNÍ DOTACE

1. Strany se dohodly, že poskytovatel poskytne příjemci dotaci dle čl. II., odst. 1. této smlouvy, předloží-li příjemce nejpozději **do 30. listopadu 2018** originály účetních dokladů s jednou kopií, včetně pořízeného soupisu předkládaných účetních dokladů, současně předloží výpisy z účtu se záznamem o úhradě shora uvedených výdajů, které budou jednoznačně prokazovat využití účelu dotace v souladu s čl. II., odst. 3. (dále jen "*doklady*"). Pokud příjemce nepředloží poskytovateli požadované doklady do 30. listopadu 2018, není poskytovatel povinen dotaci poskytnout. Konečné finanční vypořádání dotace bude předloženo do 31. prosince 2018.

2. Dále dotace nebude poskytnuta, pokud:

- a) použití dotace bude v rozporu s platnými právními předpisy
- b) použití dotace nebude v souladu s touto smlouvou
- c) příjemce bude jednat proti zájmům poskytovatele nebo poškodí jeho dobrou pověst

3. Po kontrole věcné a formální správnosti předložených dokladů převede poskytovatel na účet příjemce č. 2101016174/2010 částku dle čl. II., odst. 1. této smlouvy, a to nejpozději do 15 dnů od jejich předložení, případně od písemného vysvětlení pochybností poskytovatelem vyslovených. Originály účetních dokladů vrátí poskytovatel příjemci bez zbytečného odkladu.

4. Příjemce dotace je povinen vrátit dotaci, pokud bude zjištěno, že údaje, na jejichž základě byla dotace poskytnuta, byly nepravdivé.

### IV. DALŠÍ UJEDNÁNÍ

1. Příjemce bere na vědomí, že v souvislosti s poskytnutím dotace je poskytovatel povinen vykonávat u příjemce veřejnosprávní finanční kontrolu podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, v platném znění, a zavazuje se poskytnout k tomu poskytovateli veškerou vyžádanou součinnost. Kontrolu dokladů týkajících se využití dotace je oprávněn provádět Úřad městského obvodu Plzeň 3, Odbor ekonomický.

2. Příjemce se zavazuje, že poskytnutá dotace ani její část nebude použita jinou právnickou nebo fyzickou osobou.

3. Příjemce prohlašuje, že nemá vůči městu, jeho organizačním složkám a jeho příspěvkovým organizacím žádné nesplacené závazky po lhůtě splatnosti a že není s městem nebo jeho příspěvkovými organizacemi v soudním sporu, vyjma soudních sporů za zrušení správních rozhodnutí, vydaných v přenesené působnosti.

4. Příjemce bere na vědomí, že užití dotace v rozporu s touto smlouvou může být postihováno jako trestný čin úvěrového podvodu podle § 211 zákona č. 40/2009 Sb., trestního zákona, v platném znění.

5. Příjemce bere na vědomí, že užití prostředků z rozpočtu města Plzně podléhá režimu zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění.

6. V případě, že je příjemce dotace podle této smlouvy povinen vrátit dotaci nebo její část, vrátí příjemce dotaci nebo její část poskytovateli na jeho bankovní účet uvedený v záhlaví této smlouvy.

7. Příjemce bere na vědomí, že dotaci nelze poskytnout na úhradu daně z přidané hodnoty, pokud může příjemce uplatnit nárok na odpočet daně z přidané hodnoty vůči finančnímu úřadu nebo požádat o její vrácení v souladu se zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty v platném znění.

8. Smluvní strany shodně konstatují, že touto smlouvou dle jejich právního názoru není poskytována veřejná podpora ve smyslu čl. 107 a násl. Smlouvy o fungování Evropské unie. Příjemce bere na vědomí, že jediným orgánem oprávněným rozhodovat ve věcech veřejných podpor je Evropská komise. Příjemce bere na vědomí, že pokud Evropská komise případně zaujme v otázce existence veřejné podpory v této smlouvě odchylné stanovisko, tj. rozhodne, že tato smlouva obsahuje prvek veřejné podpory a tato veřejná podpora není slučitelná s pravidly trhu EU, je dle příslušných předpisů EU příjemce povinen vrátit získanou veřejnou podporu poskytovateli. Příjemce prohlašuje, že byl s touto okolností seznámen a je s ní srozuměn.

9. Příjemce je povinen bez zbytečného odkladu, nejpozději do 10 dnů ode dne, kdy se dozví o změnách, písemně oznámit poskytovateli veškeré změny nebo skutečnosti, které by měly vliv na realizaci účelu dotace, včetně změn údajů o příjemci (změna IČO, bankovního čísla účtu, změna osoby oprávněné jednat jménem příjemce atd.). Je-li příjemcem dotace právnická osoba, je příjemce povinen v případě přeměny nebo zrušení právnické osoby s likvidací oznámit tyto skutečnosti poskytovateli, podat finanční vypořádání dotace k rozhodnému dni nebo dni vstupu do likvidace.

10. V případě porušení rozpočtové kázně a zároveň nevrácení poskytnuté dotace příjemcem poskytovateli postupuje poskytovatel způsobem uvedeným v § 22 zák. č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, ve spojení se zák. č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů, tedy vydáním platebního výměru za účelem uložení odvodu a penále do rozpočtu poskytovatele.

11. Příjemce je povinen a zavazuje se umístit na sjednaném místě a po sjednanou dobu logo poskytovatele dotace.



V.

UKONČENÍ SMLUVNÍHO VZTAHU


1. Smluvní vztah lze ukončit dohodou smluvních stran.
2. Poskytovatel si rovněž vyhrazuje právo v případě porušení smluvních povinností ze strany příjemce ve smyslu čl. II., odst. 2. a odst. 3. resp. čl. III., odst. 2. této smlouvy, od této odstoupit. Účinky odstoupení nastávají okamžikem doručení projevu vůle ohledně odstoupení druhé smluvní straně.
3. O odstoupení od smlouvy ze strany poskytovatele rozhoduje Rada nebo Zastupitelstvo městského obvodu Plzeň 3.

VI.


ZÁVĚREČNÁ UJEDNÁNÍ

1. Změny nebo doplnění této smlouvy je možné provádět pouze písemnými, oběma stranami podepsanými, dodatky.
2. Tato smlouva se vyhotovuje v počtu 3 výtisků, z nichž 2 obdrží poskytovatel a 1 příjemce.
3. Smluvní strany shodně prohlašují, že rozumí obsahu této smlouvy a jsou s ním srozuměny, konstatujíce, že smlouvu uzavírají na základě jejich pravé a svobodné vůle prosty jakékoli tísně či nátlaku. Strany považují tuto smlouvu a jí sjednávané podmínky za oboustranně výhodné.
4. Za poskytovatele bude při plnění této smlouvy jednat Úřad městského obvodu Plzeň 3, Odbor ekonomický.
5. Smlouva nabývá platnosti dnem podpisu té smluvní strany, která ji podepíše později a účinnosti dnem jejího uveřejnění prostřednictvím registru smluv dle zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv.
6. Smluvní strany berou na vědomí, že tato smlouva dle zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv, podléhá uveřejnění prostřednictvím registru smluv. Smluvní strany se dohodly, že smlouvu k uveřejnění prostřednictvím registru smluv zašle správci registru MO Plzeň 3.
7. Příjemce dotace dává souhlas ke zpracování a zveřejnění osobních údajů a ke zveřejnění vyjádření o poskytnutí dotace a její výši. Tento souhlas je dán poskytovateli dotace za účelem zpracování poskytnutí dotace z rozpočtu MO Plzeň 3 v rozsahu osobních údajů číslo účtu, podpis na období dle Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění a Zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv v platném znění.

V Plzni dne 18-04-2018

  
.....  
Mgr. Radoslav Škarda  
1. místostarosta městského obvodu  
Plzeň 3

V Plzni dne 11.5.2018

  
.....  
Ing. Martin Januška, Ph.D.  
předseda spolku

**Úřad městského obvodu Plzeň 3**  
**Odbor dopravy a životního prostředí**  
Plzeň 305 83, Sady Pětatřicátníků 7, 9

SP. ZN.: ÚMO3/31835/18/3/Vo  
Č. J.: ÚMO3/31974/18/Vo  
VYŘIZUJE: Jana Vočadlová (NR 36)  
TEL.: 37 803 6570  
E-MAIL: Vocadlovaj@plzen.eu  
DATUM: 21.08.2018

## ROZHODNUTÍ

Úřad městského obvodu Plzeň 3, odbor dopravy a životního prostředí, jako orgán věcně a místně příslušný podle § 40 odst. 5 písm. b) zákona č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o pozemních komunikacích“) a dle vyhlášky města Plzně č. 8/2001, Statut města, ve znění pozdějších předpisů, rozhodl takto:

v řízení o žádosti podané dne 01.08.2018 společností Equilibrio, z. s., Macháčkova 877/8, Plzeň, IČ 04730747 (dále jen „žadatel“) o povolení zvláštního užívání místní komunikace IV. třídy - pěší č. D0101- prostranství na náměstí Republiky za účelem pořádání uměleckého vystoupení s bublifukem o rozsahu 4 m<sup>2</sup>, dne 25.08.2018, v určené hodiny 08:00 – 20:00 hod., kde dalším účastníkem správního řízení je vlastník místní komunikace Plzeň, statutární město, náměstí Republiky 1, 306 32, Plzeň, IČ 00075370, zastoupený Správou veřejného statku města Plzně, příspěvkovou organizací, se sídlem Klatovská třída 10-12, 301 26 Plzeň, IČ 40526551 (dále jen „správce“), se podle § 25 odst. 6 písm. c) bod 5 zákona o pozemních komunikacích rozhodnutím podle § 149 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „správní řád)

### p o v o l u j e

se souhlasem správce místní komunikace ze dne 08.08.2018, č. j. SVSMP/16293/18/OMŘ a projednané s orgány obce dne 06.08.2018, zvláštní užívání místní komunikace IV. třídy - pěší č. D0101- prostranství na náměstí Republiky za účelem pořádání uměleckého vystoupení s bublifukem o rozsahu 4 m<sup>2</sup>, dne 25.08.2018, v určené hodiny 08:00 – 20:00 hod. - dle přílohy

#### za těchto podmínek:

1. Žadatel zodpovídá za čistotu užívaného prostranství.
2. Uvedené prostranství bude trvale průchozí a nesmí být ohrožena bezpečnost chodců.
3. Do plochy náměstí je zakázáno dodatečně vrtat, zatloukat či beranit nebo jiným způsobem upevňovat jakékoliv prvky.
4. Se zařízením energetických sloupků (vysunování, zasouvání, napojování a uzemňování zařízení) smí manipulovat pouze osoba oprávněná určená správcem.
5. Je zakázáno mimo osob pověřených správcem, vstupovat do zařízení rozvodů vody, slaboproudů a ozvučení plochy náměstí.
6. Je zakázáno na prvky mobiliáře, stožáry trakčních vedení a VO umísťovat, lepit a jakýmkoliv jiným způsobem aplikovat reklamy a plakáty vč. jejich případných konstrukcí. Nosiče zeleně na stožárech VO budou pouze na místech a v poloze k tomu určené a jejich instalace a odstranění bude prováděna odbornou firmou.
7. Doporučujeme dohodnout se SVSMP, Klatovská 10-12, Plzeň, protokolární předání a následně převzetí dotčené části náměstí Republiky s p. Stroleným, tel. č. 378037290 nebo tel. č. 725787723,

- s pí. Svobodovou, tel. č. 378037164 nebo 725787728
8. Budou splněny technické podmínky SVSMP, Klatovská 10-12, Plzeň pro provoz „PLOCHY NÁMĚSTÍ REPUBLIKY“ ze dne 11.2.2008, č. j. DŽP/786/08 (viz příloha rozhodnutí)
  9. **Úklid náměstí Republiky bude ze strany žadatele zajištěn do 23:00 hod. téhož dne tj. 25.08.2018.**

Na průběh zvláštního užívání odpovídá: Ing. Martin Januška

Úřad městského obvodu Plzeň 3, odbor dopravy a životního prostředí, dle § 85 odst. 2 písm. c) správního řádu, **vylučuje odkladný účinek odvolání** proti rozhodnutí o povolení zvláštního užívání na základě žádosti žadatele.

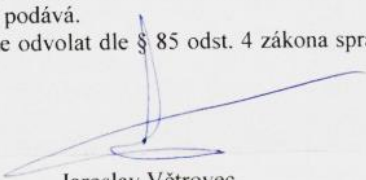
#### **O d ů v o d n ě n í :**

Na základě § 68 odst. 4 správního řádu, bylo upuštěno od odůvodnění, neboť Úřad městského obvodu Plzeň 3, odbor dopravy a životního prostředí všem účastníkům řízení vyhověl v plném rozsahu. Úřad městského obvodu Plzeň 3, odbor dopravy a životního prostředí, dle § 85 odst. 2 písm. c) správního řádu, vylučuje odkladný účinek odvolání proti rozhodnutí o povolení zvláštního užívání na základě žádosti žadatele.

#### **P o u ě n í :**

Proti tomuto rozhodnutí lze podat odvolání podle § 81 odst. 1 správního řádu, a to ve lhůtě 15 dnů ode dne jeho oznámení, k Magistrátu města Plzně a to prostřednictvím Úřadu městského obvodu Plzeň 3, odboru dopravy a životního prostředí, u něhož se odvolání podává. Proti rozhodnutí o vyloučení odkladného účinku se nelze odvolat dle § 85 odst. 4 zákona správního řádu.



  
Jaroslav Větrovec  
Odbor dopravy a životního prostředí  
pověřený vedoucí oddělení dopravy

#### **Obdrží:**

##### **Účastníci řízení:**

- Plzeň, statutární město, nám. Republiky 1, 301 32 Plzeň, zastoupené Správou veřejného statku města Plzně, příspěvkovou organizací, Klatovská tř. 10-12, 301 26 Plzeň
- Equilibrio, z. s., Macháčkova 877/8, Plzeň

##### **Na vědomí:**

- Odbor ekonomický zde
- Mě Policie, Perlová 3, Plzeň
- Informační centrum města Plzně, nám. Republiky 41, Plzeň
- vlastní

Za vydání povolení ke zvláštnímu užívání místní komunikace byl uhrazen správní poplatek dle položky č. 36 písm. a) zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů ve výši 100,- Kč.



Příloha D: Smlouva o dílo

## SMLOUVA O DÍLO

Název společnosti: **Equilibrio, z.s.**  
IČ: 047 30 747  
sídl: Macháčkova 877/8, 318 00 Plzeň  
společnost zastoupená Ing. Martinem Januškou, PhD., předsedou spolku  
(dále jen jako „Objednatel“ na straně jedné)

a

jméno, příjmení: [REDACTED]  
datum narození: [REDACTED]  
bydliště: [REDACTED]  
(dále jen jako „Zhotovitel“ na straně druhé)

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku podle § 2586 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, tuto

**smlouvu o dílo (dále jen „Smlouva“)**

### I. Předmět Smlouvy

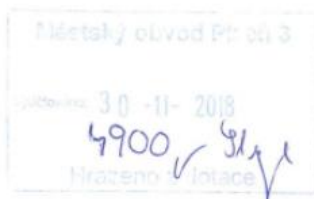
Zhotovitel se touto smlouvou zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele za podmínek níže uvedených dílo: **Umělecké vystoupení s bublifukem (dále jen „Dílo“)** a objednatel se zavazuje Dílo převzít a zaplatit za něj Zhotoviteli cenu, která je sjednána v čl. II této Smlouvy.

### II. Cena Díla a způsob úhrady

Smluvní strany se dohodly, že celková cena díla bude činit částku ve výši 4.900,- Kč (slovy čtyřtisícdevětset) a bude uhrazena na účet Zhotovitele č.ú. [REDACTED]/0100 vedený u Komerční Banka, a.s. po provedení Díla.

### III. Termín zhotovení díla

Smluvní strany se dohodly, že Dílo bude Zhotovitelem provedeno v termínu 25.08.2018



**IV.**  
**Závěrečná ustanovení**

Tato Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma Smluvními stranami.

Tato Smlouva a vztahy z ní vyplývající se řídí právním řádem České republiky, zejména příslušnými ustanoveními zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

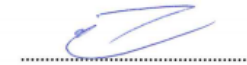
Smlouva byla vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každá Smluvní strana obdrží po jednom vyhotovení.

Smluvní strany níže svým podpisem stvrzují, že si Smlouvu před jejím podpisem přečetly, s jejím obsahem souhlasí, a tato je sepsána podle jejich pravé a skutečné vůle, srozumitelně a určitě, nikoli v tísni za nápadně nevýhodných podmínek.

V..... dne.....

V..... dne 20.8.2018

  
.....  
Objednatel

  
.....  
Zhotovitel

## **Abstrakt**

ČERVENÝ, Luděk. *Kulturní oživení centra Plzně*. Plzeň, 2019. 64 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: projekt, nezisková organizace, projektový plán, kulturní akce

Tato práce pojednává o teorii a praxi projektového řízení neziskové akce. První část popisuje projekt a projektový management v obecné rovině, v druhé části práce popisuje zahájení projektu. Ve třetí části této práce je popsáno plánování projektu a jeho dílčí součásti. Ve čtvrté části práce popisuje realizaci projektu a v páté části popisuje ukončení a vyhodnocení projektu, stejně jako analýzu získaných dat. Čtenář může tuto práci do určité míry použít jako návod k provedení podobných projektů.

## **Abstract**

ČERVENÝ, Luděk. *Cultural enrichment of the center of Pilsen*. Plzeň, 2019. 64 p.  
Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: project, a non-profit organization, project plan, cultural events

This bachelor thesis is about theory and practice of project management of a non-profit project. The first part describes project management in general, in the second part it describes project initialization. In the third part this thesis describes the plan of a project and his components. In the fourth it describes project realization and in the fifth part it describes its termination and evaluation, as well as analysis of collected data. The reader can use this thesis, to some extent, as a guide for realization of a similar projects.