

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Projekt příměstského tábora "Prázdninová Lhota" a jeho komunikační plán

The project of the suburban camp "Prázdninová Lhota" and its communication plan

Bc. Jan Mikeš

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan MIKEŠ**

Osobní číslo: **K16N0090P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Projekt příměstského tábora a jeho komunikační plán**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Vypracujte teoretická východiska do problematiky komunikačního plánování.
2. Představte specifika marketingové komunikace neziskových organizací.
3. Zpracujte projekt příměstského tábora včetně všech požadovaných náležitostí.
4. Navrhněte komunikační plán příměstského tábora.

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

- **EGER, Ludvík.** *Management rizik vzdělávacích projektů.* Plzeň: Nava, 2013. ISBN 978-80-7211-453-5.
- **FORET, Miroslav.** *Marketingová komunikace. 3. aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- **FREY, Petr.** *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

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


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




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Projekt příměstského tábora "Prázdninová Lhota" a jeho komunikační plán“
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v seznamu použité literatury,
osoby, které mi byly nápomocné v konzultacích, jmenuji v metodice práce.

V Plzni, dne.....

.....

Poděkování

Děkuji Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za věcné a podnětné návrhy při psaní diplomové práce. Velké poděkování za konzultace a podporu během práce na projektu patří mému otci Miloslavu Mikešovi a celé rodině.

Obsah

Úvod.....	8
Metodika a cíle.....	9
1 Neziskový sektor.....	11
1.1 Neziskové organizace v ekonomice 21. století.....	12
1.2 Veřejná prospěšnost a vzájemná prospěšnost.....	15
1.3 Role a funkce neziskových organizací	16
1.4 Stakeholders.....	16
1.5 Fundraising	20
1.6 Založení neziskové organizace	21
2 Marketingové řízení	25
2.1 Marketing v neziskovém sektoru.....	25
2.2 Komunikační mix	28
2.3 Management rizik	38
3 Výzva MAS a východiska pro přípravu žádosti	41
3.1 MAS Brána Písecka.....	41
3.2 Obecná a specifická část pravidel žádosti o podporu	45
3.3 Konkurenční projekty	51
3.4 Výběr vhodné právní formy	51
4 Zpracování žádosti o podporu.....	53
4.1 Anotace projektu.....	53
4.2 Popis projektu	54
4.3 Stakeholders projektu	60
4.4 Indikátory.....	61

4.5	Klíčové aktivity a přehled nákladů	62
5	Komunikační plán příměstského tábora.....	67
5.1	Situační analýza	67
5.2	Výběr kanálů.....	69
5.3	Webové stránky	70
5.4	Public relations	71
5.5	Event marketing.....	72
5.6	Reklama	73
5.7	Časový harmonogram.....	75
5.8	Kontrolní mechanizmy	76
	Závěr.....	78
	Seznam obrázků	80
	Seznam tabulek	81
	Seznam použitých zkratk.....	82
	Seznam použité literatury	83
	Seznam příloh.....	87
	Abstrakt	94
	Abstract	95

Úvod

Počítače a internet se staly nedílnou součástí dnešního světa. Moderní technologie ovlivňují nejen dospělé, ale stále více jsou jejich působením ovlivněny děti. Z řady průzkumů a článků je patrné, jak roste počítačová gramotnost dětí a jejich dovednosti ve virtuálním prostředí, což může být pro jejich budoucí uplatnění praktické. Na druhé straně se však mnohokrát potvrdila skutečnost, že u dnešních dětí dochází k úpadku fyzických dovedností, jako je například jízda na kole. Zatímco hraní počítačových her se věnuje mnoho dětí už v předškolním věku, znalost plavání a jiných pohybových aktivit klesá.

S tím úzce souvisí vysoké pracovní vytížení rodičů. Ti obvykle mívají omezené množství dní dovolené, které často musejí uplatňovat, aby zajistili péči o své děti v průběhu letních prázdnin, protože se jiné možnosti hlídání nenabízejí. Pro pokrytí dlouhého období letních prázdnin, kdy jsou školky a školní družiny zavřené, je nezbytné zapojení obou rodičů, jelikož průměrné množství placené dovolené se pohybuje okolo čtyř až pěti týdnů ročně, a tím dochází k tomu, že následně nemohou trávit čas společně jako rodina. Na tyto a další nedostatky dnešní moderní doby reaguje projekt, kterým se tato práce zabývá.

Téma diplomové práce bylo vybráno na základě konzultace s vedoucí práce na jaře roku 2018, kterému předcházela důkladná analýza možností přípravy vlastního tématu diplomové práce. Rozhodování bylo podpořeno skutečností, že se v tomto období objevila příležitost zapojit se do dotační výzvy z rámci OPZ s vlastní žádostí o podporu, která by mohla být základním kamenem při tvorbě diplomové práce. Následovalo založení společnosti Prázdninová Lhota z.s. a studium dostupných materiálů souvisejících s touto výzvou.

Z důvodu poměrně vysoké obsáhlosti práce bylo rozhodnuto o členění práce do pěti hlavních kapitol. Teoretická východiska budou shrnuta v kapitolách Neziskový sektor a Marketingové řízení. Třetí kapitola poskytne výchozí rámec projektu a zbývající dvě kapitoly budou věnovány přípravě reálných výstupů, které budou následně uplatněny

Metodika a cíle

Jedním z předpokladů pro vytvoření diplomové práce je shromáždění dostatečného množství aktuálních a kvalitních dat. Velkou výhodou je, že dnešní doba nabízí téměř neomezený přístup k informacím především díky rozšířenosti internetu. Pro účely této práce posloužili jak vhodné tištěné knihy, knihy dostupné online, odborné publikace a různé relevantní internetové zdroje, tak i osobní konzultace s odborníky z této oblasti. Primárním zdrojem teoretických informací ovšem zůstává literatura z oblasti marketingu zpracovaná uznávanými autory. Přístup k většině potřebných literárních zdrojů umožnil fond Univerzitní knihovny ZČU.

Během fáze zpracování projektu byly velmi prospěšné rady Romana Čarka, předsedy spolku Místní akční skupina Brána Písecka (dále jen MAS), vedoucí kanceláře Bc. Martiny Hroudové a manažerky MAS Bc. Kláry Čarkové, která byla k dispozici osobně i na telefonu kdykoliv bylo třeba.

Můj vděk patří především Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA, která byla v rámci konzultací velice ochotná a trpělivá. A její věcné připomínky přispěly přípravě komplexního komunikačního plánu.

Cílem práce je prozkoumat problematiku poskytování podpory prostřednictvím organizace MAS Brána Písecka, následně vytvořit projekt reagující na společenské potřeby, které mají být vyhlášenou výzvou řešeny, a zajistit jeho úspěšný průběh pomocí vhodných nástrojů.

Prvními dvěma dílčími cíly je prostřednictvím rešerše literatury popsat oblast neziskového sektoru a marketingového řízení. K tomu dojde v prvních dvou teoretických kapitolách. První kapitola bude věnována problematice neziskových organizací s ohledem na cíle diplomové práce. Druhá kapitola bude věnována objasnění problematiky marketingového řízení projektu. Pozornost bude věnována především komunikačnímu plánování, přípravě komunikačního mixu, jehož úkolem je dosažení komunikačních cílů. Budou vysvětleny rozdíly mezi komunikací organizací v neziskovém a ziskovém sektoru a závěr této kapitoly bude věnován řízení rizik projektů.

Dalším dílčím cílem, jímž se zabývá třetí kapitola, bude na základě dostupných internetových dokumentů odhalit východiska, na základě kterých bude vznikat projekt příměstského tábora. Pro tyto účely bude vhodné představit společnost MAS Brána Písecka a výzvu, která dává

vzniknout příležitosti získání dotační podpory. Zásadní je seznámení s obecnými a specifickými pravidly pro žádost o podporu projektu

Čtvrtým dílčím cílem bude zpracování samotného projektu se všemi náležitostmi tak, aby splňoval všechny požadavky a získal finanční prostředky potřebné na jeho realizaci.

Posledním dílčím cílem bude příprava komunikační strategie, situační analýza a seznámení s potřebnými kontrolními mechanizmy. Splnění tohoto cíle odstraní řadu rizik a přispěje bezproblémové realizaci projektu.

Autor práce je zakladatelem společnosti Prázdninová Lhota z.s., do projektu je zapojen jako projektový manažer a zároveň má na starost některé další činnosti jako například správu sociálních sítí a přípravu grafických podkladů. Jak bude z projektu patrné, do příprav i realizace projektu letních táborů Prázdninová Lhota budou aktivně zapojeni i další členové rodiny a budou uplatněny doposud získané znalosti a zkušenosti.

1 Neziskový sektor

Definice, se kterou se lze nejčastěji v odborné literatuře setkat a která je mezinárodně využívána, bývá označována jako široké pojetí neziskového sektoru. Zakládá se na charakteristice pomocí pěti kritérií:

- organizovanost – ta je dána určitým stupněm institucionalizace, čili vlastní organizační strukturou a právní formou;
- nezávislost na státu a soukromý charakter;
- nerozdělování zisku = neziskovost – vzniklý zisk by neměl být přerozdělován mezi členy orgánů organizace, pokud ke vzniku zisku dojde, měl by být směřován k uspokojování jejího poslání;
- samosprávnost – společnost není řízena jinou organizací a má k tomu potřebné struktury;
- dobrovolnost – dobrovolná práce dobrovolníků a dary darovaných dárců, členství i spolupráce jsou dobrovolné.

(Salamon a kol., 2012)

Organizace, které dokážou splnit všech pět kritérií zmíněné „strukturálně-operacionalizované“ definice, mohou být jednoznačně zařazeny do neziskového sektoru, ač po právní stránce svým charakterem spadají spíše do ziskového sektoru. (Salamon a Anheier, dle Dohnalová a kol., 2012)

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která slouží jako poradní, iniciativní a koordinační orgán vlády České republiky, vymezuje neziskové organizace na základě jejich právní formy. Tento pohled na neziskové organizace bývá označován jako úzká definic. Podle této definice do tohoto sektoru spadají pouze organizace, které mají jednu z následujících právních forem:

- spolky a pobočné spolky,
- nadace a nadační fondy,
- církevní právnické osoby,
- obecně prospěšné společnosti,
- ústavy,
- školské právnické osoby.

(RVNNO, 2015)

Tyto právní formy by podle pravidel rady vlády pro nestátní neziskové organizace měly splňovat i dříve uvedené znaky širokého pojetí neziskového sektoru. (RVNNO, 2015)

1.1 Neziskové organizace v ekonomice 21. století

Neziskové organizace mají v moderní ekonomice 21. století nezastupitelnou roli. Tvoří určitý mezičlánek mezi veřejným (státním) a ziskovým sektorem, kde z pohledu nezávislé strany napomáhají dosažení kompromisu a nastolení rovnováhy. To, že na sebe tyto organizace berou odpovědnost za nedostatky způsobené nevhodným chováním společnosti, z nich dělá nepostradatelný článek ekonomiky. (Hommerová, 2015)

Zjednodušeně je možné role těchto sektorů vysvětlit následovně: Ziskový sektor využívá principu neviditelné ruky trhu, kdy se všichni účastníci snaží produkovat určité produkty nebo služby za účelem dosažení zisku (co možná nejvyššího). Tímto sobeckým jednáním však způsobují řadu negativních externalit trhu – vznikají monopoly, korupce, nezaměstnanost atd. Z těchto důvodů na trh vstupuje stát, jehož úkolem je pomocí zákonů, předpisů a orgánů veřejné správy regulovat dění, ochraňovat občany, kteří byli z trhu z nějakého důvodu vyloučení, a zajišťovat stejná pravidla pro všechny účastníky trhu. Snahou státu je chránit občany před chudobou a dalšími negativními společenskými jevy a zabezpečovat pro všechny obyvatele veřejné statky, které pro ziskovou sféru nejsou zajímavé. Kde princip neviditelné ruky trhu a stát selhávají, vzniká prostor pro neziskový sektor. (Bachmann, 2011)

Rolí neziskových organizací je nést břímě za nedostatky a neodpovědné chování společnosti. Mohou hrát klíčovou roli v řešení otázek životního prostředí, chudoby, vzdělávání, dodržování lidských práv, zaměstnanosti a v dalších kritických oblastech života. S jejich rostoucím vlivem a zesilujícím se postavením souvisí i růst počtu neziskových organizací. (Hommerová, 2015) Vypovídá o tom fakt, že v roce 2018 je v České republice přibližně 130 tisíc takových organizací a stát na jejich fungování v předchozím roce poskytl celkem 18 miliard korun. (EuroZprávy, 2018 [online])

Tabulka 1: Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2015 - 2017

Rok / právní forma	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
2015	495	1 442	2 912	206	4 156	87 698	26 225
2016	505	1 544	2 865	488	4 166	90 412	26 463
2017	515	1 670	2 774	752	4 171	93 651	26 414

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Neziskovky.cz

Bachmannovo rozdělení společnosti však postihuje jen formalizované organizace. Z tohoto důvodu je výstižnější Pestoffovo čtyřsektorové rozdělení společnosti (viz obrázek 1).

Obrázek 1: Pestoffův model sektorového rozdělení společnosti



Zdroj: NNO (2013) [online]

V Pestoffově modelu je zahrnut jak širší, tak užší pohled na neziskový sektor. Tmavý trojúhelník uprostřed diagramu zobrazuje užší pohled na neziskový soukromý sektor, který definuje jako soukromou, neziskovou a formální oblast. Tato definice zapadá jak do představy Rady vlády pro nestátní neziskové organizace o právních formách neziskových organizací, tak do kritérií, které vymezil Salamon a Antheier (2012). Šedá oblast je oproti středovému

trojúhelníku rozšířena o tzv. **hraniční organizace**. Pod tímto pojmem si můžeme představit neformální občanské iniciativy, organizace, které přes svou ziskovou právní formu slouží k veřejně prospěšným účelům, a na státu závislé organizace, které sledují stejný veřejně prospěšný cíl. Když organizace z této hraniční oblasti přidáme k organizacím v neziskovém soukromém sektoru, získáme širší pohled na neziskový sektor. Takovýto sloučený sektor bývá označován jako sociální ekonomika. (Dohnalová a kol., 2012)

Subjekty spadající do rozšířeného pohledu na neziskový sektor (tedy sociální ekonomiky) mají hluboký ekonomický, místní a sociální význam. Subjekty v rámci sociální ekonomiky aktivní v různých odvětvích se mohou vzájemně doplňovat nebo spolu navzájem spolupracovat. V tom případě je řeč o heterogenní či smíšené ekonomice. Dobrým příkladem takové kompletní sítě sociální ekonomiky je vzdělávání, kde vystupují všechny tři typy hraničních organizací. Stát poskytuje síť škol, díky kterým zajišťuje základní vzdělání, tržní organizace ziskového sektoru nabízejí různé kurzy a kroužky za úplatu, neziskové organizace mohou nabízet odpolední doučování dětem, neformální občanské iniciativy například hlídání. Navzájem se tyto oblasti odlišují tím, že reagují na různé společenské potřeby, zatímco od ostatních organizací je jako sociální ekonomiku odlišuje tzv. **trojí prospěch**. Což znamená, že mají cíle a metody, které trvale propojují ekonomickou aktivitu, demokratické řízení a uspokojování veřejných potřeb. (Dohnalová a kol., 2012)

- Sociální prospěch tvoří především demokratické řízení, do kterého se kromě vedení organizace zapojují i pracovníci či dobrovolné organizace, a veřejně prospěšný cíl organizace, tedy poslání uspokojovat potřeby především místních sociálních skupin a jednotlivců.
- Ekonomický prospěch je tvořen veškerým ziskem, který organizace vytvoří. Ten není rozdělován a je vrácen zpět do aktivit, jimiž dosahuje veřejně prospěšných cílů. Patří sem i způsob spravování, kdy je důležité vícezdrojové financování, které zajišťuje přežití a nezávislost organizace.
- Environmentální a místní prospěch vzniká tehdy, když je využíváno místních zdrojů a organizace spolupracuje na místním rozvoji, chová se ekologicky k místnímu prostředí, účastní se místních akcí a sleduje lokální hodnoty. (Dohnalová a kol., 2012)

1.2 Veřejná prospěšnost a vzájemná prospěšnost

„Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“ (Zákon č. 89 Sb., NOZ §146).

Taková definice **veřejné prospěšnosti** sice poskytuje právní úpravu, nicméně zde chybí specifitější rámec. V novém občanském zákoníku se tato formulace objevila především proto, aby organizace mohli žádat o přidělení statusu veřejné prospěšnosti, který by si následně mohli zapsat do veřejného rejstříku, případně ho začlenit i do názvu organizace. Podle informací na webových stránkách vlády ČR je úkolem zákona zajistit vyšší transparentnost a důvěryhodnost v neziskovém sektoru. Získaný status veřejné prospěšnosti by měl zaručovat splněním dostatečných podmínek ohledně činnosti, hospodaření a osob podílejících se na řízení právnické osoby, a potvrzovat že opravdu slouží veřejně prospěšným účelům. (Vláda ČR, 2015 [online]) Tento status veřejné prospěšnosti byl však začátkem roku 2018 zrušen, v jiných zemích EU je však běžně používán.

Jak je tedy patrné, vymezení pojmu veřejné prospěšnosti nepodléhá definici jakékoliv mezinárodní organizace. Závazná definice může být ustanovena pouze zákonodárným orgánem každého státu, ale kvůli závažnosti následků takové definice bývá obvykle přihlíženo ke konkrétním okolnostem. Veřejná prospěšnost se projevuje především dvěma významy. První je spojení veřejné prospěšnosti se službami, které slouží veřejnému zájmu, druhou možností je potom spojení veřejné prospěšnosti s dalšími instituty, kterými jsou veřejné prospěšná zařízení, veřejnoprávní práce a podobně. (Stejskal, 2012)

Druhou možností poslání neziskové organizace může být tzv. **vzájemná prospěšnost**. Mnoho existujících nestátních neziskových organizací vůbec nesleduje cíl veřejné prospěšnosti, naopak jsou založeny výhradně za účelem realizování vlastních aktivit směřujících k vzájemné prospěšnosti s jinou organizací případně jejími členy. Pokud má však dojít k rozhodnutí, zda je nějaký organizace veřejně či vzájemně prospěšná, je potřeba nejprve provést důkladnou analýzu jejích aktivit z důvodu dynamičnosti této oblasti. Hranice mezi těmito pojmy bývá poměrně tenká, protože organizace vzájemné prospěšnosti se mohou běžně podílet i na aktivitách přispívajících veřejným zájmům. (Stejskal, 2012)

1.3 Role a funkce neziskových organizací

Na předcházejících stranách byl popsán neziskový sektor v různých podobách, podle definice Rady vlády pro nestátní neziskové organizace byly vymezeny právní formy, podle definice Salamona a Anheiera (2012) pět znaků neziskových organizací a podle Pestoffova modelu neziskový sektor jako soubor veřejně prospěšných organizací. Nyní je na čase se blíže podívat na to, jak tento sektor skutečně vypadá, co je jeho cílem ve společnosti a na co se zaměřuje.

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (2015) rozděluje neziskové organizace na:

- servisní,
- advokační,
- zájmové,
- filantropické.

Zatímco Dohnalová jim přiděluje buďto participační nebo servisní úlohu a jejich funkci dělí na funkci ochrany práv, inovační, filantropickou, expresivní a školící, ochranu hodnot, komunitní a demokratizační, podporu pluralismu, charitativní a přerozdělovací a na závěr podporu společenských změn. (Dohnalová a kol., 2012) Nakonec uvedu ještě rozdělení neziskových organizací dle Bachmanna (2011), který je člení na základě jejich poslání a prospěšnosti, jak již bylo zmíněno, na organizace vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné.

1.4 Stakeholders

Jedná se o osoby, skupiny či organizace, které jsou s neziskovou organizací v určitém vztahu a mají zásadní vliv na její fungování. Těmito subjekty mohou být zájmové skupiny, zainteresované skupiny, případně cílové skupiny a podporovatelé. V případě ziskového sektoru jsou těmito subjekty například dodavatelé, distributoři, zaměstnanci, prodejci, zprostředkovatelé, agenti nebo reklamní agentury. Jejich společným rysem je úzká spolupráce s organizací a bezprostřední dopad jejich počínání třeba při získávání zákazníků. Získávání spokojených zákazníků by podle Kotlera a Kotlera (2013) mělo být hlavním cílem každé organizace (primárním cílem tedy není ani zisk ani konkurence), jehož naplňování následně vše ostatní přinese sebou.

Stakeholders vystupují i v neziskovém sektoru, i když s poněkud odlišným významem. Je tomu především proto, že příjemci služeb, které organizace poskytuje, tvoří úplně jinou skupinu než subjekty poskytující organizaci finance pro zajištění její činnosti. Pro neziskový

sektor je typické i to, že právě díky přízni klientů organizace získá nové důležité stakeholders, což je opačný princip než funguje v ziskovém sektoru.

Dle Šedivého a Medlíkové (2011) je možné rozdělení stakeholders do dvou kategorií:

- cílová skupina organizace
- podporovatelé organizace

Druhé možné rozdělení stakeholders neziskové organizace je dle Šedivého a Medlíkové (2011) na vnitřní a vnější stakeholders.

1.4.1 Cílová skupina

Pro cílovou skupinu je charakteristické, že má přímo užitek z fungování neziskové organizace. Podle Šedivého a Medlíkové (2011) sem patří přímí a nepřímí klienti, dobrovolníci, zaměstnanci a členové statutárních orgánů. Později bude vysvětleno, proč je možné dobrovolníky, zaměstnance a členy statutárních orgánů zařadit i do druhé skupiny. Proto bude pozornost v rámci cílové skupiny věnována především klientům. Ty nezisková organizace obvykle dobře zná (často i jménem) a ví, kde je má hledat. To i z důvodu, že nezisková organizace je na svých klientech závislá a od jejich počtu se může odvíjet množství prostředků přidělených z veřejných rozpočtů.

Na portálu veřejné správy se setkáme s rozdělením cílové skupiny podle Evidence nestátních neziskových organizací na:

- děti do 18 let,
- mládež do 26 let,
- rizikové skupiny dětí a mládeže,
- seniory,
- osoby se zdravotním postižením,
- osoby v sociální nouzi,
- příslušníky národnostních menšin,
- romskou komunitu,
- osoby ohrožené drogami nebo na drogách závislé,
- uprchlíky/cizince,
- krajany,

- obyvatele venkova,
- veřejnost a jiné. (MV, 2015 [online])

Tato evidence by měla zaručovat přesvědčivost a důvěryhodnost aktivních neziskových organizací pro dárce, dobrovolníky, partnery či zaměstnance a má sloužit: široké veřejnosti, novinářům, pracovníkům státní správy a samosprávy a pracovníkům neziskových organizací. (MV, 2015 [online])

Organizace může svou cílovou skupinu lépe poznat na základě průzkumů již provedených organizacemi působícími v podobném odvětví, případně může připravit vlastní průzkum, který jí poskytne nejpřesnější informace. U cílových skupin však zůstává stejné pravidlo jako v ziskovém sektoru – základem úspěchu je dobře poznat své zákazníky (v tomto případě klienty). Jen tak zjistíme, které klienty je žádoucí oslovit, získat a následně s nimi udržet spolupráci. Bez přesného určení cílové skupiny jí totiž není možné přinést požadovaný užitek ve formě hodnotné nabídky. (Kotler, Kotler, 2013)

1.4.2 Podporovatelé

Pro druhou skupinu – podporovatele je zase typické, že se vzdají části vlastního užitku, aby přispěli fungování neziskové organizace. Podporovateli jsou například zakladatele, dárce, sponzoři, subjekty veřejné správy, spolupracující subjekty, dodavatelé, média, dobrovolníci, zaměstnanci, členové statutárních orgánů, management organizace nebo to mohou být různé skupiny obyvatel se vztahem k neziskové organizaci. Jak bylo zmíněno, některé subjekty jako třeba dobrovolníci se vyskytují v obou těchto skupinách. Důvodem je, že jsou ochotni vzdát se volného času, aby tím pomohli naplňování veřejně prospěšných cílů. Z této činnosti nemají žádný profit – jejich odměnou je spokojenost z dobře odvedené práce a hřejivý pocit z pomoci bližnímu. Na druhou stranu touto činností získávají kontakty, zkušenosti a neformální vzdělání. Je tedy patrné, že v tomto případě užitek proudí oběma směry – dobrovolník podporuje neziskovou organizaci, a zároveň získává nefinanční prospěch z tohoto jednání. Podobně je tomu i u dalších stakeholderů organizace, kteří se řadí do obou skupin (viz vymezení výše). (Šedivý, Medlíková, 2011)

Subjekty veřejné zprávy jsou prvním příkladem podporovatelů. Jedná se o významnou vnější skupinu, které se často podílí na fundraisingu neziskových organizací. Regulacemi neziskového sektoru tyto subjekty významně ovlivňují fungování i těch organizací, které na jejich prostředcích nejsou závislé. Zasahují do řady oblastí neziskových organizací, ať už je

řeč o základních právních předpisech, upravujících vyhláškách, nařízeních nebo třeba o funkcích orgánů. Bačuvčík (2011) vysvětluje, že organizace sice mají volné pole působnosti, to je však přesně vyznačené a vyměřené subjekty veřejné správy. Tyto subjekty tedy kromě fundraisingu mají význam i z pohledu PR.

Společnosti ziskového sektoru stejně tak patří do skupiny veřejných podporovatelů. Mohou se do podpory zapojit buďto darováním finančních prostředků nebo prodejem či darováním vlastních produktů. Je možné i propojení obou variant, pro neziskové organizace může být výhodnější žádání slevy, výhod nebo bezplatné dodávky zboží. To je obvykle výhodnější i pro firmy, které se touto cestou mohou zbavovat přebývajících a zastaralého zboží. Kromě toho takovouto angažovaností získává pověst firmy zapojené do řešení sociálních otázek, ať už se bude jednat o podporu sportu, kultury, aktivit pro zlepšování životního prostředí či cokoliv podobného. Vedle materiálního dárcovství je zde možnost podpořit organizaci třeba poskytnutím know-how. V takovém případě je firmou vyslán kvalifikovaný zaměstnanec do neziskové organizace, aby pracovníky naučil něco nového nebo jim pomohl s řešením některých otázek. Hloušek a kol. (2013, s. 12) uvádí následující formy podpory: „dar (peněžitý nebo věcný), sponzoring, firemní dobrovolnictví, zapůjčení prostor či techniky, zapůjčení pracovníka, slevy při nákupu zboží a služeb, payroll giving, matching, interní dobročinnou aukci mezi pracovníky nebo sdílený marketing.“

Individuální dárcovství - poslední dobou se s tímto druhem dárcovství setkávám stále častěji. Vzniká zde celá řada projektů i organizací podporovaná prostředky jednotlivců, což určitě vypovídá o návratu ke správným hodnotám ve významu především poskytnutí pomoci bližnímu. Filantropie (neboli „lidumilnost“) zde existovala od dávných časů, ale během posledních století se začalo řešení sociálních otázek přenášet od jednotlivců k obcím, a později toto břemeno převzaly státní orgány. Přispěla tomu především doba komunismu, kdy bylo jakýmkoliv aktivitám směřujícím k pomoci občanům ze soukromého sektoru přísně zamezováno. Z toho důvodu celá oblast dárcovství, dobrovolnictví a individuální podpory dnes vzniká od nuly. (Matoušek, 2001) Dnes se nejčastěji setkáváme s individuálním dárcovstvím prostřednictvím různých dárcovských portálů, kterých stále přibývá, prostřednictvím dárcovských zpráv (tzv. DMS) nebo třeba pomocí crowdfundingu. Je zde tedy řada možností jak podpořit konkrétní neziskové organizace případně přímo samotný dobročinný účel.

V roce 2014 byl uskutečněn průzkum filantropie v České republice. Vyplývá z něho, že daleko přínosnější je dlouhodobá soustavná spolupráce mezi dárcem a organizací. Existuje zde však mnoho dárců, kteří svými příspěvky pomáhají jednorázově. Ani jejich vliv není zanedbatelný a dá se říct, že se tyto dva způsoby navzájem doplňují. (STEM, 2015 [online])

Dobrovolníci mají v oblasti neziskových organizací výjimečné a důležité postavení. Místo finančních prostředků totiž poskytují pro prospěch dobročinné organizace či potřebného člověka svůj čas a síly. Tento druh podpory je oboustranně prospěšný, jelikož zajišťuje určitou potřebnou službu, a zároveň dává dobrovolníkovi možnost zdokonalit se v určitých sociálních dovednostech, získat nové zkušenosti nebo vytvořit přátelské vazby. Dobrovolníky je možné rozdělovat dle nejrůznějších kritérií. Tošner (2014) nabízí například dělení na firemní dobrovolníky, individuální dobrovolníky a dobrovolníky společensky významné podporující image dobrovolnictví a motivující další lidi k podobným činům.

1.5 Fundraising

„Dávat je nejvyšší výraz moci.“

(Erich Fromm dle Šedivý a Medlíková, 2012)

Termín pochází z anglických slov „fund“ – zdroj či fond a „raising“ – získávání. Dá se tedy definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které mají pomoci neziskovým organizacím zajistit jejich činnost. Zahrnuje různé metody a postupy jak finanční a jiné potřebné prostředky získat. (Fundraising, 2018 [online])

Jednou z organizací, které u nás napomáhají rozvoji nestátních neziskových organizací a podporují jejich činnost, je České centrum fundraisingu. Jeho posláním je pomoc vůdčím osobnostem této oblasti získat potřebné sebevědomí, schopnosti a dovednosti, díky kterým mohou pomoci společnosti získat finanční nezávislost. Naplnění poslání dosahují pomocí poskytování aktuálních informací o dění v oboru, formování etiky fundraisingu, vzdělávání lídrů, manažerů a fundreiserů a vytváření prostoru pro jejich setkávání a výměnu zkušeností. (Fundraising, 2018 [online])

Pro fundraising jsou velmi důležité kontakty a na základě nich vybudované interní a externí vztahy, které přímo ovlivňují image a dobré jméno organizace. Prvním důležitým bodem, který je podle Šedivého a Medlíkové (2012) zdůraznit, je skutečnost, že fundraising není o penězích, ale o lidech. Toto tvrzení vysvětlují tím, že i když jsou pro fungování organizace peněžní prostředky nezbytné, jsou pouze nástrojem, a jsou to právě lidé, kteří o přidělení

těchto prostředků rozhodují. Někteří lidé, kteří se začínají fundraisingu věnovat, mají problém s pocitem, že „žebrají“ o peníze. To však není zdaleka přesné. Ve skutečnosti tito lidé nabízejí ostatním podílet se na naplňování poslání organizace. Oslovení se tak mohou zapojit do společné práce usilující o dobrou věc, což rozhodně za žebvání považovat nelze. Vyšší šanci na úspěch má člověk, který je zapálen pro základní myšlenky organizace, souzní se základními myšlenkami a dovede své emoce doplnit pádnými argumenty. Proto je nezbytné chodit na jednání s firmami a na společenské akce, kde je možnost nové podporovatele potkat, připraven.

1.6 Založení neziskové organizace

Aby bylo možné zapojit do dotační výzvy, která bude popsána v další kapitole, je nejprve nutné vytvořit novou vhodnou právní formu spadající do kategorie neziskových organizací (tato organizace by neměla vytvářet jiné peněžní příjmy). Z tohoto důvodu bude následovat část věnovaná vzniku takové organizace, která bude svým počínáním řešit určitý společenský problém.

Prvním krokem při zakládání neziskové organizace je (podobně jako u zakládání jiných druhů organizací) zjistit poptávku u klientů (zda bude o nabízenou službu zájem v cílové skupině) a ve společnosti (zda existují dárci (zadavatelé), kteří myšlenku „koupí“). Do úplného začátku může vyvstat také potřeba určitého základního kapitálu, se kterým bude operováno. Pozornost si bezesporu zaslouží také analýza konkurence (zda existují už takové společnosti a čím se nově vznikající organizace odlišuje). A proč se také rovnou nezamyslet nad tím, jak bude vypadat samotný provoz? Samozřejmě ideální stav je ten, že na trhu existuje společenská poptávka, a nově vznikající organizace je uzpůsobený tak, aby tuto poptávku svou službou nebo projektem uspokojovala. Zároveň v této ideální situaci existuje poptávka u cílové skupiny (klientů), kterou služba či projekt nabízená organizací dokáže efektivně uspokojit. A v poslední řadě organizace disponuje dostatečnými zdroji pro samotnou realizaci projektu. (Šedivý, Medlíková, 2011)

1.6.1 Poslání a vize

Při zakládání neziskové organizace bývá **vize** prvním krokem a zároveň předpokladem pro úspěšné uplatňování poslání a sestavení strategického projektu. Vize neboli představa obvykle zachycuje vnitřní představu manažerů tím, že definuje nejzákladnější orientaci organizace – kam jde a kam se svým úsilím chce dostat. (Šimková, 2012)

Zatímco **poslání** vysvětluje důvod, proč subjekt existuje, a má oproti vizi konkrétnější podobu. Znaky poslání by měla být výstižnost a taková formulace, aby byla daná organizace dostatečně odlišena od jiných podobně zaměřených organizací. Pro budoucnost společnosti je tak zásadní proto, že z něho dále vycházejí dlouhodobé cíle a strategie organizace. (Šimková, 2012)

Podle Šedivého a Medlíkové (2011) je k definici poslání potřeba aktivního a kreativního přístupu jeho tvůrců. Proto je vhodné využít některé metody sloužící pro podporu tvořivosti zapojených lidí, jako je například brainstorming, brainwritting, práce s mentálními mapami a podobně. O správnosti poslání neziskové organizace vypovídá několik charakteristických znaků. Poslání by mělo být: stručné, srozumitelné, jednoduché, vyjadřující - co? kde? a pro koho?, vymezující jedinečnost organizace a mělo by působit motivačně. Svůj názor vysvětluje tím, že poslání předurčuje právní formu organizace, reaguje na potřebu společnosti, která je pokrývána, dává základ vyznávaným hodnotám, informuje veřejnost o jejím přínosu, vymezuje prostor pro služby a produkty společnosti, umožňuje fundraising, motivuje zaměstnance, dobrovolníky a vytváří image organizace.

1.6.2 Právní formy

Právní formy, které podle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace spadají do kategorie nestátních neziskových organizací, byly vyjmenovány už na začátku kapitoly věnované neziskovému sektoru. V této podkapitole bude věnována větší pozornost některým z těchto právních forem, pro účely rozhodování při vlastním výběru. Vhodnost volby právní formy bývá často problematická a bývá především subjektivní.

Spolky a pobočné spolky (jejich právní předpisy jsou upraveny v NOZ) - do roku 2014 byla tato nejrozšířenější forma neziskových organizací nazývána občanské sdružení. Protože jde o nejčastěji využívaný typ, bude mu věnována větší pozornost.

Jde o sdružení alespoň tří osob, které spojuje společný zájem. Jde o samostatný a dobrovolný svazek, nikdo tedy nesmí být nucen k členství a nikomu nesmí být ve vstupu bráněno. Zakládajícím dokumentem jsou stanovy spolku. Jejich součástí je vymezení hlavní činnosti, která musí být v souladu s účelem, pro který byl spolek založen. Jelikož jde o neziskovou organizaci, nemůže být hlavní činností podnikání ani jiná výdělečná činnost. Dále je možné ve stanovách definovat vedlejší činnosti, kterými už může být podnikání a výdělečná činnost,

podmínkou však je směřování těchto činností k podpoře činnosti hlavní. Jakýkoliv zisk není možné dělit mezi členy spolku, lze jej použít výhradně pro správu a činnost spolku.

Prvním krokem v zakládání spolku je vytvoření stanov, na kterých se shodli všichni členové, Stanovy mohou obsahovat celou řadu specifik organizace a informací o vnitřním fungování. V nejjednodušší podobě obsahují alespoň:

- název a sídlo spolku,
- účel, pro který byl spolek založen,
- práva a povinnosti členů, včetně určení, jak budou členům vznikat,
- vymezení statutárního orgánu. (Zákon č. 89/2012 Sb., NOZ §214-227)

Další přípustnou právní formou jsou **nadace a nadační fondy**. Tyto dvě formy se od sebe liší tím, že v případě první formy je nutné vytvoření nadační jistiny v minimální výši 500 000 Kč, která je uvedena v nadační (zakládající) listině. Nadační listina musí obsahovat více informací než stanovy: název a sídlo nadace, údaje o zakladateli, vymezení účelu činnosti, informace o vkladech zakladatelů, informace o členech správní rady, údaje o členech dozorčí rady, určení správce vkladů, podmínky pro poskytnutí nadačního příspěvku. Na rozdíl od toho v případě nadačního fondu není určena minimální výše vkladu. (Zákon č. 89/2012 Sb., NOZ §309-316)

Školské právnické osoby jsou registrovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnují ve významné převaze také církevní školy. Zřizovatelem této právní formy může být jak soukromý subjekt, tak veřejný (např. obec, kraj). Na rozdíl od školy v podobě příspěvkové organizace má školská právnická osoba právo vlastnit určitý majetek i bez nutnosti předchozího žádání o souhlas zřizovatele. Platí zde zároveň, že zřizovatel může jmenovat a odvolávat členy školské rady, pokud tomu není ve zřizovací listině stanoveno jinak. Hospodaření s fondy je oproti příspěvkovým organizacím volnější a vzniká zde nutnost vytváření rezervního fondu. (Zákon č. 561/2004 Sb., Školský zákon, §124-140)

Účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby.

Právní předpisy **ústav** upravuje NOZ. Zřizovat církevní organizaci ani ústavy pro účely projektu není potřeba, proto jim v této práci nebude věnována další pozornost.

1.6.3 Statutární orgán

Tímto orgánem se rozumí osoby, které jsou oprávněny zastupovat organizaci a jednat jejím jménem. Podrobnosti o jejich složení, pravomocech, povinnostech nebo ustanoveních stanoví zákony konkrétních právních forem neziskových organizací. Pro správné fungování je potřeba dopředu vyjasnit pravomoci jejích členů – tedy kam až sahá odpovědnost statutárního orgánu a odkud už jde o odpovědnost managementu organizace. Stejně tak je prý důležité nastavit smluvní vztahy mezi osobami vykonávajícími statutární funkci, které zároveň působí v organizaci jako zaměstnanci. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Je to právě statutární orgán a správní rada, kteří se starají o propojení neziskové organizace s okolím. Jejich úkolem je zajistit dostatečnou podporu od okolí a efektivní využívání získaných prostředků. Kromě povinností vyplývajících z jednotlivých právních norem mají statutární orgány odpovědnost za celkovou existenci a fungování organizace, která je popsána v deseti následujících bodech:

- stanovení poslání a cílů,
- výběr výkonného ředitele,
- podpora výkonného ředitele a hodnocení jeho výkonu,
- zabezpečení efektivního plánování organizace,
- zajištění potřebných zdrojů,
- zajištění efektivního řízení zdrojů,
- definování, monitoring a zdokonalování programů a nabízených služeb organizace,
- posilování pozitivního vnímání organizace,
- zabezpečování právní a etické bezúhonnosti organizace,
- přijímání a zaškolování nových členů.

(Šedivý, Medlíková, 2011)

2 Marketingové řízení

„Dobrý marketing není náhoda, ale naopak výsledek pečlivého plánování a provedení s využitím nejmodernějších nástrojů a technik.“ (Kotler, Keller, 2013., s. 33)

Definice marketingu se v různých odborných publikacích liší v závislosti na přístupu autora k této problematice, princip této obchodní koncepce však zůstává shodný. Podle Kotlerova a Kellerova (2013) pohledu se marketing soustředí na uspokojování potřeb lidí a společnosti jako na primární cíl snažení podniku za dodržení podmínky ziskovosti, jak je patrné ze stručné trefné definice: „uspokojování potřeb ziskově“. Důležitá je pak možnost identifikace zákazníka.

2.1 Marketing v neziskovém sektoru

Marketingová komunikace v neziskovém sektoru se od té v ziskovém sektoru liší i tím, že působí rovnou na dva typy zákazníků. Jedním zákazníkem je cílový uživatel a druhým je instituce (případně jiný druh dárce), která produkt či službu platí. Komunikace se samozřejmě liší i v komunikovaném produktu, kterým u neziskových organizací bývá společensky prospěšná služba. Na rozdíl od ziskového sektoru je tedy potřeba marketing neziskové organizace přizpůsobit všem jejím stakeholderům včetně široké veřejnosti. Bačuvčík (2011) tento způsob komunikace nazývá celospolečenským.

V České republice existuje řada neziskových organizací, které nemají vlastní webové stránky. To je podle Hommerové (2015) velká chyba, protože jde o nejvyužívanější nástroj online komunikace. Prostřednictvím vlastní stránky na internetu je možné informovat veřejnost o poskytovaných službách, historii a akcích, které organizace pořádá. Webová stránka může být využita ke komunikaci s cílovou skupinou nejrozličnějšími způsoby, ať už půjde o komunikace s klienty, dárce, partnery nebo bude jejím cílem zviditelnění značky. Především by webová prezentace měla být snadno k nalezení, zajímavá, aktuální a interaktivní.

2.1.1 Postup vytváření marketingové komunikace

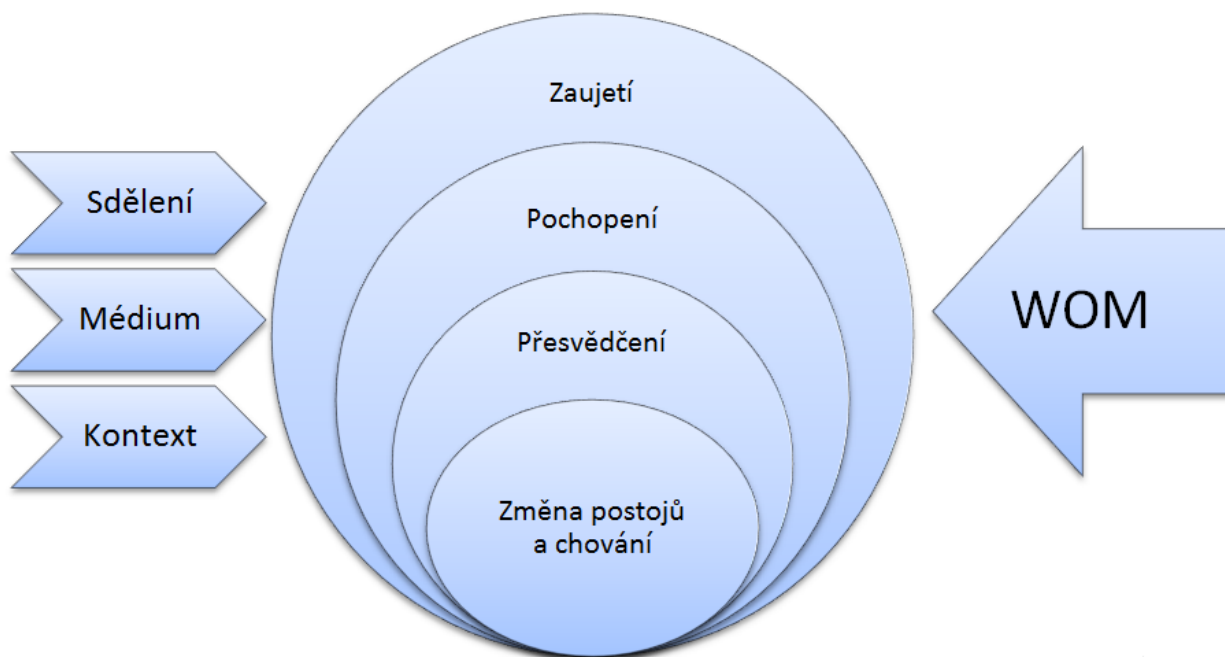
Kotler uvádí osm základních kroků, které by měly být i neziskovou organizací udělány během tvorby marketingové komunikace v následujícím pořadí: *„identifikace cílového publika → stanovení cílů → návrh komunikace → volba komunikačních kanálů → stanovení rozpočtu → rozhodnutí o mediálním mixu → měření výsledků → řízení integrované marketingové komunikace.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 522)*

Hommerová (2015) zdůrazňuje důležitost tvorby komunikačního plánu, který vychází ze stanoveného marketingového plánu. Ten by měl obsahovat alespoň následující čtyři fáze: situační analýzu, komunikační cíle, z nich vycházející komunikační strategii a časový plán včetně rozpočtu.

Komunikační plánování

První krok je potřeba směřovat k situační analýze, která bude mít v případě neziskových organizací jiné zaměření než jindy. Zde se nabízí celá řada analytických řešení. Na základě získaných výsledků je možné přistoupit k stanovení komunikačního cíle, kterého má být vzhledem k cílovým skupinám dosaženo. Tyto cíle by měly splňovat známý princip – SMART. Častým cílem neziskových organizací bývá zvyšování povědomí o značce, některé nestátní neziskové organizace se však mohou soustředit na zvyšování poptávky po poskytovaných službách, zlepšování pozice na trhu a jiné cíle. To, jak tohoto cíle organizace dosáhne, specifikuje komunikační strategie. Komunikační strategie obsahuje upřesnění nástrojů a jiných prostředků, jejichž pomocí bude cíle dosaženo, specifikuje sdělení, které bude cílové skupině předáno. Při tvorbě komunikačního sdělení je žádoucí originalita a trefnost, proto se zde kreativitě meze nekladou. Při stanovení vhodné strategie dojde k naplnění vytyčených cílů. Výsledkem plánování jednotlivých aktivit v rámci komunikační strategie je komunikační plán. Jeho nezbytnou součástí je časové a rozpočtové vymezení. (Hommerová, 2015)

Obrázek 2: Faktory působící na postoje a chování příjemce v rámci komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hommerová (2015) zpracováno dle Karlíček a kol. (2011)

Komunikační model (viz obrázek 2) se skládá ze tří částí. Na levé straně se nachází první část zaměřená na marketingové sdělení. Sdělení zde může být tvořeno textově, graficky, nahrávkami případně třeba daty v tabulkách. Druhá šipka představuje výběr média, pomocí kterého dojde k přenosu sdělení k cílovému publiku. Tím může být například rozhlasové vysílání, sloupek v tisku nebo prezentace. Poslední položkou je zde situační kontext. Od toho, zda je sdělení podáno v dobré nebo špatném kontextu, se do značné míry odvíjí jeho úspěšnost a výsledek. Například v případě špatného načasování, když cílová skupina nemá možnost sdělení věnovat pozornost, se může snadno i kvalitně připravené sdělení a vhodná volba média setkat s neúspěchem. Druhá část reprezentuje postoje publika k danému tématu. Pro úspěšnost je potřeba vtáhnout cílovou skupinu do problematiky, čehož je možné dosáhnout například pomocí guerilla marketingu nebo virálního marketingu. Oba tyto moderní marketingové trendy vyžadují zapojení kreativního myšlení a jsou pro použití v neziskových organizacích vhodné. Pravou stranu tvoří „WOM“. Pod touto zkratkou se skrývá word of mouth, což je v podstatě ústně šířené sdělení z úst do úst, které bývá někdy v českých zdrojích nazýváno „šeptanda“ případně „šuškanda“, dnes je však možné dosáhnout WOM i skrze sociální sítě. Šířením informace mezi lidmi navzájem dosahuje komunikované sdělení maximální efektivity. (Hommerová, 2015)

2.2 Komunikační mix

S pojmem marketingový komunikační mix se může v odborné literatuře setkat poměrně krátce. Některými autory bývá označován také jako propagační mix. Je tomu proto, že propagace je jednou ze čtyř složek marketingového mixu (tzv. 4P). Zbývající tři složky klasické podoby marketingového mixu – product, place, price budou více zohledněny při samotném zpracování projektu v následující kapitole. Nejrozsáhlejším prvkem marketingového mixu podle Kotlera a Kellera (2013) však zůstává právě čtvrté „Pé“ – promotion, tedy komunikace produktu či služby. Ta podle nich zahrnuje nástroje a cesty, prostřednictvím kterých firma působí na cílový segment s cíly:

- Informovat zákazníky o novém produktu či službě.
- Přesvědčit je o využití nabízené služby či koupi produktu.
- Udržovat povědomí o svém jméně a značce ve spojení s poskytovanou službou, případně produktem.

Někdy bývá pod pojmem marketingová komunikace označována reklama, což je však pouhým zlomkem skutečnosti. Lidé bývají nejvíce konfrontováni právě reklamou, je zde však celá škála dalších komunikačních nástrojů. Tyto níže popsané nástroje komunikačního mixu mohou být vzájemně různě kombinovány a využívány s různou intenzitou pro dosažení maximálního úspěchu při cílení a oslovování zákazníka. (Fill, 2009)

Důležitost komunikace v marketingu nejde opomenout zvláště v dnešní době neustálého vývoje v prostředí informačních technologií. Vývoj informačních technologií spolu s vývojem internetu poskytuje marketingovým pracovníkům snadný přístup k informacím o zákaznících, ať už jde o cílení na jednotlivce či celé skupiny. Nové technologie sebou přinesli velkou výhodu spojenou se segmentací trhu, kdy je možné lépe uzpůsobit sdělení tak, aby co možná nejúčinněji byly osloveny menší zákaznické segmenty. (Foret, 2011)

Oblast marketingové komunikace byla Kotlerem a Kellerem (2013) rozdělována do těchto hlavních komunikačních nástrojů:

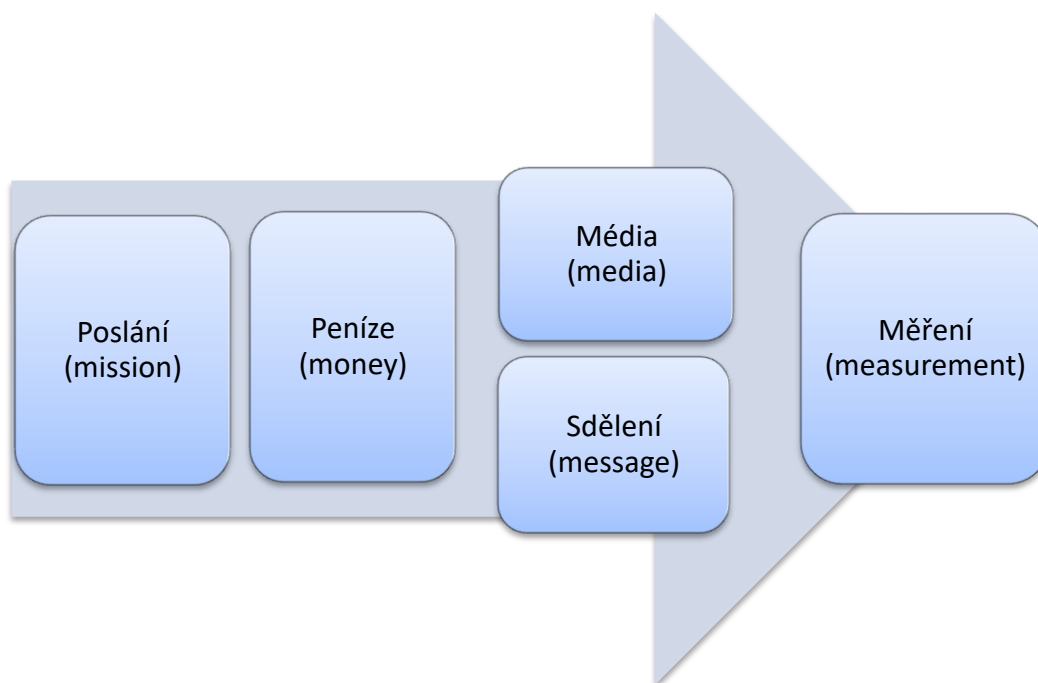
- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations a publicita,
- události a zážitky,

- přímý a interaktivní marketing,
- ústní šíření,
- osobní prodej.

2.2.1 Reklama

Odrazovým můstkem při tvorbě reklamní kampaně je definice cílového publika a motivace kupujících. Až po definování těchto základních atributů je možné přejít pěti hlavním rozhodnutím, které musí marketér učinit, označovaným jako **5M**.

Obrázek 3: 5 hlavních rozhodnutí - 5M



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, Keller (2013)

Mezi cíli reklamy a hlavními rozhodnutími včetně rozhodnutí o cílovém trhu a marketingovém programu musí být přímý logický vztah. Cílem reklamy může být informování, přesvědčování, připomenutí nebo utvrzení zákazníka. Cílem se pak rozumí konkrétní úkol a míra jeho splnění v rámci vymezeného cílového segmentu. (Kotler, Keller, 2013)

2.2.2 Reklama na internetu

Funkce reklamy na internetu je téměř stejná jako její funkce mimo něj, tedy v tradičních médiích. Měla by především ovlivnit rozhodování zákazníka a přimět ho tak ke koupi

produktu, služby nebo jej třeba přimět k návštěvě organizace. Silnými stránkami internetové reklamy oproti klasické jsou především schopnost oslovit cílového zákazníka v poměrně krátkém čase, snadná měřitelnost zpuštěné kampaně a rychlá reakce zákazníků při zapojení multimediálních prvků do reklamního sdělení. Reklama v internetovém prostředí může mít podobu reklamních bannerů, vyskakovacích pop-up oken, placených odkazů přímo v internetových vyhledávacích, které se nabízejí na předních místech při vyhledávání, kontextové reklamy v podobě hypertextových odkazů přímo v textu a další. Reklama na internetu sice zákazníky není považována za tak agresivní, jako je tomu u reklamy televizní, společnou však mají značnou neosobnost vůči zákazníkovi. (Management Mania, 2017 [online])

Reklama na Facebooku

Myslet si, že Facebook je platforma využívaná hlavně teenagery a mladistvými, je poněkud milné. Působí zde velké množství lidí napříč generacemi i řada organizací. A protože Facebook má o všech svých uživateliích dost podrobné informace, nabízí neuvěřitelné množství cílení marketingové komunikace nebo dokonce „naklonování“ stávajících zákazníků. Reklama zde tedy už není jen o sbírání „lajků“. (Facebook reklamy, 2018 [online])

Formáty reklamy na Facebooku se neustále mění a vyvíjejí. Následující přehled aktuálních reklamních možností se tedy vztahuje roku 2018:

Facebook reklama v pravém sloupci obrazovky

Jde o takovou reklamu, které se zobrazuje ve sloupci napravo od kanálu vybraných a nejnovějších příspěvků. Je tvořena drobným obrázkem, prostorem pro a prostorem pro text sdělení. Výhodou této reklamy je snadné vytvoření. Zobrazuje se však pouze na počítačích a často tak může být utraceno mnoho peněz bez významnějšího efektu. (Marketing PPC, 2018 [online])

Facebook reklama v kanálu vybraných příspěvků

Tato reklama se zobrazuje přímo na zdi mezi ostatními příspěvků vytvářenými, sdílenými uživateli. Je těžké ji přehlédnout a autor má možnost se rozepsat víc, než tomu bylo v předchozím případě. V tomto je možné použít jak obrázek, tak i video, případně několik obrázků. Text je možné vkládat do titulku, 2-3 řádky textu se vejdou pod něj a nad obrázkem je mnoho prostoru pro rozepsání. V případě zobrazení reklamy na mobilních telefonech bude

formát přizpůsoben. Největší podíl na úspěchu takové reklamy hraje zajímavý kvalitní obrázek následovaný titulkem. Tvůrce reklamy navíc může umístit tlačítko s řadou funkcí (Dát stránce „lajk“, Koupit, Sdílet...). (Facebook reklamy, 2018 [online])

Facebook messenger reklama

Další možností reklamy na Facebooku je využít pro sdělení messenger. Tato možnost je však zatím považována za okrajovou a ne příliš zajímavou. Je to i z důvodu, že pro část uživatelů je nedostupná a výsledky zde nejsou takové. (Marketing PPC, 2018 [online])

Účelem kampaně na Facebooku může být návštěvnost (základní PPC kampaň), konverze, projevený zájem, získání „To se mi líbí“ na stránku (vhodné pro začínající společnosti), využití nabídky (propagace cenově omezených nabídek, akcí, kuponů) (Facebook reklamy, 2018 [online])

Možnosti cílení

Jak už bylo řečeno, Facebook ví o svých uživatelích nespočet informací, které shromažďuje. Díky těmto datům a charakteristikám je možné opravdu podrobně zacílit kampaň podle: Věku, pohlaví, geografického umístění, jazyka, zájmů, demografických údajů (vzdělání, stav), chování (například uživatelé přístrojů Apple), minulých návštěv webu firmy nebo seznamu e-mailů na konkrétní uživatele. (Mediaguru, 2014 [online])

Reklama na Instagramu

Vlastníkem sociální sítě Instagram je společnost Facebook. Asi i proto je nastavování reklamní kampaně na této sociální síti podobné jako u Facebooku. Poskytuje poměrně zajímavé cílení, i když součástí instagramového profilu není tolik informací o uživateli, jako tomu bývá u profilu na sociální síti Facebook. Firmy a uživatelé zde mohou pro marketingovou komunikaci využít buďto **Kanál příspěvků**, kde se reklama zobrazí mezi ostatním uživateli generovaným obsahem, případně **Stories**, kde se reklamní sdělení zobrazuje mezi příběhy, které sem uživatelé umísťují na 24 hodin, po kterých zmizí. (Mediaguru, 2014 [online])

Reklama na LinkedIn

V případě sociální sítě LinkedIn není nastavena pevná cena za kampaň. Uživatel má však možnost nastavit vlastní rozpočet a parametry reklamní kampaně. Na výběr 2 způsoby kampaně:

- nastavení rozpočtu kampaně – je zadána maximální celková částka, která má být denně do reklamy investována
- nastavením nabídky – zde je zadavatelem uvedena maximální částka, kterou je ochoten zaplatit buďto za každé kliknutí nebo za každých 1000 zobrazení reklamy neohledně na počet kliknutí. V případě volby této varianty přichází na řadu volba jednoho ze dvou způsobů účtování propagace: cena za kliknutí (CPC), cena za 1000 zobrazení (CPM) (LinkedIn, 2018 [online])

Reklama na Twitteru

Přestože popularita a rozšířenost Twitteru je v ČR mnohem nižší než v zahraničí, je tato „mikroblogovací“ sociální síť využívaná zajímavou skupinou uživatelů, které by byla škoda opomenout. Je k dispozici velmi propracované cílení marketingové kampaně a možnost výběru jednoho z následujících dvou typů propagace:

- propagace vlastního Twitter účtu
- propagace konkrétního Tweetu (Mediaguru, 2014 [online])

Reklama na YouTube

Reklama se u videí umístěných na službě YouTube zobrazuje jen v případě, že je zapnuté zpeněžení videa. Při zadávání inzerce do videoseveru YouTube je možné využít několik odlišných způsobů:

Přímý nákup inzerce přes rezervační systém – tento způsob je vhodný pro velké reklamní kampaně či marketingové akce velkých značek. Je zde zadána minimální požadovaná reklama a tento druh inzerce vyjde inzerenta značně draž než následující. (Reklama na YouTube, 2011 [online])

Samoobslužná inzerce Google AdWords – využitím tohoto nástroje inzerent vydává na kampaň nižší prostředky. Zadaná reklama se může zobrazovat u výsledků vyhledávání

Google a v síti tisíců webů reklamních partnerů Google, kam patří i portál YouTube nebo sociální síť Google+. (Reklama na YouTube, 2011 [online])

2.2.3 Podpora prodeje

„Zatímco reklama nabízí důvod ke koupi, podpora prodeje poskytuje podnět.“

(Kotler, Keller, 2013, s. 559)

Důležité je, aby si společnost při rozhodnutí využít podporu prodeje přesně stanovila cíle, kterých tím chce dosáhnout, zvolit odpovídající nástroje, připravit, otestovat a implementovat vhodný program, pomocí kterého budou vyhodnocovány výsledky. (Kotler, Keller, 2013)

Mezi hlavní nástroje podpory spotřebitelů patří: *„vzorky, kupony, nabídky vracení peněz, výhodné balíčky, prémie (dárky), frekvenční programy, výhry (soutěže, losování, hry), věrnostní programy, vyzkoušení zdarma, záruky, vázaná podpora, cross-sellingová podpora, displeje a ukázky v místě prodeje (tzv. POP).“* (Kotler, Keller, 2013, s 559)

S některými nástroji podpory prodeje je možné se setkat i v neziskovém sektoru, ač je to spíše ojedinělé. Pro účely projektu, který je předmětem této práce, však žádný z nástrojů této položky komunikačního mixu není relevantní.

2.2.4 Public relations

Pro správné pochopení termínu public relations (PR) čili řízení vztahu s veřejností je třeba se důkladněji ponořit do této problematiky. Tento nástroj v sobě zahrnuje jak nepřetržité otevřené a veřejné vztahy, tak aktivní práci na tvorbě veřejného mínění a řízení vztahu s širokou veřejností. Odkrývá se tak důležitost většinového názoru, jeho schody či rozdílu ve vztahu k podniku. Dá se říci, že tam, kde neexistuje potřeba změny, není potřeba PR, které se podle tohoto pohledu rodí právě z rozporu. Neoddělitelnou součástí je také analyzování nově se objevujících problémů, které by se organizace mohli dotýkat. (L'Etang, 2009)

Podle Světlíka (2005, s. 184) *„PR je neosobní forma komunikace, jejímž cílem je splnění cílů organizace vyvoláním kladných postojů veřejnosti.“*

Šedivý a Medlíková (2012) v této souvislosti upozorňují na důležitost vhodné PR strategie. Ta by měla být v souladu s celkovou strategií organizace a měla by být rozdělena do cílů, které povedou k naplňování strategických cílů organizace. Tuto skutečnost zachycuje příklad neziskové organizace z Vysočiny, která chce rozšířit pole působnosti do Jihomoravského

kraje a do tří let tam otevřít pobočku. Strategický cíl organizace je tedy zřetelný. Na něj navazující PR strategie v sobě zahrnuje posílení povědomí o značce v tomto kraji ve spojitosti s podporou oblasti péče o rodiny, ve kterých se vyskytují děti závislé na drogách nebo herních automatech. V nové kanceláři budou využity všechny prvky stávající kanceláře a budou zachovány i propagační materiály ve stávající podobě. Důležitými nástroji, které budou v rámci PR strategie využity, budou především jednání s místními zastupiteli, krajskými a městskými úředníky a komunikace s regionálními médii, ať už půjde o deníky, časopisy nebo místní rádia. V rámci této tříleté seznamovací doby dosažení strategického cíle napomůže i uspořádání série přednášek určených pro studenty středních škol, aby byla zvýšena jejich informovanost a aby byli žáci i studenti seznámeni s organizací.

Kotler a Keller (2013) zdůrazňují tři přednosti, které doprovází PR:

- vysoká důvěryhodnost – novinové články a příspěvky jsou mezi lidmi důvěryhodnější,
- schopnost oslovit obtížně dosažitelné zákazníky – možnost oslovit zákazníky vyhýbající se jiným druhům reklamy,
- dramatizace – možnost vyprávět příběh v pozadí sdělení.

Je běžnou praxí, že firmy mají vlastní PR oddělení, které sleduje nálady veřejnosti a správně dává informace, zároveň úspěšná PR oddělení pomáhají managementu přijmout pozitivní kroky, aby tak předešli a úplně se vyhnuli negativní publicitě. Funkcí PR oddělení v podniku je podle Kotlera a Kellera (2013):

- řízení vztahů s tiskem – předávání pozitivního obrazu o novinkách a informacích z organizace,
- zajišťování publicity výrobků – úsilí pozitivně ovlivnit publicitu,
- řízení korporátní komunikace – interní a externí komunikace,
- lobbying – jednání se zákonodárci a vládou v souvislosti se zájmy organizace,
- poradenství – managementu v oblasti komunikace s veřejností, pozice a image společnosti.

Vzhledem k omezeným finančním zdrojům je pro organizace působící v neziskovém sektoru nezbytná spolupráce se sdělovacími prostředky. Dobře propracované PR pomáhá organizaci šetřit prostředky a jeho pomocí může organizace dosáhnout třeba i bezplatné propagace v médiích. Rozhodně je zde potřeba pracovat na vztahu s PR partnerem dlouhodobě a utvářet

ho pomocí vzájemně provázaných aktivit. Na rozdíl od reklamy by PR mělo být utvářeno s minimálními až nulovými náklady. (Hommerová, 2015)

Jednotlivá písmena zkratky PENCILS reprezentují nejdůležitější nástroje využívané v PR pro marketingovou komunikaci:

P – publications (brožury letáčky, výroční zprávy),

E – events (veřejné akce),

N – news (zprávy v tisku),

C – community involvement activities (angažovanost pro potřeby místních komunit),

I – identity media (logo, vizitky, hlavičkový papír),

L – lobbying activities (prosazování nebo blokování legislativních a regulačních opatření podle potřeby),

S – social responsibility activities (budování dobré pověsti v oblasti podnikové sociální odpovědnosti).

(Hommerová, 2015)

2.2.5 Události a zážitky

Do této skupiny spadá tzv. event marketing, který umožňuje přenést nadlinkovou reklamu do reálného života a dát tak impuls cílové skupině k požadované akci. Dobře propracované akce event marketingu mohou efektivně zasáhnout cílovou skupinu, ať už jde o sporty nebo festivaly. Lidé na událost přišli nejpravděpodobněji kvůli hlavnímu programu nebo lákadlům, a nikoli kvůli získání informací o nabízeném produktu či službě, který bývá vedlejším děním. To však nedělá zástupný zájem méně zajímavým. I tak může přispět k vyšší informovanosti a růstu poptávky. Výhodou zde je jedinečnost a svéráznost značky nebo podniku, která může být touto cestou dobře demonstrována. Zvláště pokud je rozpočet omezený, může být vhodné zaměřit se na sledování dlouhodobějšího cíle a směřovat úsilí k vylepšení image značky, až k jejímu přeměnění na „idol“. Trendem je v rámci event marketingu využívání mobilních komunikačních technologií, které umožňují navázání hlubšího vztahu se zákazníkem. Bezdrátové technologie poskytují prostor pro přípravu interaktivnějších marketingových kampaní. (Frey, 2011)

Je však nutné splnit tyto náležitosti:

- relevance – první nutností je vhodná volba zážitku či události,
- zaujetí – vzhledem k tomu, že se účastníci mohou sami zapojit a účastnit aktivit, je zážitek intenzivnější,
- implicitnost – tyto akce jsou silným nástrojem nepřímého prodeje.
(Kotler, Keller, 2013)

2.2.6 Přímý a interaktivní marketing

„Přímý marketing (direct marketing) je využitím přímých kanálů k dosažení zákazníků a doručení výrobků a služeb bez potřeby marketingových prostředníků.“

(Kotler, Keller, 2013, s. 576)

Podle Kotlera a Kellera (2013) komunikační sdělení spadající pod označení přímý a interaktivní marketing mohou nabývat mnoho podob - od využívání telefonních zařízení, e-mailů, přímého kontaktu se zákazníkem až po moderní internetové komunikační technologie. Společným prvkem pro všechna úspěšná sdělení je:

- customizace – příprava sdělení na míru jednotlivci,
- aktuálnost – rychlost úpravy sdělení,
- interaktivnost – možnost úpravy sdělení podle reakce adresáta.

Světlík (2005) používá podobného vymezení pojmu jako předchozí autor. Charakteristickými znaky je zde přímota a adresnost komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím a cílení na prodej produktu či služby přímo skrz kanály jako je telefon, pošta, televize, noviny, rozhlas, e-mail a časopisy.

Do této skupiny spadají například tyto velmi účinné nástroje komunikace:

Guerillový marketing – zde je zmíněn především pro schopnost přesvědčit zákazníka, aby se zapojil do hry provázané s produktem či službou. Spadá sem i umístování tzv. ambientních médií (netradičních médií) do míst, kde se soustředí cílová skupina a pokrytí tradičními médii zde chybí, tzv. ambush marketing, což je vlastně parazitování na konkurenčních aktivitách, nebo třeba buzz marketing, čímž se rozumí „septanda“ kolem propagované služby nebo události. (Frey, 2011)

Digitální marketing se stal nedílnou součástí komunikace v rámci přímého marketingu. Tato oblast podléhá velmi dynamickému vývoji a některé komunikační kanály mohou být u digitálního marketingu efektivnější než u reklamy. Základem úspěchu je pochopení internetu jako komunikačního média, kde zákazníci chtějí na rozdíl od televize sami rozhodovat o konzumovaném obsahu. Zásadní je zde pochopení on-line chování zákazníka. Největší výhodou internetu ve vztahu k reklamní činnosti přímého marketingu je generování zpráv na míru příjemci a vzájemná interakce. (Frey, 2011)

Virový marketing (nebo také virálního) se stal oblíbeným především díky jednoduchosti a nízkým nákladům. Místo pracné přípravy marketingové kampaně stačí vytvořit chytlavé, zábavné, atraktivní sdělení a spotřebitelé si ho poté už mezi sebou rozšíří sami prostřednictvím e-mailů nebo sociálních sítí. Existuje jak jeho pasivní tak i aktivní forma. Pasivní forma se nesnaží jakkoliv ovlivňovat chování zákazníka a pouze očekává šíření sdělení, zatímco aktivní forma očekává vynaložení úsilí pro pomoc virové zprávě v jejím šíření dál mezi zákazníky. (Frey, 2011)

Mobilní marketing může znamenat daleko víc než jen kampaně přímého prodeje zahrnující rozesílání SMS a MMS zpráv. Patří sem i mobilní weby, aplikace, QR kódy, mobilní vyhledávání nebo tzv. Location Based Services, tedy služby spojené s využíváním polohových údajů. Pro sestavení ideálního mobilního marketingového mixu je tedy z čeho vybírat. (Mobilní marketing, 2011 [online])

Podle Freye (2011) je s mobilním marketingem spojeno široké spektrum kampaní a propagačních akcí mobilního marketingu. Spadají sem promotion stimulující nákup, promotion podporující návštěvu maloobchodních řetězců, aktivity budující značku, virový marketing, komunikace založená na kontextu, databázový marketing, udržení zákazníků nebo marketingový výzkum.

S příchodem GDPR se však podmínky využívání mobilních čísel pro marketingové účely zpřísnily. Osobní údaje smějí být využívány pro účely přímého marketingu v případě, že se může jednat o oprávněný zájem ze strany zákazníka. Zpráva však musí obsahovat informaci, že zákazník může vznést námitku proti zaslání sdělení. Po zaslání námitky je společnost povinna přestat se zpracováváním osobních údajů pro účely přímého marketingu. Více informací k této problematice je k dispozici v zákoně č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti. (GDPR a marketing, 2018 [online])

2.3 Management rizik

Než bude pozornost plně věnována problematice řízení rizik v projektu, je třeba se podívat, co se pod pojmem riziko skrývá. Z toho důvodu budou definovány pojmy riziko a nejistota, se kterými zde bude pracováno.

Riziko a nejistota

Nejistota zahrnuje neurčitost informací vztahujících se k budoucímu vývoji, možnost změn výchozích podmínek nebo nemožnost předem s jistotou určit faktory, které mohou ovlivnit konečný výsledek. Vedle toho riziko je kvantifikovatelné nebezpečí, že výsledku nebude dosaženo, které lze vyjádřit pomocí pravděpodobnosti. Jak je patrné, pojem nejistota je značně širší, než je tomu u rizika. Pro další účely práce bude pojem riziko využíván jen ve spojitosti s projektovým řízením. V takovém případě jde o tzv. čisté riziko. (Eger a kol., 2013)

Pomocí focus group realizované Egerem a kol. (2013) dne 3. 9. 2013 byla panelisty individuálně identifikována rizika vzdělávacích projektů, které byla následně společnými silami rozřazována do expertně určených kategorií. V dalším kole byla všem rizikům opět individuálně přiřazena významnost a výstup se následně společně diskutoval a komentoval. Celkem do studie bylo zapojeno 8 panelistů, kteří se podíleli na sběru informací z oblasti vzdělávacích projektů, a na toto téma hovořili s řadou ředitelů škol, kteří v roli projektového manažera vystupovali. Výsledky průzkumu jsou zachyceny v tabulce 2 na další straně.

Tabulka 2: Přehled rizik v kategoriích a seřazení v nich dle významnosti od nejvyšší

Kategorie	Označené položky
Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Pozdní placení plateb • Problémy s cash-flow • Nevytvoření si finanční rezervy • Nutnost profinancování z vlastních zdrojů • Změna kurzu (Euro / Kč a jiné) • Problémy s finančními odpisy • Neschválení původního rozpočtu • Problémy s omezením nákupu dlouhodobého majetku u „měkkých projektů“
Lidské zdroje	<ul style="list-style-type: none"> • Nezájem učitelů • Chybí osoba, která by se samostatně zabývala projekty • Přetížení pracovníků • Nedostatek motivovaných pracovníků • Jiné personální změny, jež zasahují do změn lidí v projektu
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Neschválení průběžné / závěrečné zprávy • Složitá administrativa, změny v příručkách a monitorovacích zprávách • Nejednotnost výkladů informací a neochota poskytnout jasný výklad či komentář řešitelů • Nedodržování termínů ze strany poskytovatele a z toho plynoucí problémy s cash-flow • Problémy v kontrolních mechanismech • Nastavení udržitelnosti v projektu • Dlouhá odezva na monitorovací zprávy od zadavatele
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Špatná komunikace se zástupci kraje, rozdílné požadavky úředníků a kontrolních orgánů • Tvorba zpráv, náročné až byrokratické požadavky, problémy v objasnění požadavků a podobně • Komunikace nebyla vnímána jako příliš riziková s tím, že „se vždy nějak domluvíme“ • Špatná komunikace s externími partnery
Public Relations	<ul style="list-style-type: none"> • Zájem cílové skupiny • Nezájem žáků (koresponduje s výše uvedeným) • Nenašel se zájemce o výsledný produkt (opět souvisí s první položkou)
Legislativa	<ul style="list-style-type: none"> • Legislativní změny v průběhu projektu ve vztahu k projektům • Výběrová řízení a jejich zkomplikování nastavením i významně nižších finančních limitů • Další legislativní změny v průběhu řešení jako změna DPH či změny v oblasti pracovního práva (např. DPP) • Změny subjektů, slučování škol či změna na pozici ředitele

	<p>školy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhá doba mezi zpracováním návrhu projektu a zahájením realizace, kdy vzniká řada změn
Management projektů	<ul style="list-style-type: none"> • Změny v zadání během řešení již přijatého projektu • Vázání projektu na jednu firmu, která může během řešení zkrachovat (u odborných škol) • Tvrdá kritéria plnění cílů, jež jsou při změně podmínek obtížně splnitelná • Učitel v roli projektového manažera není respektován ostatními učiteli • Nespolupráce partnerů v projektu • Celkové podcenění projektového řízení z důvodů neznalosti • Nezávládnutí časového harmonogramu projektu • Spolupráce se zahraničními školami a spolehlivost partnera • Špatně provedená vstupní analýza • Neznalost procesů v projektovém řízení • Nedostatečné plánování
Jiné	<ul style="list-style-type: none"> • Změny v cílové skupině • poskytnutí podpory nerozhoduje kvalita projektu, ale jiné faktory • Nejasnost co bude v dalším období

Zdroj: Vlastní zpracování dle Eger a kol. (2013, s. 60-61)

Protože pro účely této práce není nezbytné uvádět souhrnnou diskusi panelistů o jednotlivých tématech a bodech v nich – uvedena nebude. Bližší analýze jednotlivých kategorií a položek v nich bude věnována pozornost později při řízení rizik projektu, který je předmětem této práce.

3 Výzva MAS a východiska pro přípravu žádosti

Výzva vypsaná začátkem roku 2018 vzbudila zájem především možností uspořádat příměstský tábor pro děti v době letních prázdnin. Díky letitým zkušenostem s organizací táborů a soustředění pro děti, pravidelnému kontaktu s dětmi místních základních škol (otec je zakladatelem místního oddílu bojového sportu Judo, který působí na dvou místních základních školách) a známostem mezi učiteli, bylo rozhodnuto, že této příležitosti bude využito. Výhodou je i vlastnictví malé farmy, která poskytuje dostatečné prostory a příjemné prostředí pro zázemí příměstského tábora, v dané lokalitě.

3.1 MAS Brána Písecka

Jedná se o spolek se sídlem v obci Čížová, který realizuje aktivity v rámci strategie komunitně vedeného místního rozvoje na území obcí, které vydaly souhlas se zařazením správního území obce do územní působnosti MAS (v tomto případě se jedná o obce na území regionu Písecka). Kromě tvorby a realizace komunitně vedeného místního rozvoje je cílem činnosti MAS Brána Písecka propojování a rozvíjení partnerství mezi organizacemi soukromého a veřejného sektoru, podílejícími se na zvyšování kvality života obyvatel venkova tohoto regionu, a také vedení partnerských stran ke zvýšení využití potenciálu jejich území na lokální úrovni.

Spolek svých cílů dosahuje především pomocí zastupování zájmů místních organizací vůči orgánům státní správy a samosprávy, zastupováním jejich zájmů v zahraničí spoluprací s podobně zaměřenými zahraničními subjekty, realizací vlastních projektů a podporou během zpracovávání a realizaci projektů místního rozvoje. K naplnění cílů přispívá i pořádání odborných seminářů, vzdělávacích, tematických exkurzí a podobně. (Stanovy MAS, 2018 [online])

3.1.1 Výzva MAS č. 4 z OPZ: Prorodinná opatření III.

Jak již bylo zmíněno, informace o vypsaní výzvy k předložení žádostí o podporu v rámci Operačního programu Zaměstnanost se objevila na jaře roku 2018 a po důkladné konzultaci s otcem a účasti na odpoledním informativním semináři pořádaném MAS Brána Písecka bylo usouzeno, že taková služba bude v našich končinách rodiči dětí vítána. Situační analýzou byla naše domněnka potvrzena a zapojení do programu s vlastní žádostí o podporu bylo odsouhlaseno.

Specifickým cílem výzvy je zvýšení zapojení lokálních osob a skupin do řešení problémů spojených s nezaměstnaností a sociálním začleňováním ve venkovských oblastech (tento cíl spadá do prioritní osy Sociální začleňování a boj s chudobou). Výzva byla v tomto roce vyhlášena 26. března a příjem žádostí končil 26. června 2018. Doba, na kterou je možné projekty v rámci této výzvy nejdéle plánovat, je 36 měsíců a nejzazší datum ukončení fyzické realizace bylo stanoveno na konec září roku 2022. Na základě konzultace s vedoucím MAS panem Čarkem se nám dostalo informace, že tato výzva byla vypsána již v předchozím roce za téměř totožných podmínek (až na výši alokované částky a drobné úpravy) a jinak tomu pravděpodobně nebude ani v následujícím roce 2019.

Celkem v rámci výzvy byla mezi vybrané projekty alokována finanční částka 2 221 746,25 Kč, přičemž každý žadatel může v rámci svého projektu žádat až o celou tuto částku, minimální způsobilé výdaje na projekt však musí být 400 000 Kč a více. Žadatel by měl splňovat několik pravidel, a to vlastnit identifikační číslo, mít aktivní datovou schránku a nepatřit do skupiny osob, které se výzvy účastnit nemůžou z důvodu insolvence, pokut, dluhů, likvidace, daňových nedoplatků nebo nedoplatků a penále na veřejném zdravotním či sociálním zabezpečení. Mohou žádat jak fyzické, tak právnické osoby, které tvoří obce, dobrovolné svazky obcí, organizace zřizované obcemi, organizace zřizované krajem, příspěvkové organizace, nestátní neziskové organizace, obchodní korporace, OSVČ, poradenské a vzdělávací instituce, sociální partneři, školy a školská zařízení. Oprávněnými partnery mohou být jak partneři s finančním příspěvkem, tak i partneři bez finančního příspěvku. Partnerství bez finančního příspěvku není omezeno žádnými pravidly. Partner za svou pomoc nemá právo na finanční odměnu z rozpočtu projektu. Vedle toho partneři s finančním příspěvkem určité podmínky splňovat musejí. Partnerem nemůže být osoba, která není samostatně výdělečně činná a nespádají sem ani dodavatelé a odběratelé projektu. (Text výzvy, 2018 [online])

Projekty, v rámci kterých je žádáno o podporu, mohou spadat do některé z následujících kategorií:

- zařízení péče o děti zajišťující péči o děti v době mimo školní vyučování,
- doprovody na kroužky a zájmové aktivity,
- příměstské tábory,
- společná doprava dětí do/ze školy, dětské skupiny a/nebo příměstského tábora,

- dětské skupiny,
 - vzdělávání pečujících osob.
- (Text výzvy, 2018 [online])

Míra podpory a rozpad zdrojů financování

V tabulce níže jsou uvedeny právní formy ve vztahu ke zdrojům financování. Pro všechny typy organizací připadá příspěvek z Evropských fondů ve výši 85 % ceny projektu, liší se však ve výši příspěvku ze státního fondu, který se pohybuje od 15 % po 0 % u poslední skupiny subjektů.

Tabulka 3: Míra podpory a rozpad zdrojů financování

	Evropský podíl	Příjemce	Státní rozpočet
Školy a školská zařízení zřizovaná ministerstvy	85 %	0 %	15 %
Obce Příspěvkové organizace zřizované kraji a obcemi Dobrovolné svazky obcí	85 %	5 %	10 %
Právníky osoby vykonávající činnost škol a školských zařízení	85 %	0 %	15 %
Soukromoprávní subjekty vykonávající veřejně prospěšnou činnost Obecně prospěšné společnosti Spolky, Ústavy Círky a náboženské společnosti Nadace a nadační fondy Místní akční skupiny Hospodářská, Agrární komora Svazy, asociace	85 %	0 %	15 %
Ostatní subjekty neobsažené výše: Obchodní společnosti: v.o.s., k.s., s.r.o., a.s., ... Státní podniky Družstva OSVČ Profesní komory	85 %	15 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Text výzvy (2018 [online])

Je na první pohled zřetelné, že žádat o podporu jako OSVČ nebo obchodní společnost je mnohem méně výhodné než je tomu u jiných právních forem. Aby se předešlo nutnosti vkládat do projektu vlastní kapitál, bylo vybíráno pouze mezi těmi právními formami, u kterých je celá hodnota projektu profinancována ze Státního rozpočtu a rozpočtu Evropské unie. (Text výzvy, 2018 [online])

Podmínky realizace

Protože projekt, který je v této práci zpracováván, spadá do kategorie příměstských táborů, nebude věnována pozornost podmínkám realizace projektů, jež spadají do zbylých podporovaných kategorií. Co se příměstských táborů týká, cílem podpory je zajistit služby péče o děti v době školních prázdnin. Průběh je omezen pouze na pracovní dny, kdy rodiče tyto služby potřebují. Kapacita příměstského tábora je nejméně 10 dětí. Důležitou podmínkou pro úspěšnou realizaci je, že se všemi rodiči dětí je pořadatel povinen uzavřít písemnou smlouvu o poskytnutí služby na dobu jednoho turnusu (týdne), případně na více turnusů v konkrétním školním roce. Podmínkou je také nutnost vedení denní evidence přítomných dětí buďto elektronicky nebo písemně, včetně evidování příchoďů a odchodů dětí. Zároveň je nezbytné před přijetím dítěte do zařízení získat doložení vazby obou rodičů (nebo jiných osob pečujících o dítě) na trh práce, které se vztahuje k celému období, po které je dítě v zařízení umístěno. Tato potvrzení budou předmětem kontroly buďto na místě nebo v rámci zpráv o realizaci projektu. (Text výzvy, 2018 [online])

Indikátory

Indikátor (ukazatel) slouží jako pomůcka, kterou je měřeno dosahování cílů, postupů či efektů v průběhu jednotlivých částí realizace projektu. Indikátory jsou vymezeny celoplošně, aby tak bylo možné jejich sčítání například na národní úrovni. Z toho důvodu je nutné toto vymezení respektovat. Jejich hlavním účelem je poskytnutí zpětné vazby řídicím orgánům o tom, že podpora projektu splnila svůj účel a bylo dosaženo předem vytyčených cílů.

(Obecná pravidla OPZ, 2018 [online])

V žádosti o podporu je uváděna cílová hodnota indikátoru, která má následně funkci závazku a pro úspěšné vyhodnocení projektu je nezbytné, aby této hodnoty během realizace bylo dosaženo. V projektu by mělo být také vysvětleno to, jakým způsobem byla cílová hodnota stanovena. Dva z předdefinovaných indikátorů je vždy nutné vyplnit a to: Celkový počet účastníků a Kapacita podporovaných zařízení péče o děti nebo vzdělávacích zařízení. Cílovou

hodnotu je v systému IS KP14+ nutno uvést u všech indikátorů, které jsou pro projekt relevantní. U indikátorů, které se projektu netýkají, je možné uvést cílovou hodnotu 0. Hodnota 0 je žadatelem v systému uváděna i u všech výsledkových indikátorů týkajících se účastníků. Indikátory výstupu týkající se bližší charakteristiky účastníků a jejich postavení na trhu práce se v systému generují automaticky z Monitorovacího listu podpořené osoby spolu se Zprávou o realizaci projektu. Jakýkoliv zásah do cílové hodnoty indikátoru v průběhu realizace projektu je považován za podstatnou změnu v projektu (není možné je libovolně měnit) a musí být doprovázen změnou právního aktu. (Text výzvy, 2018 [online]) (Obecná pravidla OPZ, 2018 [online])

K sankcím nedochází v případě, že je mezi mírou čerpaných prostředků z rozpočtu projektu a mírou splnění indikátorů adekvátní poměr. Pokud je však čerpán rozpočet ve vyšší míře než je naplnění indikátorů, pak projektu hrozí sankce. Celková míra naplnění indikátorů (závazků) je vypočítána jako průměr úrovní všech indikátorů, ke kterým se pořadatelé v rámci projektu zavázali. Pokud se celková míra naplnění indikátorů výstupů pohybuje mezi 85 % - 70 %, pak bude výše sankce 15 %, jestliže mezi 70 % - 55 %, tak je sankce 20 %, u naplnění indikátorů z 55 % - 40 % bude sankce 30 % a v případě, že indikátory budou splněny z méně než 40 %, bude výše vráceného odvodu 50 %. (Obecná pravidla OPZ, 2018 [online])

V případě indikátorů výsledků jsou procenta následující:

Tabulka 4: Sankce při nesplnění závazků týkajících se indikátorů výsledků

Celková míra naplnění indikátorů výsledků vzhledem k závazku v právním aktu	Sankce (resp. odvod)
75 % - 50 %	10 %
Méně než 50 %	20 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Obecná pravidla OPZ (2018 [online])

3.2 Obecná a specifická část pravidel žádosti o podporu

V této podkapitole budou vymezeny některé části odborných a specifických pravidel k žádostem o podporu. Tato pravidla jsou poměrně rozsáhlá a nachází se v nich spousta informací, jejichž znalost je pro správné zpracování projektu nezbytná. Rozepisování všech bodů, které se projektu týkají, by však zabralo příliš mnoho prostoru, a proto budou zmíněny jen ty, které jsou pro projekt nejvíce zásadní a jejichž opomenutí by nepříznivě ovlivnilo bodové hodnocení projektu, na základě kterého jsou následně rozdělovány prostředky.

IS KP14+

Portál IS KP14+ slouží žadatelům a příjemcům jako nástroj pro správu žádostí o podporu. Je součástí monitorovacího systému MS2014+. Uživatelé jeho prostřednictvím mohou zadávat žádosti o podporu, což je možné pouze po vyhlášení výzev, spravovat projekty po celou dobu jejich životního cyklu, případně systém může sloužit pro potřeby externích hodnotitelů a pro nositele strategií integrovaných nástrojů. Elektronický formulář není nutné instalovat jako aplikaci, ale jeho prostřednictvím jsou data ukládána na vzdálený server. Přístup do všech elektronických formulářů funguje použitím vlastních přihlašovacích údajů na adrese mseu.mssf.cz. Pro každou výzvu je vytvářen samostatný formulář. Žádosti je možné pouze elektronicky a jedině prostřednictvím výše zmíněného systému. Není tedy možné podání vytištěných žádostí ani žádostí v jiné podobě. (Obecná pravidla OPZ, 2018 [online])

Ve většině případů je nezbytné vyjádřit se k následujícím oblastem:

- Identifikovat žadatele (včetně osob oprávněných za subjekt žadatele jednat).
- Jaký je název projektu?
- Jaký je plánovaný termíny zahájení a ukončení realizace projektu?
- Identifikovat případné projektové partnery.
- Uvést anotace projektu.
- Jaký problém projekt řeší?
- Jaké jsou příčiny problému?
- Co je cílem projektu?
- Jaká změny/y je/je jsou v důsledku projektu očekávána/y?
- Jaké aktivity v projektu budou realizovány?
- Popsat realizační tým projektu.
- Jak bude zajištěno šíření výstupů projektu?
- V čem je navržené řešení inovativní?
- Jaká existují rizika projektu?
- Jaká je cílová skupina a umístění projektu?
- Uvést indikátory (zejména cílová hodnota pro každý indikátor).
- Informovat o zakázkách v rámci projektu.
- Uvést horizontální principy.
- Jaký je rozpočet projektu? (Obecná pravidla OPZ, 2018 [online])

Součástí každé žádosti je mimo výše zmíněné také čestné prohlášení, které žadatel potvrzuje, že je seznámen s obsahem žádosti, že všechny uvedené informace jsou pravdivé, úplné a je si vědom následků a sankcí, které mu v případě nedodržení pravidel hrozí. Další součástí žádosti mohou být přílohy. Požadavky na přílohy jsou vždy součástí textu konkrétní výzvy k předložení žádostí o podporu.

Vizuální identita

Žadatel je během doby, kdy je projekt realizován, povinen informovat veřejnost o skutečnosti, že podpora pochází z fondů ESF (fondy EU určené k uskutečňování Společenského strategického rámce). Toho dosáhne pomocí:

- internetových stránek (pokud existují), kde v popisu projektu zmiňuje, že finanční prostředky pocházejí z EU,
- prezentace projektu na portálu www.esfcr.cz, kam je základní popis přenesen z portálu MS2014+ a následně je dle potřeby doplněn,
- plakátu (alespoň jednoho) velikosti A3 v místě realizace projektu, kde jsou uvedeny základní informace. Pro jeho vytvoření slouží elektronická šablona dostupná na portálu www.esfcr.cz (Obecná pravidla OPZ, 2018 [online])

Nezbytnými součástmi vizuální identity OPZ jsou:

- znak EU s textem „Evropská unie“
- odkaz „Evropský sociální fond“
- odkaz „Operační program Zaměstnanost“

Obrázek 4: Znak EU - 2 použitelné varianty zobrazení: barevná a jednobarevná



Zdroj: (Obecná pravidla OPZ, 2018 [online])

Obrázek 5: Znak EU včetně povinných odkazů



**Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost**

Zdroj: (Obecná pravidla OPZ, 2018 [online])

Je samozřejmě možné použít i jednobarevný znak EU doplněný odkazy. Bližší specifikace jednotlivých prvků je dostupná v obecné části pravidel.

Změny v projektu

Realizace projektu nesmí odporovat vydanému právnímu aktu. Žadatel je oprávněn některé změny provádět bez souhlasu řídicího orgánu, tzv. nepodstatné změny (nikdy nevyžadují změnu právního aktu), pro realizaci jiných, podstatných, změn však je souhlas řídicího orgánu nezbytný. Podstatné změny se potom rozdělují na ty, které vyžadují změnu právního aktu o poskytnutí podpory, a na změny, které se obejdou bez zásahu do právního aktu. Všechny změny v rámci projektu musí být dokumentovány v IS KP14+ v podobě tzv. změnových řízení. (Specifická pravidla OPZ, 2018 [online])

Nepodstatnými změnami v projektu se rozumí takové úpravy, které nemají vliv na dosažení cílů projektu a nemění jeho charakter. Tyto změny by měly vycházet z nutnosti a měly by být v souladu s efektivním nakládáním s prostředky. Nepodstatné změny jako změna kontaktní osoby, sídla, názvu příjemce nebo změna v osobách vykonávající funkci statutárního orgánu je žadatel povinen oznámit neprodleně. Nepodstatné změny v rozpočtu projektu, kterými jsou prostředky přesouvány mezi položkami v rámci jedné kapitoly nebo mezi různými kapitolami do výše 20% celkových výdajů, je žadatel povinen hlásit nejdéle deset dnů před předložením zprávy o realizaci za monitorovací období, ve kterém změna proběhla. Ostatní nepodstatné změny jsou žadatelem hlášeny spolu se zprávou o realizaci projektu za období, ve kterém k nim došlo. (Specifická pravidla OPZ, 2018 [online])

Podstatné změny přímo ovlivňují charakter projektu a mají vliv na dosažení cílů či dobu realizace. V tomto případě je nutné prostřednictvím portálu MS2014+ předložit žádost o změnu spolu se zdůvodněním. Řídicí orgán se k této žádosti vyjádří, případně požádá o doplnění potřebných informací. K takové změně nesmí dojít před přijetím souhlasu, případně

před vytvořením nového právního aktu. Změna v právním aktu není nutná tehdy, když dochází ke změnám, zrušení či přidání nové klíčové aktivity, když jsou zahrnuty nové cílové skupiny, když jsou prostředky přesahující 20 % celkových způsobilých výdajů projektu přesouvány mezi rozpočtovými kapitolami, když vzroste objem prostředků v rámci křížového financování nebo jsou prostředky přesouvány z neinvestičních výdajů do investičních, když dochází ke změně bankovního účtu. V případě změn v plánovaných výstupech a výsledcích, změn v ukončení realizace projektu, výměně partnera projektu, navýšení celkového rozpočtu nebo požadované podpory je vydání změnového právního aktu nezbytné.

(Specifická pravidla OPZ, 2018 [online])

Způsobilé výdaje

Finanční výdaje mohou být využity výhradně na způsobilé výdaje. Těmi se rozumí výdaje v souladu s právními předpisy, pravidly programu a podmínkami, za kterých je podpora poskytována, které vznikly v době realizace projektu a byly uhrazeny nejpozději v době administrace. Způsobilé výdaje by také měly být územně způsobilé, řádně identifikovatelné, prokazatelné a doložitelné, a zároveň jsou přiměřené a nezbytné pro dosažení cílů projektu. Platí zde pravidlo, že investiční výdaje mohou tvořit maximálně polovinu celkových způsobilých výdajů v rámci financování projektu. Investiční výdaje jsou způsobeny pořízením nehmotného majetku nad 60 000 Kč, hmotného majetku nad 40 000 Kč nebo náklady na rekonstrukci či modernizaci také nad 40 000 Kč. (Specifická pravidla OPZ, 2018 [online])

Jednou z podmínek způsobilých výdajů je takzvaná přiměřenost. Tou se rozumí určitá rovnováha mezi hospodárností, efektivností a účelností. Pod hospodárností se rozumí vynaložení co možná nejmenšího objemu prostředků při zajištění shodné kvality poskytovaných služeb. Hospodárnost může být prokazována v souvislosti s obvyklými cenami, jejichž přehled je dostupný na portálu www.edfcr.cz. Efektivnost znamená takové využití financí, které za použití stejného množství prostředků vede k maximálnímu možnému rozsahu, přínosu a kvalitě. Splnění kritéria účelnosti by mělo vést k optimální míře naplňování cílů, zatímco jsou plněny stanovené úkoly. Pokud nejsou tyto tři podmínky splněny, může řídicí orgán výdaje označit za nezpůsobilé, případně mohou být výdaje schváleny jen do určité výše. (Specifická pravidla OPZ, 2018 [online])

Hodnocení projektu

MAS zajišťuje hodnocení a výběr žádostí o podporu na základě metodických pokynů, interních pravidel a stanov spolku MAS Brána Písecka. Tyto pokyny a pravidla jsou dostupná online na stránkách MAS Brána Písecka. Na základě předem definovaných kritérií, která jsou součástí přílohy na stránkách MAS Informace o způsobu hodnocení a výběru projektu, provádí hodnocení a výběr projektů.

V první fázi je pracovníky MAS hodnocena přijatelnost a formální náležitosti. Je přitom dohlíženo na ustanovení o střetu zájmů a hodnocení je zaznamenáváno do MS2014+. Funkce těchto kritérií je vylučovací a hodnocení pracovníka MAS by pro postup do další fáze hodnocení mělo být u všech bodů kladné. Celkem je hodnoceno devět kritérií přijatelnosti, z nichž budou uvedeny dva příklady: *Splňuje žadatel definici oprávněného příjemce vymezeného ve výzvě k předkládání žádostí o podporu? Lze vyloučit negativní dopad na horizontální principy OPZ (Rovnost žen a mužů, nediskriminace a udržitelný rozvoj)?*, dále jsou hodnocena dvě kritéria formálních náležitostí: *Obsahuje žádost o podporu všechny povinné údaje i přílohy dle textu výzvy k předkládání žádostí o podporu a žádost i povinné přílohy byly předloženy ve formě dle textu výzvy (včetně číslování příloh)?* a *Je žádost o podporu podepsána statutárním zástupcem žadatele (resp. oprávněnou osobou)?* U některých otázek stačí odpovědět ANO / NE, u jiných je nutný slovní komentář. V případě, že je přiděleno záporné hodnocení, je nutné ho doplnit zdůvodňujícím komentářem. Při nesplnění formálních náležitostí je žadatel vyzván k jedné opravě či doplnění. U kritérií přijatelnosti možnost opravy není a jejich nesplněním je projekt z žádosti vyloučen.

(Informace o hodnocení a výběru projektu, 2018 [online])

Druhým krokem hodnocení je kontrola administrativní, finanční a provozní kapacity žadatele. Pokud je však výše celkových způsobilých výdajů nižší než dva miliony korun, je kapacita žadatele vždy považována za dostatečnou.

(Informace o hodnocení a výběru projektu, 2018 [online])

Další fáze hodnocení projektů spočívá ve věcném hodnocení. Probíhá u žádostí, které prošly předchozími hodnotícími kroky úspěšně. Je prováděno výběrovou komisí MAS, která je volena, v souladu s metodickými pokyny. Kritérii jsou hlavní otázky, které jsou dále upřesněny řadou doplňujících otázek, a je předem definován počet bodů, které mohou být maximálně v rámci hlavní otázky rozděleny. Celkem je zde 7 hlavních otázek rozdělených do 42 pomocných otázek. Výběrová komise MAS potom jednotlivým otázkám přiřazuje

hodnocení: „Velmi dobře“, „Dobře“, „Dostatečně“ a „Nedostatečně“. Jakmile je některé z otázek přiřazen deskriptor „Nedostatečně“ je pro projekt eliminační a ten se zamítá. Během věcného hodnocení je rozdělováno celkem 100 bodů a nejnižším možným hodnocením, které je možné připustit do dalšího kola, je 50 bodů. Výsledky tohoto hodnocení jsou následně žadateli dostupné v MS2014+. (Informace o hodnocení a výběru projektu, 2018 [online])

Posledním krokem je výběr projektů, kterým či kterému budou prostředky alokovány, ze všech těch, jež úspěšně prošly předchozími výběrovými koly. Pořadí projektů určuje množství získaných bodů. Pokud projekt, který ve věcném hodnocení získal více než 50 bodů, nebude doporučen k podpoře, může to být tím, že je zde více projektů s lepším bodovým hodnocením a na daný projekt nezbyly prostředky, případně to může být způsobeno překryvem s jiným již probíhajícím projektem se shodnými aktivitami i cílovou skupinou na totožném území. Pokud se však výše prostředků požadovaná projekty, které uspěly ve věcném hodnocení, rovná rozpočtu vymezenému pro danou výzvu, pak všechny projekty získávají doporučení k podpoře ze strany MAS. (Informace o hodnocení a výběru projektu, 2018 [online])

3.3 Konkurenční projekty

Informace o konkurenčních projektech byly získány díky přehledu dříve podpořených výzev a především díky velkému přehledu rodiny a známých, kterými byly poskytnuty i bližší informace o tom, jak projekt funguje či nefunguje v praxi, kolik dětí se do něho zapojuje a jaká je podle „šušandy“ kvalita poskytovaných služeb. Tyto informace nepocházejí z ověřitelných zdrojů, ale při přípravě textu projektu někdy byly ku prospěchu a pomohly utvoření představy o tom, že konkurence o přerozdělované finance zatím není vysoká. Jediný zájemce, který podle průzkumu mohl úspěch projektu „Prázdninová Lhota“ ohrozit byla Královská školka ve vedlejší obci, které každý rok žádá o více než dva miliony korun, čímž například v letech 2017 a 2018 připravila všechny ostatní žadatele o dotační podporu.

3.4 Výběr vhodné právní formy

Aby bylo možné zapojit se do výzvy s žádostí o podporu vlastního projektu, je nutné důkladně se zamyslet nad podáním žádosti. Prvním krokem, než bude pozornost věnována samotnému projektu a všem jeho náležitostem, bude příprava právnícké osoby, která v žádosti bude vystupovat. Důležitost této volby potvrzuje rozdílná míra podpory u jednotlivých druhů organizací (viz tabulka 3). Vzhledem k těmto podmínkám bylo okamžitě jasné, že rozhodování bude probíhat výhradně mezi právními formami neziskových organizací. Na

základě analýzy jednotlivých právních forem, zákonů k nim se vztahujících, bylo rozhodnuto o založení nejvíce rozšířeného druhu neziskové organizace na našem území – spolku.

Dalším krokem bylo vytvoření stanov spolku. K dispozici byla řada dostupných internetových zdrojů, stanovy několika spolků dostupné online a podporu známé právničky. Pro vytvoření vhodného dobře zapamatovatelného názvu, který bude korespondovat s posláním podniku, byl svolán rodinný brainstorming a po hodinách diskutování nad návrhy všech členů byl zvolen název Prázdninová Lhota, z.s. Během této schůze byl definován i hlavní účel, kterým bude zprostředkovávání kontaktu s přírodou a aktivit v ní mladší generaci za účelem časové úlevy jejich pracujících rodičů, a činnosti, které za tímto účelem bude spolek vykonávat. Ve stanovách spolku byly následně specifikovány práva a povinnosti členů a statutárního orgánu (viz příloha A)

4 Zpracování žádosti o podporu

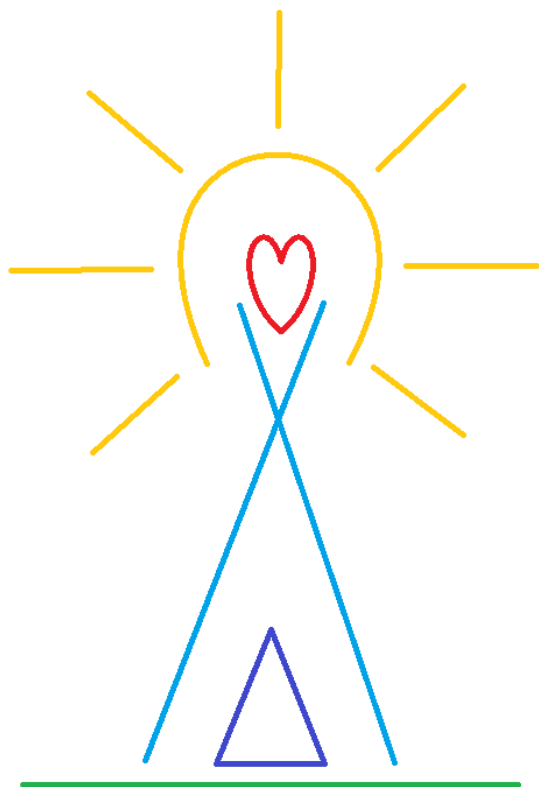
4.1 Anotace projektu

Projekt se zaměřuje na podporu osob pečujících o malé děti. Touto osobou může být jak pracující rodič, tak rodič aktivně si hledající práci. Příměstský tábor Prázdninová Lhota nabízí rodičům pomoc s překlenutím doby letních prázdnin zajištěním služeb péče o jejich děti, když jsou školy a školky uzavřené, a tím rodiče získávají výhodu na trhu práce. Projekt je vytvořen pro období letních prázdnin v letech 2020 a 2022.

Obec je obklopena přírodou, nachází se zde mnoho luk, lesů, rybníků a pastvin s různými zvířaty. Území Králova Lhota u obce Čimelice bylo vybráno také z důvodu, že je to velmi klidná oblast. Obec, konkrétně starosta obce Josef Mašek, projevila zájem o nabízenou aktivitu a ráda jí vyjde vstříc poskytnutím prostorů hřiště, sportovišť a veřejných prostor.

Pro účely projektu bylo vytvořené jednoduché **logo**, které bude využíváno s drobnými obměnami pro účely komunikace projektu na sociálních sítích, internetu, v informačních brožurách a podobně.

Obrázek 6: Logo spolku Prázdninová Lhota



Zdroj: Vlastní zpracování

Logo bylo vytvořeno v programu malování. Je velice jednoduché a zároveň výstižné. Je na něm zobrazeno indiánské stavové obydlí (tzv. TeePee) na zelené pláni, nad ním slunce a srdce, které symbolizuje rodinné, přátelské prostředí, ve kterém bude tábor probíhat. TeePee umístěné v přírodě bude jedním ze základních bodů tábora. V jeho okolí bude probíhat řada aktivit, soutěží a her. Původní obyvatelé těchto příbytků žili v harmonii s přírodou, ke které budou děti v průběhu všech turnusů vedeny.

4.2 Popis projektu

Projekt se zaměřuje na zajištění již zmíněného nedostatku v oblasti poskytování služeb péče o děti v období letních prázdnin pro rodiče aktivní na trhu práce. Ve sledované oblasti je projektů podobného charakteru nedostatek a některé vyjdou rodiče poměrně draho. Pro tyto účely jsou každoročně uvolňovány prostředky z evropských i státních fondů, které by měly pomoci vyšší dostupnosti těchto služeb pro rodiče.

Podání žádosti o podporu projektu v rámci OPZ probíhá v systému IS KP14+. Aby byla dokázána dostatečná připravenost je v systémovém formuláři potřeba zodpovědět následující otázky:

- Jaký problém projekt řeší?
- Jaké jsou příčiny problému?
- Co je cílem projektu?
- Jaká změna/y je/ jsou v důsledku projektu očekávána/y?
- Jaké aktivity v projektu budou realizovány?
- Popsat realizační tým projektu.
- Jak bude zajištěno šíření výstupů projektu?
- V čem je navržené řešení inovativní?
- Jaká existují rizika projektu? (MS2014+, 2018 [online])

Jaký problém projekt řeší?

Problémem, který projekt řeší, je skutečnost, že během letních prázdnin rodiče nemají pro svoje děti hlídání. Školky a školní družiny jsou zavřeny a rodiče se často musí střídat u dětí doma, vybírají si dovolenou, kterou poté netráví společně jako rodina, ale odděleně. S tím souvisí skutečnost, že rodiče mají omezený počet dnů dovolené v roce a dva měsíce prázdnin nejsou schopni pokrýt z dovolené, kterou jim poskytne jejich zaměstnavatel nebo jejich výdělečná činnost.

Ve sledované oblasti Písecka je nezaměstnanost 1,4 % (ČSÚ, 2018 [online]), je tedy až podprůměrně nízká a stále se snižuje, což znamená, že se navyšuje počet pracujících a větší počet dětí potřebuje péči během prázdnin. Tímto projektem by měli být podpořeni rodiče s dětmi ve věku od čtyř do dvanácti let, kdy ještě vyžadují intenzivní dohled.

Jaké jsou příčiny problému?

Letní prázdniny trvají v České republice dva měsíce. Dle Zákoníku práce přísluší každému zaměstnanci čtyři týdny dovolené, někteří zaměstnavatelé poskytují 5 týdnů dovolené. OSVČ si vybírají dovolenou podle potřeby nebo sezóny jejich činnosti, aby to nenarušilo chod jejich živností nebo podniku. Lidé, kteří si aktivně hledají práci, také nemohou spoléhat na to, že si budou moci vybrat tak dlouhé volno během prázdnin.

Většina rodin problém nutnosti hlídání dětí během prázdnin řeší dalšími rodinnými příslušníky, vybíráním dovolené a střídáním rodičů během prázdnin. Velmi oblíbené jsou ale i letní tábory nebo v poslední době příměstské tábory, kam mohou rodiče děti poslat. Pro některé rodiny je ale tato volba příliš velkým zásahem do rodinného rozpočtu, především pokud mají víc jak jedno dítě. Z tohoto důvodu nebudou náklady za příměstský tábor ze strany rodičů hrazeny. V případě většího zájmu mohou být zvýhodněni rodiče s nižšími příjmy, pro které by platba jiného tábora nebo školy v přírodě znamenala velkou finanční zátěž, po předložení potvrzení od zaměstnavatele.

Co je cílem projektu?

Cílem projektu je vybudování příměstského tábora s kapacitou 25 účastníků, podporujícího rodiče během letních prázdnin v jejich zaměstnání či podnikání v letech 2020 a 2021 (pro úspěšnou realizaci v dřívějším období bohužel nebude včas známo rozhodnutí výběrové komise). Druhým cílem je zprostředkovat dětem příjemné zážitky z letních prázdnin zajištěním kvalitního programu v přírodě pod dohledem zkušených pečujících osob. Motivovat děti k častějšímu pobytu v přírodě, naučit je něco nového a ukázat jim možnosti sportovního i jiného vyžití.

Pro splnění výše uvedeného cíle budou oslovovány rodiny jak přímo, tak prostřednictvím základních školy, zájmových kroužků nebo zaměstnavatelů.

Jaká změna/y je/jsou v důsledku projektu očekávána/y?

Rodiče svěří dítě do péče kvalifikovaného personálu a budou se moci plně věnovat svému zaměstnání nebo hledání zaměstnání po celé léto. Ušetřenou dovolenou následně mohou strávit společně jako celá rodina podle vlastních představ. Pobyť dětí v tomto projektu je nezatíží ani časově ani finančně. Dětem bude poskytnuta doprava z domova až na místo a zpět, takže se rodiče budou moci spolehnout, že je o jejich děti postaráno od rána až do doby, kdy se vrací z práce, a děti se ještě něčemu přiučí.

Děti se přiblíží přírodě a odpoutají se od elektronických hraček. Poznají život v lese, na louce a u rybníka, vybrali lokalita je pro to ideální. Pouze za nepříznivého počasí bude využito zázemí společenského objektu.

Jaké aktivity v projektu budou realizovány?

V projektu budou realizovány následující aktivity, které je možné rozdělit do následujících šesti kroků (aktivit):

1. komunikace příměstského tábora,
2. příprava a zajištění provozu příměstského tábora,
3. realizace příměstského tábora,
4. vyhodnocení prvního ročníku a obnova vybavení,
5. realizace 2. ročníku příměstského tábora,
6. ukončení projektu a vyhodnocení.

Bližší popis každé z těchto aktivit se nachází v podkapitole Klíčové aktivity a přehled nákladů.

Popis realizačního týmu projektu

V rámci nepřímých nákladů projektu bude placen projektový manažer a koordinátor. Pečující osoby budou hrazeny z přímých nákladů projektu. Počet hodin je suma předpokládaných odpracovaných hodin za oba dva roky realizace, kdy se bude tábor konat.

Prvním členem realizačního týmu je **projektový manažer**. Ten má na starosti především administrativní podporu projektu, přípravu, řízení a průběžný monitoring projektu, spolupracuje na tvorbě monitorovacích zpráv a jejich schvalování. Jeho náplní práce je jakákoliv práce v systému IS KP14+. Do projektu bude zapojen prostřednictvím dohody o

provedení práce (DPP). Podle odhadu za projekt odpracuje celkem asi 270 hodin a je odměněn částkou 200 Kč/hod z nepřímých nákladů, které činí 25 % přímých způsobilých nákladů.

Druhou důležitou osobou je **koordinátor projektu**. Ten bude mít na starosti operativní řízení projektu, zajištění pečujících osob, domluvu dopravce dětí na místo příměstského tábora, komunikaci se starostou obce, s rodiči, zajištění každodenního chodu příměstského tábora, organizování dopravy a stravy. Bude aktivně komunikovat s projektovým manažerem a stejně jako on je v projektu zapojen prostřednictvím DPP. Podle odhadu jeho práce bude zahrnovat celkem cca 350 hodin za projekt. Odměnou mu bude 250 Kč/hod z nepřímých nákladů.

Dalšími nepostradatelnými články projektu jsou pečující osoby. Jejich počet se bude lišit v závislosti na počtu účastníků případně na počasí. Při venkovním pobytu budou děti rozděleny do skupin a každé pečující osobě bude přiřazeno maximálně 5 dětí. V případě nepříznivého počasí, kdy děti budou trávit čas ve vnitřních prostorách, bude každému pečujícímu přiřazeno až 10 dětí. V případě plného využití kapacity tábora může být přizvána ještě jedna pečující osoba. Celkové výdaje plánované na pečující osoby mohou být rozděleny mezi více osob po nižších částkách na základě odpracovaných hodin. Součástí práce pečujících osob je i plánování a koordinace denních aktivit pod dohledem koordinátora projektu. K zapojení do projektu i v tomto případě bude využita DPP a celkové množství odpracovaných hodin je za projekt odhadováno na 1400. Hodinová mzda byla na základě konzultace s manažerkou MAS stanovena na 200 Kč/hod z přímých nákladů.

Posledními osobami aktivně zapojenými do projektu budou specializovaní instruktoři. Do průběhu tábora se zapojí i několik zkušených lektorů a studentů, kteří dětem přiblíží různé zajímavé aktivity (např. slackline, žonglování, padleboard, kurz přežití v přírodě a další) a odborně je povedou. Instruktorům bude hrazeno cestovné a příspěvek na realizovaný workshop, jehož výše byla také stanovena na základě domluvy, odhady jsou však uvedeny v přehledu nákladů.

Jak bude zajištěno šíření výstupů projektu?

Nad rámec dodržování pravidel povinné publicity budou informace cíleně šířeny především směrem k cílové skupině. Intenzivní šíření informací o projektu předpokládáme v době propagace projektu a při jeho zahájení (informace o projektu, cílech, aktivitách, podpoře z ESF). Po skončení prvního i druhého ročníku budou výstupy šířeny směrem k rodičům zúčastněných dětí prostřednictvím webových stránek a sociální sítě Facebook. Vše samozřejmě

v souladu s pravidly GDPR. Výstupy budou sloužit pro rozšíření povědomí a přilákání nových zájemců do dalších ročníků příměstského tábora.

V čem je navržené řešení inovativní?

V okolních obcích na Písecku a v Písku se konají příměstské tábory často ve vnitřních prostorách, ať už ve školách, nebo družinách apod. Náš projekt je zaměřený na pobyt v přírodě, a proto byla zvolena lokalita, která je velmi klidná a obklopená krásnou přírodou. Je zde možnost i využití rybníku ke koupání a plavení se na lodkách, lesů a luk v okolí ke zkoumání přírody a hraní her, pastvin v okolí k poznání zvířat, sportovišť k různým sportovním aktivitám.

V průběhu školního roku je v okolí mnoho družin, školek a jiných zařízení pečujících o děti, proto se projekt zaměřuje výhradně na letní prázdniny, kdy může s hlídáním dětí nastat problém. Na rozdíl od škol, které se čím dál více snaží do každodenní výuky zapojovat počítače a vymoženosti dnešní doby, tento projekt bude děti vracet zpět do přírody a bude je učit účtě k životnímu prostředí.

Jaká existují rizika projektu?

Na základě analýzy rizik v teoretické části byla vybrána taková rizika, které se projektu týkají a mohla by mít vliv na jeho realizaci. Bylo zachováno původní rozdělení do kategorií a nepodstatné položky byly odstraněny. Rizika byla hodnocena podle závažnosti a pravděpodobnosti škálou 1 až 5 (1=nejnižší závažnost (z)/pravděpodobnost (p), 5=nejvyšší závažnost (z)/pravděpodobnost (p)). Závažnost byla hodnocena vzhledem k finálnímu výsledku projektu případně hrozbě sankcí a pravděpodobnost byla určována na základě konzultace s pracovníky MAS a subjektivního pohledu.

Tabulka 5: Rizika projektu

Kategorie	Označené položky	z	p
Finance	• Pozdní placení plateb	4	2
	• Problémy s cash-flow	3	1
	• Nevytvoření si finanční rezervy	2	2
	• Nutnost profinancování z vlastních zdrojů	1	3
	• Neschválení původního rozpočtu	2	1
Lidské zdroje	• Nezáměr učitelů	3	2
	• Přetížení pracovníků	2	1
	• Nedostatek motivovaných pracovníků	3	1

Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Neschválení průběžné / závěrečné zprávy Složitá administrativa, změny v příručkách a monitorovacích zprávách Nejednotnost výkladů informací a neochota poskytnout jasný výklad či komentář řešitelů Nedodržování termínů ze strany poskytovatele a z toho plynoucí problémy s cash-flow Problémy v kontrolních mechanismech Nastavení udržitelnosti v projektu Dlouhá odezva na monitorovací zprávy od zadavatele 	4 3 3 5 3 1 1	3 2 1 1 2 2 1
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> Špatná komunikace se zástupci kraje, rozdílné požadavky úředníků a kontrolních orgánů Tvorba zpráv, náročné až byrokratické požadavky, problémy v objasnění požadavků a podobně Komunikace nebyla vnímána jako příliš riziková s tím, že „se vždy nějak domluvíme“ Špatná komunikace s externími partnery 	3 3 3 2	2 1 1 1
Public Relations	<ul style="list-style-type: none"> Nezájem rodičů Nezájem žáků 	5 4	2 3
Legislativa	<ul style="list-style-type: none"> Legislativní změny v průběhu projektu ve vztahu k projektům Výběrová řízení a jejich zkomplikování nastavením i významně nižších finančních limitů Další legislativní změny v průběhu řešení jako změna DPH či změny v oblasti pracovního práva (např. DPP) Dlouhá doba mezi zpracováním návrhu projektu a zahájením realizace, kdy vzniká řada změn 	4 3 2 2	1 1 1 1
Management projektu	<ul style="list-style-type: none"> Změny v zadání během řešení již přijatého projektu Tvrdá kritéria plnění cílů, jež jsou při změně podmínek obtížně splnitelná Nespolupráce partnerů v projektu Celkové podcenění projektového řízení z důvodů neznalosti Nezvládnutí časového harmonogramu projektu Špatně provedená vstupní analýza Neznalost procesů v projektovém řízení Nedostatečné plánování 	4 3 2 3 3 3 2 2	1 2 1 1 2 1 2 1
Jiné	<ul style="list-style-type: none"> Změny v cílové skupině O poskytnutí podpory nerozhoduje kvalita projektu, ale jiné faktory Nejasnost co bude v dalším období 	4 3 2	1 2 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě tabulky rizik bylo zjištěno, že největšími riziky pro úspěšnou realizaci projektu by mohly být problémy s platbami, cashflow a nedodržením termínů poskytování financí, některé administrativní a byrokratické problémy, nezájem ze strany rodičů či dětí. Položky analýzy rizik vztahující se ke změnám podmínek a jakýmkoliv jiným změnám ze strany poskytovatele prostředků podle odborníků z MAS nejsou pravděpodobné i proto, že jde o prostředky převážně z fondů EU, kde k takovým průběžným změnám obvykle nedochází. Problémům s administrativou a řízením projektu bude předcházeno především důkladným plánováním a sledováním časového harmonogramu včetně všech byrokratických náležitostí od zadavatele a k dispozici nám jsou také pracovníci MAS s konzultováním všech podstatných záležitostí v rámci projektu. Velkým rizikem je v první řadě nízký zájem z řad rodičů případně dětí. Aby byla pravděpodobnost těchto rizik minimalizována, bude vypracován důkladný komunikační plán tak, aby bylo povědomí o projektu co největší a s ním i zájem o všechny vypsání turnusy. Z důvodu možného problému s cashflow bude vytvořena určitá finanční rezerva, ze které budou v případě potřeby čerpány prostředky na nákup vybavení, platby pracovníkům a podobně. Na základě konzultace se však zdá, že platby by měly chodit v domluvených termínech a tím by veškeré financování probíhalo hladce. Poslední rizikovou položkou jsou lidské zdroje. Zde by neměl být žádný problém, protože během letních prázdnin bývají školy zavřené, a tudíž nebude problém zajistit jak zkušené pedagogy, tak studenty pedagogických fakult, kteří si touto cestou mohou přivydělat a získat praxi.

4.3 Stakeholders projektu

Pro účely tohoto projektu není potřeba hledat a oslovovat široké spektrum podporovatelů za účelem poskytnutí finanční a jiné podpory. Zadavatel výzvy zároveň doporučuje projekty k poskytnutí podpory a je dopředu znám. Důležité je tedy přizpůsobit projekt jeho požadavkům a nárokům, aby bylo dosaženo maximálního bodového ohodnocení a byly získány potřebné finanční prostředky. Jiné finanční prostředky pro realizaci nejsou zapotřebí. Nejde však o jediného stakeholdera projektu. Nebudou zde chybět ani pracovníci (zaměstnanci, nejčastěji spolupracující prostřednictvím DPP) z řad studentů a začínajících pedagogů, pro které to může být zajímavá zkušenost a přivýdělek v době, kdy jsou školy zavřené. Významný stakeholder bude AC Čimelice, které projektu poskytne know-how o realizaci dětských táborů a velké množství vybavení pro venkovní i vnitřní volnočasové aktivity (viz přehled nákladů). Jelikož v případě tohoto projektu je financování plně zajištěno

prostředky z Evropské unie a rozpočtu ČR, je možné odvedenou práci a poskytnuté služby náležitě ohodnotit.

Větší pozornost bude věnována druhé skupině stakeholders, kterou je cílová skupina. Komunikační plán, který je jedním z hlavních výstupů této práce, bude soustředěn na jejich efektivní oslovení a vytvoření povědomí o poskytované službě prostřednictvím adekvátních kanálů a aktivit.

4.3.1 Cílová skupina

Cílovou skupinu tvoří osoby pečující o malé děti do dvanácti let. Podmínkou je, aby tyto osoby docházely do zaměstnání, aktivně si hledaly práci, případně byly samostatně výdělečně činné. Jihočeský kraj disponuje téměř nejnižší nezaměstnaností v České republice, která meziročně ještě klesá. V září letošního roku dosáhla nezaměstnanost o 0,5 % méně než v předchozím roce. Nízká nezaměstnanost znamená, že jen velmi málo rodičů si může dovolit být v průběhu prázdnin doma se svými dětmi, ne vždy mají možnost svěřit děti do péče prarodičů a možnost prázdninových škol, školek a klubů je v lokalitě vysoce nedostatečná.

Projekt cílí na rodiče s dětmi žijící na Písecku, především na rodiče žáků čimelické, mirotické a mirovické základní školy, kam nejčastěji dochází žáci z okolních městeček a vsí. Projekt příměstského tábora má podpořit pracující rodiče v této oblasti, a zvýhodnit je tak na trhu práce. Byli osloveni rodiče, jejichž děti navštěvují tréninky bojového umění Judo při AC Čimelice, a ti projevíli velký zájem. Byly osloveny také místní obecní úřady pro zjištění případného zájmu rodičů o umístění dětí. Kontakt s rodiči dětí ukázal, že zájem mezi rodiči v základních školách v obci Čimelice a obci Mirovice je.

Druhou cílovou skupinou jsou osoby vracející se na trh práce z mateřské či rodičovské dovolené. Projekt by měl podpořit a pomoci i rodičům, kteří se na trh práce vracejí a aktivně si zde hledají své místo. Hlídaní dítěte v době dvou měsíců letních prázdnin takovým rodičům poskytne výhodu při hledání nového zaměstnání.

4.4 Indikátory

V systému IS KP14+ je předdefinováno 18 primárních indikátorů. Výchozí hodnota je vždy 0 a vyplněním cílové hodnoty se žadatel zavazuje k jejímu splnění buďto v plném stanoveném rozsahu případně v adekvátním poměru (v případě indikátorů určujících maximální hodnotu). Indikátory týkající se kapacity podporovaného zařízení a celkového počtu účastníků jsou

povinné. Hodnota kapacity podpořeného zařízení byla na základě členské schůze a konzultace se zaměstnanci MAS stanovena na 25. V případě tohoto indikátoru se jedná o maximální množství zapojených dětí do jednoho turnusu a měl by být adekvátní zvoleným prostorům a kapacitě pečujících osob. Hodnota druhého nezbytného indikátoru, který se vztahuje k celkovému počtu smluv podepsaných s rodiči (nikoliv k počtu účastníku – pokud tedy bude tábor navštěvován sourozenci, hodnota bude navýšena pouze o 1), byla stanovena na 50. V případě nedodržení tohoto indikátoru je jisté, že by výše podpory byla krácena a část peněz by musela být vrácena. Hodnota 50 byla určena následujícím výpočtem:

$$20 \text{ dětí} * 10 \text{ turnusů} = 200$$

$$200 * \text{očekávaná fluktuace } 25\% = 50 \text{ smluv podepsaných rodiči}$$

4.5 Klíčové aktivity a přehled nákladů

Klíčovými aktivitami se v tomto případě rozumí jednotlivé fáze, kterými projekt bude během své životnosti procházet. Nabízí se zde rozdělení do šesti kroků (viz podkapitola Popis projektu)

Komunikace příměstského tábora zahrnuje využití všech adekvátních komunikačních kanálů, aby bylo zajištěno dostatečné naplnění kapacity příměstského tábora v době jeho realizace. Tato klíčová aktivita je podrobně popsána v kapitole Komunikační plán příměstského tábora.

Druhým důležitým krokem je **příprava a zajištění provozu příměstského tábora**. Do této fáze je aktivně zapojen manažer projektu a koordinátor projektu. Manažer ve spolupráci s koordinátorem projektu zahájí výběrové řízení na pečující osoby, aby bylo zajištěno obsazení všech turnusů vhodnými kvalifikovanými osobami, případně studenty pedagogických fakult, kteří touto cestou mohou získat zkušenosti v oboru. Hrubá hodinová mzda byla stanovena na 200 Kč za odpracovanou hodinu a pečující pracovníci budou do projektu zapojeni pomocí dohody o provedení práce. Koordinátor vytvoří hrubý plán aktivit pro jednotlivé turnusy. V této fázi bude také vybráno a zajištěno pojištění pro účastníky projektu. Manažer projektu ve spolupráci s koordinátorem připraví potřebné smlouvy pro rodiče dětí, podklady pro zaměstnavatele, zajistí povinnou dokumentaci a připravuje účetní doklady účetní firmě, aby vše bylo řádně zaúčtováno.

V této fázi je zároveň zajištěno veškeré potřebné vybavení, drobné dárky, ceny do soutěží a podobně. Vybavení bude sloužit pro zabavení dětí, pro účely různých soutěží nebo pro účel ukrytí se třeba před sluncem. Nejdražší investicí v rámci projektu bude „TeePee“, indiánské stanové obydlí, které bude po celou dobu příměstského tábora postaveno v přírodě a bude aktivně využíváno pro hry a soutěže. Tato volba vychází z předběžného plánu tématu příměstských táborů, který byl stanoven na členské schůzi spolku. Tento indiánský příbytek býval svými původními obyvateli využíván v panenské přírodě, což koresponduje s cílem projektu přiblížit děti zpět k přírodě. Mobilní přístřešek je druhou položkou, která bude z projektového rozpočtu pořízena, měl by poskytnout dětem a personálu potřebný stín a zázemí kdekoliv, kde budou v danou chvíli trávit čas. Součástí přístřešku bude i mobilní sezení (lavice a stoly), kam se pohodlně vejdou všichni účastníci tábora. V tomto mobilním zázemí se účastníci mohou stravovat nebo třeba výtvarně tvořit. V rámci projektového rozpočtu je vyhraněna i částka na drobné potřeby jako: pastelky, fixy, voskovky, barevné papíry, nůžky, látky a jiné kreativní potřeby. Součástí mohou být i drobné odměny a ceny do soutěží podle potřeb a plánů pečujících osob.

V této fázi budou také připraveny vnitřní prostory pro případ nepřízně počasí, kde se bude nacházet velká žíněnka, která bude poskytnuta atletickým klubem z obce Čimelice spolu s dalším sportovním, tréninkovým a volnočasovým vybavením. Od AC Čimelice bude pro účely tábora pronajato také vybavení na vodu jako loďky, padleboard, záchranné vesty a další. Součástí přípravné fáze je také aktivní komunikace s rodiči.

Přehled nákladů:

Nákupy:

TeePee (indiánské obydlí) - 35 000 Kč

Přístřešek (mobilní) - 4 000 Kč

Mobilní sezení (kompatibilní s přístřeškem, podle kapacity) - $4 * 3\,000\text{ Kč} = 12\,000\text{ Kč}$

Tematické doplňky - 5 000 Kč

Drobné dárky pro děti, do soutěží - 20 000 Kč

Na nákupy bude využita částka v celkové výši 76 000 Kč.

Pronájem žíněnky a vnitřního vybavení (na základě domluvy) - $2 * 25\text{ dní} * 600\text{ Kč} = 30\,000\text{ Kč}$

Pronájem sportovního vybavení z AC Čimelice - $2 * 25\text{ dní} * 200\text{ Kč} = 10\,000\text{ Kč}$

Pronájem vnitřních prostorů (zázemí) $2 * 25 \text{ dní} * 800 \text{ Kč} = 40\,000 \text{ Kč}$

Náklady vzniklé v přípravné fázi činí celkem 156 000 Kč.

Zásadní částí **realizace příměstského tábora** je příprava a podepisování smluv s rodiči dětí, včetně dokládání vázanosti na trh práce. Na jeden turnus tábora je počítáno s maximální kapacitou 25 dětí, ta byla stanovena vzhledem ke kapacitě vnitřních prostorů. Většina táborových aktivit bude probíhat ve venkovních prostorech, kde bude vždy jedna pečující osoba na každých 5 dětí, aby byl zajištěn nepřetržitý dohled, bezpečná a kvalitní péče. Ve vnitřních prostorech, které budou využívány při nepříznivém počasí, postačí 1 pečující osoba na 10 dětí. Pečující osoby mají na starost plánování a realizaci denních aktivit, které budou vždy záviset na počasí, věku a zdatnosti účastníka, dohled na šetrné zacházení s vybavením a úklid lokality při odchodu. V rámci každého turnusu bude vždy určena jedna pečující osoba, která má starost vedení denní evidence přítomných dětí, což tvoří povinnou součást projektu a na konci projektu bude předkládána v rámci vyhodnocení. Součástí plánovaného příměstského tábora je i specializovaný kurz pro ozvláštnění. Pro tyto účely bude vždy pozvána osoba nebo skupina osob, která vyniká v určité činnosti. Specializované kurzy se mohou týkat přežití v přírodě bez moderního vybavení nebo třeba zajímavým sportům jako slackline (chození po laně) apod. Na kvalitu odvedené práce a bezpečnost dohlíží koordinátor.

V rozpočtu projektu je zároveň vymezena částka na svoz a odvoz dětí. Svoz účastníků bude probíhat vždy mezi 7. a 8. hodinou ranní. Najatý dopravce vyzvedne všechny účastníky u jejich domovů a přiveze je až před farmu na adrese Králova Lhota 6. Děti se budou scházet ve společenských prostorech pro to určených, kam budou dopravcem dovezeni a kde si je přebere odpovědná pečující osoba. Po 8. hodině začíná uskutečňování plánovaných her a aktivit. Celý denní blok aktivit končí v 16 hodin, kdy budou děti předány rodičům nebo dopravci, který je odveze do jejich domovů. Celý proces přepravy bude evidován v prezenčních záznamových listech. Na základě srovnání cen a dostupných informací byl vybrán lokální dopravce, který kromě nejnižší ceny za ujeté kilometry a čas strávený dopravou nabídl i nejvyšší flexibilitu.

Přehled nákladů:

Mzdové náklady na pečující osoby (hrubé):

1. pečovatel (pečovatelka) - 25 dní á 8 hodin = 200 hodin / 200 Kč / h. = 40 000 Kč

2. pečovatel (pečovatelka) - 25 dní á 8 hodin = 200 hodin / 200 Kč / h. = 40 000 Kč

3. pečovatel (pečovatelka) - 25 dní á 8 hodin = 200 hodin / 200 Kč / h. = 40 000 Kč

4. pečovatel (pečovatelka) - 25 dní á 8 hodin = 200 hodin / 200 Kč / h. = 40 000 Kč

5. pečovatel (pečovatelka) - 25 dní á 4 hodiny = 100 hodin / 200 Kč / h. = 20 000 Kč

Celkové náklady na pečující osoby za sledované období činí 180 000 Kč

Specializované kurzy budou uskutečňovány alespoň jednou za turnus – 5 * 2000 Kč = 10 000 Kč

Cestovné činní 5 (turnusů) * 1000 Kč = 5 000 Kč

Očekávané náklady na dopravce byly stanoveny na základě domluvy a následujícího výpočtu:
100 km (denně ujetá vzdálenost do (a z) tábora) * 25 dní = 2500 km * 15 Kč / km = 37 500 Kč

Náklady vzniklé během druhého ročníků realizace příměstského tábora činí 232 500 Kč.

Po ukončení prvních pěti turnusů (prvního ročníku) příměstského tábora dojde k **vyhodnocení prvního ročníku a obnově vybavení**. Vyhodnocení a přípravu kontrolní zprávy zajistí projektový manažer ve spolupráci s koordinátorem. Ti také na konci prvních prázdnin veškeré vybavení řádně uskladní, aby bylo v dalším roce připraveno k dalšímu provozu tábora. Poničené vybavení bude ekologicky zlikvidováno případně opraveno nebo dokoupeno z projektového rozpočtu. Účetní firma v této fázi obdrží od projektového manažera doklady potřebné pro uzavření účetního roku.

Koordinátor obdrží výstupy od fotografa, které dá osobě zodpovědné za správu webových stránek a se svolením účastníků podle pravidel GDPR je zveřejní na webu, sociálních sítích nebo je účastníkům zašle prostřednictvím internetového uložiště. Vybrané výstupy budou propagovány partnery projektu spolu se všemi náležitostmi pro získání publicity, díky které se zvýší povědomí o poskytované službě i prostředcích dostupných z OPZ.

Přehled nákladů:

Obnova zničeného a poškozeného vybavení 15 000 Kč

Platba za foto a video služby 5 000 Kč (faktura)

Nepřímé náklady budou vynakládány na účetní služby, projektový manažera a koordinátora.

Realizaci druhého ročníku příměstského tábora bude i nyní předcházet propagační fáze, která bude probíhat obdobně (viz klíčová aktivita Propagace příměstského tábora). Projektovým manažerem spolu s koordinátorem budou vzaty v potaz postřehy z předchozího ročníku, bude přichystáno výběrové řízení na pečující osoby a zkontrolován stav vybavení. I v roce 2021 bude doprava dětí probíhat pomocí svozu mezi 7. a 8. ranní hodinou, kde si je

přeberou pečující osoby. Za evidenci docházky a jízd svozem zůstává zodpovědná zvolená pečující osoba. V 8 hodin je zahájena denní část obsahující kreativní, sportovní a odpočinkové aktivity. Přesný plán si připravují pečující osoby po konzultaci s koordinátorem projektu. V 16 hodin opět končí denní část tábora a děti jsou buďto předány rodičům nebo odvedeny na svoz a odvezeny rodičům. V případě potřeby je zajištěn doprovod pečující osobou až domů. Náklady zůstávají obdobné jako v prvním roce realizace.

Přehled nákladů:

1. - 4. pečovatel (pečovatelka) - 25 dní á 8 hod. = 200 hod. / 200 Kč / h. = 40 000 Kč * 4 = 160 000 Kč

5. pečovatel (pečovatelka) - 25 dní á 4 hodiny = 100 hodin / 200 Kč / h. = 20 000 Kč

Celkové náklady na pečující osoby za sledované období činí 180 000 Kč

Specializované kurzy budou uskutečňovány alespoň jednou za turnus – 5 * 2000 Kč = 10 000 Kč

Cestovné činní 5 (turnusů) * 1000 Kč = 5 000 Kč

Očekávané náklady na dopravce byly stanoveny na základě domluvy a následujícího výpočtu:
100 km (denně ujetá vzdálenost do (a z) tábora) * 25 dní = 2500 km * 15 Kč / km = 37 500 Kč

Náklady vzniklé během druhého ročníků realizace příměstského tábora činí 232 500 Kč.

Poslední fází je **ukončení projektu a vyhodnocení**. Po ukončení projektu je koordinátor zodpovědný za uklizení prostor a jejich předání v nepoškozeném stavu, za vrácení pronajatého vybavení a případné vyrovnání škod. Vybavení, které bylo v rámci projektu pořízeno, zůstane v evidenci u žadatele projektu. Značně zničené, již nepoužitelné vybavení bude ekologicky zlikvidováno. Manažer projektu předá veškerou dokumentaci a podklady potřebné k vyúčtování účetní firmě, aby mohl být projekt účetně uzavřen. V této fázi jsou evidovány nepřímé náklady na účetní firmu, projektového manažera a koordinátora projektu. Projektový manažer zpracuje kontrolní zprávu o projektu, kde eviduje všechny nepodstatné změny, ke kterým v rámci projektu došlo, přiloží smlouvy s rodiči, evidenci docházky a foto výstupy. Po odeslání všech podstatných dokumentů a zpracování závěrečné zprávy v systému IS KP14+ je projekt považován za ukončený.

I zde vznikají náklady způsobené využitím služeb fotografa. Nepřímé náklady vynaložené na práci projektového manažera a koordinátora projektu nejsou v přehledu nákladů uváděny z toho důvodu, že tyto dvě osoby podle pravidel výzvy za odvedenou práci získají 25 % z celkových způsobilých nákladů na realizaci projektu.

5 Komunikační plán příměstského tábora

Vhodně vypracovaný komunikační plán bude odevzdán spolu se samotným projektem a dalšími přílohami jako propracované propagační řešení otázky plného naplnění kapacity příměstského tábora.

Úkolem komunikačního plánu je zajištění takového povědomí mezi rodiči, které povede k téměř plné vytíženosti většiny turnusů příměstského tábora a k naplnění indikátoru celkového množství účastníků.

Cíl: Zajistit průměrnou obsazenost turnusů alespoň 90 % v letech 2020 a 2021.

5.1 Situační analýza

V současné době v oblasti kolem základních škol Čimelice, Mirovice a Mirovice neprobíhá žádný podobný projekt, který by zajišťoval péči o děti v době letních prázdnin, a zároveň by rodičům nezpůsobil finanční zátěž. V nedalekých rekreačních střediscích probíhá několik sportovních soustředění a táborů, které poskytují rodičům po dobu nejčastěji jednoho týdne až deseti dní možnost umístit sem své ratolesti. Tyto tábory na rozdíl od příměstského tábora často poskytují dětem možnost zde přespát po celou dobu konání, jejich cena se obvykle pohybuje kolem 2 500 Kč za týden a více.

5.1.1 SWOT analýza

Pro podrobnější poznání výchozí situace v lokalitě byla sestavena tabulka silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Projekt má celou řadu vlastností, které lze označit za silné stránky. Najít slabiny projektu nebylo tak snadné. Příležitosti projektu souvisí většinou s možnostmi PR, případně informativní a lidské podpory.

Tabulka 6: Silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby projektu

Silné stránky +	Slabé stránky -
Je to zdarma pro účastníky Zajištěná doprava Zkušenosti s pořádáním dětských táborů Zkušenosti instruktoři Hezké bezpečné prostředí v přírodě Sportoviště, čistý rybník v lokalitě	Méně zkušeností s prací v systému IS KP14+ Kapacita jen 25 míst

Příležitosti +	Hrozby -
Vztah s největším lokálním zaměstnavatelem SIKO Vztah s místními školami Kontakt s rodiči dětí navštěvujících Judo Kontakt s místním dětským fotbalovým týmem Známosti mezi pedagogy i studenty FPE Podpora ze strany MAS Absence projektů, které řeší problematiku hlídání dětí během prázdní, v lokalitě	Nezájem ze strany rodičů či dětí Problémy ve financování Nedostatky v oblasti lidských zdrojů Problémy s dopravcem nebo partnerem AC Čimelice Nezvládnutí administrativní zátěže Počet smluv s rodiči se může lišit od počtu dětí na daném turnusu

Zdroj: Vlastní zpracování

SO strategie

Aby byly silné stránky plně využity, budou aktivně komunikovány v rámci PR kampaní, v informační grafice, a na webových i facebookových stránkách projektu a organizace. Všechny položky silných stránek mohou být zároveň komunikovány ústně, jak rodičům dětí na tréninkách Judo a jiných zájmových kroužků, tak samotným zaměstnavatelem, který svým zaměstnancům bude chtít možnost hlídání dětí během prázdnin nabídnout. Tím dochází k provázání mezi silnými stránkami a příležitostmi. Instruktoři z řad studentů pedagogické fakulty mohou to projektu přinést nové nápady, zajímavé hry a vysokoškolští studenti mohou být v určitém pohledu pro děti i vzory pro budoucí rozvoj.

ST strategie

Některé silné stránky jako zkušenosti instruktoři a bezpečné prostředí se projeví především v průběhu samotné realizace. Při plném využití těchto silných stránek bude odstraněna hrozba spojená s nedostatky v oblasti lidských zdrojů a bude předejito všem možným problémům, které by byly spojeny s úrazy dětí a jinými bezpečnostními komplikacemi. V minulosti byly přerozdělované peníze určeny na jiné aktivity v rámci OPZ než jsou příměstské tábory. Z toho plyne, že lidé nejsou na tuto službu ve zvolené lokalitě zvyklí, a mohlo by být obtížnější jim vysvětlit, proč je tento projekt pro jejich děti zdarma. V případě dobře nastavené komunikace však jde jednoznačně o příležitost, jelikož je možné očekávat vysoký zájem.

Největší hrozbou, kterou bude mít za cíl vyřešit komunikační plán a v něm zdůrazněné silné stránky, je nedostatečný zájem. Ostatní hrozby jako problém s financováním, se získáním lidských zdrojů, s dopravcem nebo s AC Čimelice by sice mohly být zásadní a pro projekt rizikové, je však možná jim předejít smluvně a včasným řešením těchto otázek na základě časového harmonogramu. S dalšími položkami v této skupině může být nápomocna MAS, která poskytuje dostatečné informativní zázemí a podporu.

WO strategie

Slabých stránek nebylo zjištěno příliš mnoho. Skutečnost, že kapacita je pouhých 25 míst, je dána v projektu na základě kapacit. Budou postoupeny všechny kroky k tomu (především komunikačním plánováním), aby tato kapacita byla naplněna. Při postoupení správných kroků bude dosaženo cíle komunikačního plánu. Nedostatek zkušeností s prací v systému IS KP14+ řeší příležitost bezplatného konzultování s pracovníky MAS, kteří bývají velice vstřícní.

WT strategie

Nedostatek zkušeností s prací v systému IS KP14+ a hrozba nezvládnutí administrativní zátěže souvisí se skutečností, že projektový manažer zatím nemá příliš zkušeností v oboru. Z toho důvodu je důležité nepodcenit studium informačních materiálů, dodržování časového harmonogramu a případně konzultování s osobami v oboru zkušenějšími. S tím souvisí i hrozba spojená s financováním v případě, že by došlo k pochybení při práci v systému, kterou bude také potřeba minimalizovat výše zmíněnými kroky. Skutečnost, že kapacita tábora je pouze 25 dětí, snižuje hrozbu nenaplnění kapacity, jelikož nejde o příliš vysokou hodnotu. Také zapojením vhodného množství kvalifikovaných pečujících osob dojde k odstranění hrozby spojené s lidskými zdroji. To, že počet smluv se může lišit od počtu zapojených dětí, je poněkud rizikové, ale v případě, že bude dosaženo hodnoty indikátoru a obsazenost bude vysoká, nevznikne zde žádný problém. I z tohoto důvodu bylo určeno, že po navštívení třech turnusů budou upřednostněny děti, které do projektu přicházejí nově.

5.2 Výběr kanálů

S přihlédnutím k informacím v teoretické části a dalším skutečnostem je možné vybrat kanály, kterými je vhodné cílovou skupinu oslovit. Největší popularitě se mezi lidmi se těší internet a s ním spojené sociální sítě, především Facebook, jelikož ostatní sociální sítě se na venkově netěší takové popularitě jako ve městech a jsou aktivně využívány spíše studenty

středních a vysokých škol. Jejich rozšířenost narůstá a objevují se další a další způsoby, jak touto cestou oslovit co největší publikum, případně jak připravit marketingovou kampaň tak, aby oslovila právě cílovou skupinu, jak bylo nastíněno v teorii komunikačního mixu. Především sociální sítě, díky sběru velkého množství informací o uživateli, poskytují marketingovým pracovníkům široké možnosti zacílení. Tradiční média jako televize a rádia zatím mají také významný podíl, poměr ceny propagovaného sdělení vzhledem ke konečnému efektu je však nižší a chybí zde i možnost přesnějšího zacílení. Důležitou roli v získávání informací o neziskových organizacích hraje šíření povědomí od známých osob, tedy tzv. word of mouth. Takové reference se mezi lidmi těší vyšší důvěryhodnosti, a proto by se na tento spolehlivý kanál nemělo zapomínat. Noviny a časopisy jako nositele informace o neziskové organizaci mohou oslovit zase cílovou skupinu nevyskytující se na sociálních sítích, proto je třeba i jim věnovat pozornost. Reklama v lokálních médiích může být poměrně levná a množství lidí, kteří noviny čtou je stále dost. Navíc mezi čtenáře novin mohou patřit i lidé, kteří nesledují vůbec žádné jiné informační kanály.

5.3 Webové stránky

Pro účely projektu, který je předmětem diplomové práce, je bez pochyb namístě vytvořit webovou stránku, jak bylo řečeno v podkapitole Marketing v neziskovém sektoru. Tímto úkolem bude pověřen zkušený tvůrce webů různých společností a projektů spolu s projektovým manažerem. Tento kanál bude využíván primárně k přihlašování zájemců na jednotlivé turnusy tábora.

Horní část bude tvořit bílá lišta, která bude viditelná, ať návštěvník přejde do jakéhokoliv místa na stránkách. V horní části webové prezentace bude logo s nápisem Prázdninová Lhota. Vedle se budou nacházet odkazy na jednotlivé oddíly stránek. Stránky budou strukturované do čtyř oddílů: Obecné informace, Aktivity, Přihlášení, Kontakty. Nezbytnou součástí webové prezentace, jak bylo řečeno v podkapitole zaměřené na obecná a specifická pravidla, bude vizuální identita OPZ včetně všech náležitostí, která se bude nacházet ve spodní části stránek.

Na stránce s obecnými informacemi, budou umístěny informace o tom, pro koho je tato služba určena, o dopravě, o zázemí a lokalitě, kde se tábor bude konat, o instruktorech a jiných věcech, které by mohly rodiče zajímat.

V oddílu aktivit budou informace o činnostech, které jsou pro děti připravené, o tématu tábora, o speciálních kurzech se zkušenými instruktory a budou zde upřesněny možnosti

vnitřního vyžití pro případ nepřízně počasí. V průběhu realizace příměstského tábora sem budou přibývat fotky ze zajímavých aktivit včetně stručných informací.

Oddíl věnovaný přihlášení bude obsahovat šablonu přihlášky na příměstský tábor, seznam kritérií, která musejí rodiče a děti splňovat, a šablona dokumentu, ve kterém budou rodiče dokládat, že splňují stanovené podmínky (v případě potřeby bude odevzdán spolu s potvrzením od zaměstnavatele). Bude zde také umístěna tabulka s přehledem turnusů a volnými termíny v rámci tábora. Rodiče zde budou mít možnost prostřednictvím online formuláře rezervovat místo svému dítěti na 1-3 týdny. Bude možné přihlásit dítě i na delší dobu, ale v případě vysokého zájmu bude po třech týdnech strávených ve vytvořeném zařízení upřednostněno dítě, které se hlásí nově. Je to především z důvodu, aby bylo dosaženo cílové hodnoty indikátoru Celkový počet účastníků. V případě, že zájem nebude převyšovat kapacitu, můžou rodiče dítě do tábora umístit na celou dobu konání. Tabulka bude spíše informativní a závazná domluva bude probíhat telefonicky, prostřednictvím e-mailů nebo osobně.

Kontaktní oddíl bude obsahovat telefonicky a emailový kontakt na koordinátora projektu, kompletní informace o organizaci a odkaz na sociální síť organizace. Ve spodní části bude možnost prostřednictvím velmi jednoduchého formuláře po zadání jména, emailu a předmětu zprávy rovnou odeslat dotaz pořadateli.

5.4 Public relations

Největším lokálním zaměstnavatelem jsou SIKO koupelny, které původně pocházejí z blízké obce Čimelice. V letošním roce v této obci otevřela novou prodejnu na místo té původní, v minulých letech zde vznikl ohromný nový sklad a stále jsou poptáváni noví zaměstnanci na různé pracovní pozice. Zdá se, že se společnosti daří. Je zde zaměstnáno mnoho místních obyvatel i obyvatel z přilehlých obcí. Společnost SIKO zároveň sponzoruje řadu sportovních aktivit v lokalitě, včetně oddílu Juda při AC Čimelice, který vede můj otec. Tento navázaný a fungující vztah může být velmi přínosný i pro projekt příměstského tábora. Zatímco letní prázdniny poskytují mnoho volného času všem dětem školou povinným, jen málokterí rodiče si mohou dovolit takové uvolnění z práce, aby se svým ratolestem věnovaly celé léto. Zvláště potom ve firmě jako jsou SIKO koupelny. Z tohoto důvodu bude v rámci komunikace příměstského tábora osloveno vedení firmy s příležitostí nabídnout svým zaměstnancům služby příměstského tábora „Prázdninová Lhota“. V případě velkého zájmu a úspěšné

spolupráce by navíc se společností SIKO mohl vzniknout dlouhodobý oboustranně přínosný vztah.

Dalšími významnými partnery v oblasti PR jsou místní základní školy v obcích Čimelice, Mirovice a Mirovice. Díky skutečnosti, že ZŠ Čimelice byla mou první školou a zůstaly mi zde blízké rodinné a přátelské vazby na řadu učitelů, je možné zapojit do propagace tábora samotné učitele. Ideálním okamžikem pro oslovení rodičů budou rodičovské schůzky probíhající na konci školního roku. Cílovou skupinou projektu jsou žáci prvního stupně, proto by bylo vhodné domluvit se s třídními učitelkami či učiteli, aby rodičům nadnesli tuto možnost bezplatně umístit své děti do příměstského tábora v nedaleké obci po dobu letních prázdnin.

Pro tyto účely bude zpracována informativní brožurka, která poskytne rodičům základní informace o službě, odkaz na webové stránky, kde budou dostupné podmínky a podrobnosti, a kontakt na organizátory. Nejhodnotnější je však sdělení, které se šíří ústně ať už od zaměstnavatele k zaměstnancům nebo mezi samotnými rodiči (tzv. word of mouth). Cílem bude dosáhnout tohoto šíření pomocí dobré informovanosti, jednoduché chytlavé informativní grafiky a snadné dostupnosti potřebných informací. O vznikajícím projektu budou informováni i přátelé a známí, kteří ústnímu šíření mohou pomoci.

5.5 Event marketing

Důležitou součástí komunikačního plánu bude prezentace na relevantních událostech, kde bude možné oslovit rodiče dětí z dané lokality s informacemi o poskytované službě, případně samotné děti, které následně o této službě informují své rodiče.

Exhibice aktivit při ZŠ Čimelice

Každý rok je pořádána přehlídka zájmových kroužků ve sportovní hale při čimelické základní škole pod záštitou AC Čimelice. Prezentují se zde sportovní kroužky jako florbal, futsal, judo, mažoretky, badminton, volejbal, dále potom keramika, malování, kurzy angličtiny a další. Jednotliví lektori a studenti různých ročníků zde předvádějí dovednosti nabyté během uplynulého roku. Rodiče mají možnost informovat se o podmínkách a průběhu daného kurzu, vytvořit si povědomí o poskytovaných službách a vzít si přihlášku na kurz, který je případně jejich děti nejvíce zaujal, a rádi by se mu v následujícím roce věnovali. Takto akce probíhá obvykle v průběhu června a účastní se jí velké množství lidí.

Tato akce vytváří ideální podmínky pro prezentaci příměstského tábora, protože se zde vyskytuje mnoho rodičů, kteří chtějí, aby jejich děti trávily čas aktivně. Pro účely této akce bude přichystán stánek, ve kterém bude jedna nebo dvě osoby prezentovat nabízenou službu a budou rodiče seznamovat se základními myšlenkami tábora, s prostředím a specializovanými kurzy, které jsou jeho součástí. Budou také přichystány informativní letáčky obsahující jednoduchou grafiku, základní informace a odkaz na internetové stránky, které si v případě zájmu budou moci vzít.

Judo - výroční přehlídka dovedností

Druhou událostí, kde bude projekt prezentován, je každoroční přehlídka po skončení ročního Judo kurzu. Děti, které celý rok dochází na lekce do sportovní haly, společně na této přehlídce předvedou získané dovednosti rodičům. Trenérem je zde můj otec, který po skončení má možnost publikum informovat o připravovaném projektu. Jelikož většina dětí, které kurz navštěvují, spadá do cílové skupiny a rodiče v trenéra mají důvěru, dá se očekávat, že rádi využijí nabízené služby.

5.6 Reklama

Při správné realizaci výše zmíněných částí komunikačního mixu projektu již nebude nutné investovat mnoho prostředků do reklamy. Přesto bude připraveno několik možností, jak využitím vhodně zacílené reklamy oslovit cílovou skupinu a jejím prostřednictvím zvýšit povědomí o projektu a organizaci, a k nim přiřazený rozpočet. Na základě znalosti cílové skupiny byla z možností internetové reklamy, které byly popsány v teoretické části zabývající se komunikačním mixem, vybrána reklama na sociální síti Facebook. Ostatní varianty nejsou v České republice mezi zástupci cílové skupiny příliš rozšířeny.

5.6.1 Facebook

Nejrozšířenější sociální síť v České republice zůstává Facebook. Jak bylo řečeno v teoretické části, není zdaleka využíván jen mladšími generacemi. Jeho uživatelé spadají snad do všech věkových kategorií, patří sem tedy i rodiče dětí ze základních škol. Aby bylo dosaženo maximální účinnosti reklamy na Facebooku a profesionálního vzhledu, bude vycházeno ze zkušeností spojených s touto reklamou získaných především působením v oblasti PR a event marketingu v průběhu studia na vysoké škole.

Stránka Prázdninová Lhota z.s.

Pro tyto účely je vhodné vytvořit stránku spolku Prázdninová Lhota, která následně bude spravovat událost Příměstského tábora. Stránka obsahuje základní informace, které by mohly rodiče zajímat, a v době realizace projektu sem budou přibývat informace o harmonogramu, aktivitách, případně volných místech, která se na poslední chvíli uvolní, a budou sem mimo jiné umístěny i vybrané fotografie.

Obrázek 7: Stránka spolku Prázdninová Lhota na sociální síti Facebook



Zdroj: Vlastní zpracování

Až bude vytvořena webová stránka s kalendářem turnusů, kam se budou moci účastníci přihlašovat na jednotlivé termíny, přibude na stránku tlačítko „Registrovat“. Kliknutím na toto tlačítko se v nové kartě prohlížeče otevře právě přihlašovací stránka, kde bude možné prostřednictvím jednoduchého formuláře vyjádřit svůj zájem.

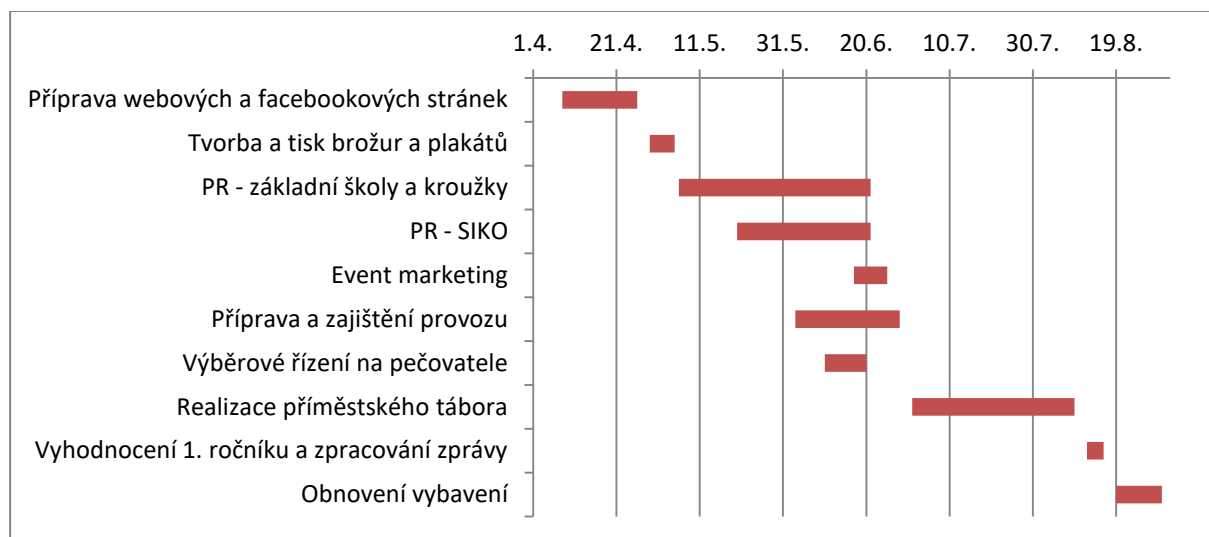
Facebook zároveň nabízí možnost vytvoření události. Ta může být dobrým předběžným ukazatelem toho, jakou je o událost zájem, kolik účastníků má v plánu se zúčastnit, kolik se možná zúčastní a kolik z nich o událost vůbec zájem nemá. I když malé děti, které se budou příměstského tábora účastnit, s největší pravděpodobností vlastní profil na této sociální síti nemají, a tím pádem nebude událost využita úplně, jak tomu může být v případě jiných akcí,

pro účely propagace je její založení výhodné. Sdílení a propagace události se totiž liší od propagace stránky.

5.7 Časový harmonogram

V okamžiku, kdy bude žádost o podporu schválena a pořadatelé budou informováni o zahájení financování, bude spuštěna aktivní komunikace projektu. První fází bude vytvoření webových stránek a stránek na sociálních sítích, grafická příprava a tisk letáčků a plakátů. Následně bude zahájeno rozšiřování povědomí směrem k cílové skupině prostřednictvím PR aktivit tak, jak to bylo popsáno v podkapitole Public relations v komunikačním plánu. Event marketing bude přizpůsoben časům konání jednotlivých událostí. Jisté je, že obě zvolené události budou probíhat v posledních týdnech školního roku. Následuje přípravná fáze, kdy zároveň proběhne výběrové řízení na pečující osoby, a poté bude spuštěn samotný tábor. Pro větší názornost byl pomocí programu MS Excel vytvořen Ganttův diagram obou ročníků příměstského tábora (viz obrázky 8 a 9), kde jsou zobrazeny jak okamžiky zahájení jednotlivých aktivit, tak jejich trvání.

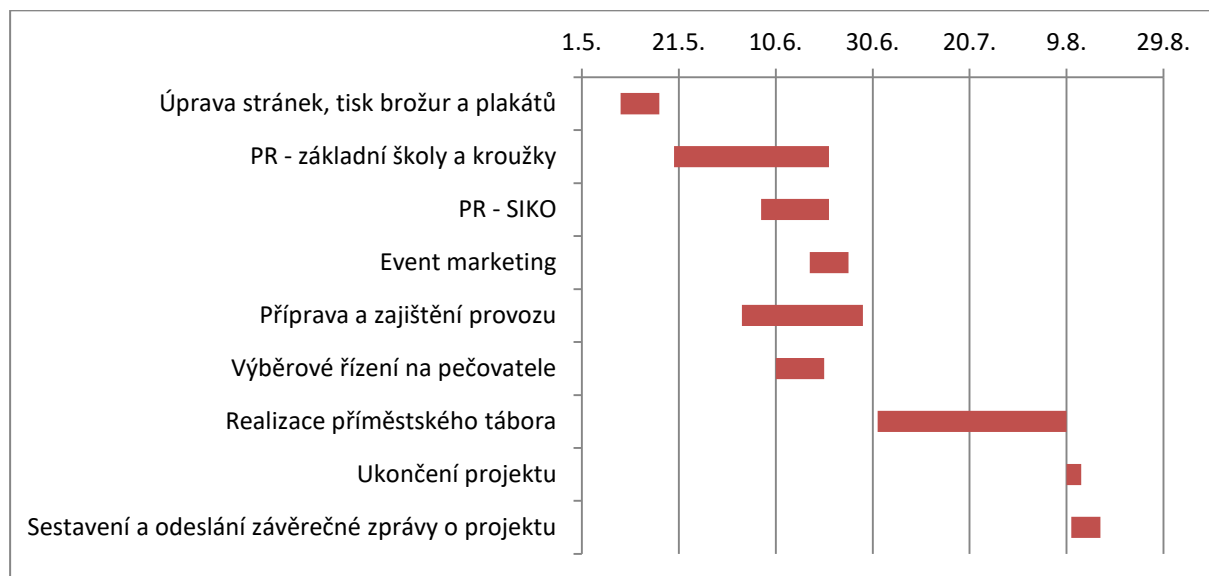
Obrázek 8: Ganttův diagram pro první ročník



Zdroj: Vlastní zpracování

V okamžiku, kdy poslední turnus skončí, bude vypracována a odeslána průběžná zpráva o realizaci prostřednictvím systému IS KP14+. Budou předány veškeré účty a faktury účetní firmě. Bude dokoupeno či opraveno poničené vybavení, ostatní bude uskladněno tak, aby v následujícím roce mohlo znovu posloužit účelům tábora

Obrázek 9: Ganttův diagram pro druhý ročník



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující rok bude probíhat obdobně. Na jednotlivé PR aktivity je zde však vymezeno méně času z důvodu, že mezi rodiči již bude vytvořené určité povědomí, navíc bude možné využít získané kontakty z předchozího ročníku a rodiče přímo kontaktovat s nabízenou službou. Po ukončení projektu bude následovat příprava a odeslání závěrečné zprávy. Z pohledu řídicích orgánů jde o jeden z nejvíce zásadních okamžiků. Na základě odeslané zprávy bude hodnoceno naplnění indikátorů, dodržení rozpočtu a další náležitosti.

V diagramech není zanesena reklama, která by probíhala na sociálních sítích z toho důvodu, že jde o doplňkovou položku, která bude využita jen tehdy, když se bude zdát, že PR aktivity nesplnily svůj účel, a její vytvoření a nastavení zabere jen několik minut. Zároveň jsou v aktivitách zahrnuty i víkendy. Je sice pravda, že samotný tábor bude probíhat výhradně v pracovní dny, během víkendů však bude probíhat komunikace s rodiči a příprava činností na další turnus. Podobně tomu bude i u jiných aktivit.

5.8 Kontrolní mechanizmy

Aby projekt proběhl v pořádku a bylo předejito sankcím a jiným nepříjemnostem, je nezbytné věnovat dostatečnou pozornost také průběžné kontrole. V časovém harmonogramu je počítáno i s určitou časovou rezervou, díky které by měl být plán bez problémů splnitelný. Pokud budou všechny činnosti realizovány v jim odpovídajícím čase, přispěje to bezproblémovému průběhu činností na ně navazujících. Časový harmonogram tedy tvoří

první kontrolní mechanismus. Ganttův diagram je navíc pěkně přehledný a mohou do něho být přidávány další činnosti dle potřeby. Jeho dodržování bude kontrolováno projektovým manažerem.

Povinným výstupem, který je v rámci závěrečné zprávy předkládán, je mimo jiné i evidence docházky dětí. Pro účely evidence docházky bude zvolena jedna pečující osoba, které bude jak při zahájení tak při ukončení každého dne zaznamenávat, které děti přijely a které se nedostavily. V případě nejasností či pochybností bude tato osoba kontaktovat koordinátora projektu, který se může spojit přímo s rodičem nepřítomného dítěte pro podání vysvětlení. Součástí evidence bude i vedení záznamu o uživateliích využívajících služby dopravce. Převážené děti budou předány dopravcem přímo pečující osobě a opět zde proběhne kontrola. Dopravce si na konci dne děti převezme a bude zodpovědný za jejich dopravu přímo k místu bydliště.

Významným nástrojem je systém IS KP14+, jež má mimo jiné i kontrolní funkci a probíhá tudíž komunikace s řídicím orgánem. Budou sem průběžně evidovány změny, dosahované hodnoty a výstupy. Nejdůležitějším výstupem projektu ve vztahu k finančním sankcím je splnění předem definovaných indikátorů. Plnění indikátoru celkové kapacity, jehož hodnota byla stanovena na 50, bude sledováno v průběhu realizace celého tábora. V případě, že by se dosažená hodnota zdála nedostatečná, bude vynaloženo dodatečné úsilí směřující k získání nových zájemců. Hodnota však na základě konzultace s pracovníky MAS byla nastavena poměrně nízko. Druhý indikátor vztahující se ke kapacitě turnusů bude aktivně kontrolován jak v průběhu, tak během víkendů ve fázi realizace. Kontrola bude v tomto případě probíhat pomocí kalendáře na webových stránkách, kam sami zájemci uvádějí svůj zájem o turnusy. Rodiče, kteří projeví zájem, budou kontaktováni, budou jim poskytnuty potřebné informace o službě, případně budou hledáni náhradníci.

Systém IS KP14+ je místem, kde budou připravovány a odesílány průběžné kontrolní zprávy, zprávy o změnách v projektu a po jeho ukončení zde bude vyhotovena podle všech definovaných kritérií závěrečná zpráva. Pro tyto účely je zde připraven speciální formulář. Za práci v systému je zodpovědný projektový manažer.

Závěr

Diplomová práce se zabývala zpracováním žádosti o podporu v rámci OPZ, problematikou komunikačního plánování a využitím nástrojů komunikačního mixu pro účely konkrétního projektu. Byly analyzovány tyto nástroje a připraven nový komunikační mix, jehož cílem je přispět k úspěšné realizaci příměstského tábora.

První dvě kapitoly se zabývaly teoretickými východisky. Nejprve byl prozkoumán neziskový sektor. Pozornost byla věnována roli neziskových organizací v ekonomice 21. století. Byla vysvětlena jejich funkce, skupiny osob, které vstupují s těmito organizacemi do interakce, zdroje financování. Část kapitoly byla věnována založení nové neziskové organizace se všemi nezbytnými kroky, které tento proces provázejí.

Druhá teoretická kapitola pojednává o marketingovém řízení především v neziskovém sektoru. Byl zde rozepsán komunikační mix do jednotlivých položek často i ve spojitosti s neziskovým sektorem. Závěr kapitoly byl věnován řízení rizik projektu.

Ve třetí části práce je představen zadavatel výzvy o předložení žádosti o podporu MAS a samotná výzva. Byla prostudována obecná i specifická pravidla žádostí. Poté byla na základě teoretických východisek zvolena právní forma organizace, která je žadatelem o podporu, a byly vytvořeny stanovy nově vzniklého spolku.

Následující kapitola pojednává o přípravě projektu. Byly zde zodpovězeny povinné otázky, vysvětlena cílová skupina, indikátory a klíčové aktivity. Tato část je nejdůležitější pro podání žádosti o podporu projektu. Na základě většiny zde umístěných informací bude odbornou porotou projektu přiděleno hodnocení, na základě kterého bude rozhodováno o alokaci finančních prostředků, jak bylo vysvětleno v podkapitole Obecná a specifická část pravidel žádosti o podporu. Proto přípravě této části byla věnována velká pozornost a zpracované odpovědi na jednotlivé otázky byly konzultovány s manažerkou MAS.

Zásadní částí čtvrté kapitoly bylo nastavení indikátorů, které tvoří závazný výstup, kterého musí být dosaženo. Na základě předběžného průzkumu se nabízelo nastavení vyšších hodnot indikátorů, ale přátelskou radou pracovníků MAS jsme byli informováni, že hodnoty nad rámec definovaných hodnot nepomohou získání vyššího hodnocení, zato jejich nesplnění může mít negativní dopad. Pracovníci MAS byli velice nápomocní v průběhu příprav této

práce. Zároveň probíhaly i konzultace s budoucím koordinátorem projektu, aby odpovědi korespondovaly s možnostmi lidských zdrojů a lokality.

V této fázi projektu byly také vytvořeny stanovy organizace. Během psaní stanov byla k dispozici řada internetových zdrojů a vzorové stanovy několika organizací, které se zabývají obdobnou činností, případně stanovy MAS. Stanovy byly schváleny členy spolku a spolek byl zapsán do spolkového rejstříku na krajském soudu v Českých Budějovicích. V průběhu psaní této práce se stanovy spolku dočkaly ještě několika úprav na základě později získaných znalostí. Aktuální podoba je k dispozici v příloze A a brzy bude podána žádost o zapsání změn do spolkového rejstříku.

Pátou kapitolu tvoří komunikační plán příměstského tábora. Byl vypracován na základě teoretických východisek a konzultací. Pro získání představy o výchozí situaci byla provedena SWOT analýza, byl určen cíl komunikačního plánu a následovaly jednotlivé položky komunikačního plánu. Bylo vytvořeno logo a stránka organizace na sociální síti Facebook, kde bude probíhat část komunikace případně placená reklama. Byl navržen přibližný vzhled webové stránky včetně některých náležitostí, jako například tabulka evidující vytíženost turnusů a zájem rodičů o vypsání termínů.

Pozornost byla zároveň věnována přístupu k PR na základě možností, jež poskytuje zvolená lokalita, a příležitostí event marketingu, kde bude projekt představen rodičům a dětem. Na základě časového harmonogramu vyplývajícího z plánu klíčových aktivit a komunikačního plánu byl vytvořen Ganttův diagram. Závěr kapitoly pojednává o kontrolních mechanismech, které jsou nedílnou součástí projektu. Pozornost byla věnována jak nástrojům integrovaným v systému IS KP14+, tak těm, které budou využívány projektovým manažerem, koordinátorem, případně pečujícími osobami v průběhu realizace projektu.

Skutečnost, že se toto téma stalo námětem pro zpracování diplomové práce, přispěla důkladnému studiu všech dokumentů a pravidel v rámci OPZ. Z toho důvodu je možné v následujícím roce podat žádost o podporu na vyšší úrovni. Navíc byla věnována pozornost i náležitostem, které nejsou přímo vyžadovány. Nebýt této práce, tak by komunikační plán projektu pravděpodobně nezískal tak přesnou a ucelenou podobu. Tento příložený dokument může mít pozitivní vliv na rozhodnutí výběrové komise v červnu 2019. Všechny získané poznatky budou mít pozitivní vliv na řízení projektu a přispějí minimalizování rizik spojených s absencí většího množství zkušenosti.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pestoffův model sektorového rozdělení společnosti	13
Obrázek 2: Faktory působící na postoje a chování příjemce v rámci komunikace.....	27
Obrázek 3: 5 hlavních rozhodnutí - 5M	29
Obrázek 4: Znak EU - 2 použitelné varianty zobrazení: barevná a jednobarevná.....	47
Obrázek 5: Znak EU včetně povinných odkazů.....	48
Obrázek 6: Logo spolku Prázdninová Lhota.....	53
Obrázek 7: Stránka spolku Prázdninová Lhota na sociální síti Facebook	74
Obrázek 8: Ganttův diagram pro první ročník	75
Obrázek 9: Ganttův diagram pro druhý ročník	76

Seznam tabulek

Tabulka 1: Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2015 - 2017.....	13
Tabulka 2: Přehled rizik v kategoriích a seřazení v nich dle významnosti od nejvyšší.....	39
Tabulka 3: Míra podpory a rozpad zdrojů financování.....	43
Tabulka 4: Sankce při nesplnění závazků týkajících se indikátorů výsledků	45
Tabulka 5: Rizika projektu	58
Tabulka 6: Silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby projektu	67

Seznam použitých zkratk

AC	atletic club (atletický klub)
apod.	a podobně
ČR	Česká republika
DPP	dohoda o provedení práce
ESF	Evropský sociální fond
GDPR	General Data Protection Regulation (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
h. <i>případně</i> hod.	hodina
Kč	Koruna Česká
MAS	Místní akční skupina
NOZ	Nový občanský zákoník
OPZ	Operační program zaměstnanost
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PR	Public Relations
RVNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
SWOT <i>analýza</i>	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
tzv.	tak zvaný
WOM	word of mouth
z.s.	zapsaný spolek
ZŠ	základní škola

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

DOHNALOVÁ, Marie; DEVEROVÁ, Lenka; ŠLOUFOVÁ, Romana. *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 132 s. ISBN 978-80-7357-269-3.

EGER, Ludvík. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013. ISBN 978-80-7211-453-5.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

HOMMEROVÁ, Dita. *Branding neziskových organizací*. 1. vyd. Plzeň: OHŘE MEDIA, spol. s r.o., 2015. 112 s. ISBN 978-80-905122-8-3.

HLOUŠEK, Jan; HLOUŠKOVÁ, Zuzana; HANUŠ, Pavel. *Fundraising*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013b. 74 s. ISBN 978-80-7435-304-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.

KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: Jak ovládnout trh*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.

L'ETANG, Jacquie. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-596-7.

MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 309 s. ISBN 80-7178-473-7.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 8086898482.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024740409

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024740416.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 9788074352300.

Zdroje online:

EuroZprávy. *EuroZprávy.cz: Stát má 130 tisíc neziskovek* [online]. 2018 [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/domaci/politika/213397-stat-ma-130-tisic-neziskovek-loni-jim-posytl-18-miliard-korun-kontrola-musi-byt-na-strane-zadavatele-tvrdi-odbornik/>

Facebook reklamy. *Marketing PPC: 11 triků pro Facebook reklamy, které vaše konkurence nezná* [online]. 2018 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: www.marketingppc.cz

Fundraising. *České centrum fundraisingu* [online]. 2018 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: www.fundraising.cz

GDPR a marketing. *Úřad pro ochranu osobních údajů: GDPR a přímý elektronický marketing* [online]. 2018 [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/gdpr-a-nbsp-primy-elektronicky-marketing/d-30715>

Informace o hodnocení a výběru projektů. *Příloha č. 1 Informace o způsobu hodnocení a výběru projektů* [online]. Čížová: MAS Brána Písecka, 2018 [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: https://www.branapisecka.cz/download/vyzvy/OPZ_vyzva4_Priloha_c1_Informace_o_zpusobu_hodnoceni_a_vyberu_projektu.pdf

Linked in. *Linked in: Propagace na Linked in* [online]. 2018 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: www.linkedin.com

Management Mania. *Management Mania: Reklama na internetu* [online]. 2017 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: www.managementmania.cz

Marketing PCC, *6 bodů, jak vytvořit reklamu na Facebooku jako profesionál* [online]. 2018 [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/marketing/jak-nastavit-facebook-reklamu-jako-profesional/>

Mediaguru. *Mediaguru: Sociální sítě a reklama* [online]. 2017 [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: www.mediaguru.cz

Mobilní marketing. *Marketing journal: 10 účinných prvků mobilního marketingu* [online]. Focus Agency, 2011 [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: https://www.m-journal.cz/cs/marketing/nove-trendy/10-ucinnych-prvku-mobilniho-marketingu_s302x8123.html

MS2014+. *Portál MS2014+* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, 1. 11. 2018 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://mseu.mssf.cz/>

MV. *Evidence nestátních neziskových organizací* [online]. 2015a. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.isnno.cz/evidencennov10001/DesignPages/oevidenci.aspx>

Nadace Neziskovky.cz. *Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2015* [online]. 2015. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/Statistika_poctu_NNO_2014-2015txt15278.pdf

NNO. *E-knihovna Mendelovi univerzity v Brně* [online] 2013 [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58901

Obecná pravidla OPZ. *Obecná část pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 1. 11. 2018 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/file/9002/>

Reklama na YouTube. *LUPA.cz: Reklama na YouTube pomocí Google AdWords* [online]. 2011 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: www.lupa.cz

RVNNO. *Státní politika vůči NNO na léta 2015 – 2020* [online]. 11. 8. 2015. [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf

Specifická pravidla OPZ. *Specifická část pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ pro projekty se skutečně* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 1. 11. 2018 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/file/9003/>

Stanovy MAS. *Stanovy spolku MAS Brána Písecka z. s.* [online]. Čížová: MAS Brána Písecka, 2018 [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: https://www.branapisecka.cz/download/stanovy_spolku.pdf?v=20180302

STEM. *Filantropie v zrcadle výzkumu* [online]. 28. 4. 2015 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/2015/06/10/zverejnujeme-vysledky-pruzkumu-o-filantropii-v-cesku>

Text výzvy Prorodinná opatření III. *Výzva č. 4 Místní akční skupiny Brána Písecka k předkládání žádostí o podporu: Prorodinná opatření (III.)* [online]. Čížová: MAS Brána Písecka, 2018 [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: https://www.branapisecka.cz/download/vyzvy/OPZ_vyzva4_Text_Vyzvy.pdf?v=2

TOŠNER, Jiří. *Studie o dobrovolnictví*. [online]. Praha: 2014. [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf

Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, [cit. 2018-11-05] dostupné z: <http://www.sbirka.cz>

Zákon č. 561/2004 Sb., Školský zákon [cit. 2018-11-05] dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/skolsky-zakon/cast-13?full=1>

Seznam příloh

Příloha A: Stanovy spolku Prázdňinová Lhota z.s.

Příloha A
STANOVY SPOLKU

Prázdňinová Lhota, z.s.

se sídlem Králova Lhota 6, Čimelice, PSČ 398 04

Článek 1 **Úvodní ustanovení**

Název spolku zní **Prázdninová Lhota, z.s.**

Sídlem spolku je: Králova Lhota 6

Spolek je dobrovolným a samosprávným svazkem občanů, sdružující členy na základě společného zájmu.

Spolek se nečlení na žádné pobočné spolky.

Spolek vzniká dnem zápisu do spolkového rejstříku. Spolek je právnickou osobou.

Článek 2 **Hlavní účel spolku**

Cíle činnosti spolku:

Hlavním účelem spolku zprostředkovávání kontaktu s přírodou a aktivit v ní mladší generaci za účelem poznávání, odpočinku, zábavy a časové úlevy jejich pracujících rodičů.

Za tímto účelem spolek:

- Poskytuje pečovatelskou službu v domácím prostředí,
- Uskutečňuje sportovní a zájmové výlety po okolí,
- Zprostředkovává kurzy se školenými instruktory,
- Realizuje volnočasové aktivity pro různé skupiny obyvatel,
- Organizuje vzdělávací, sportovní, kulturní a společenské akce.
- Užívání veřejných i soukromých prostorů pro různé účely

Článek 3 **Členství ve spolku**

Spolek je společenstvím neuzavřeného počtu osob. Členem spolku může být fyzická i právnická osoba

Členství ve spolku je dobrovolné. Každá osoba ucházející se o členství ve spolku musí být prokazatelně seznámena se stanovami spolku a musí prohlásit, že k nim přistupuje dle obsahu, který jí je znám a k nimž nevyjádřila žádné připomínky.

Členství ve spolku vzniká dnem přijetí za člena spolku, na základě rozhodnutí rady spolku.

Seznam členů spolku a evidenci přihlášek vede rada spolku.

Členství všech členů spolku je stejného druhu.

Členství zaniká:

rozpuštěním spolku nebo sloučením s jiným spolkem,

dnem, který je uveden v písemné dohodě o ukončení členství; dohodu za spolek uzavírá statutární orgán spolku,

úmrtím člena,

doručením písemného oznámení člena spolku o jeho vystoupení ze spolku,

nezaplacením členského příspěvku stanoveného v Čl. 8 odst. 4 těchto stanov ani ve lhůtě dodatečně poskytnuté statutárním orgánem spolku obsažené v písemné výzvě k úhradě členského příspěvku, pokud byla povinnost k úhradě příspěvku stanovena

vyloučením člena spolku.

O vyloučení člena spolku rozhoduje statutární orgán spolku.

Člen spolku může být vyloučen, pokud závažným způsobem poruší povinnosti vyplývající z jeho členství ve spolku a nápravu v přiměřené lhůtě nezjedná ani po písemné výzvě spolku.

Vyloučený člen může do 15 dnů od doručení rozhodnutí o vyloučení navrhnout, aby jeho vyloučení přezkoumal nejvyšší orgán spolku.

Článek 4

Práva a povinnosti členů spolku

Člen spolku má tato práva:

- podílet se na řízení a kontrole činnosti spolku,
- volit a být volen do orgánů spolku,
- vznášet připomínky a dotazy na orgány spolku a být o jejich vyřizování informován,
- plné hlasovací právo,
- podílet se na výhodách, které spolek poskytuje podle stanov spolku a usnesení nejvyššího orgánu spolku,
- obdržet pravidelné vyúčtování a dále vyúčtování při zániku členství,
- právo na podíl z majetkového vypořádání při zániku spolku.

Člen spolku má tyto povinnosti:

- dodržovat stanovy spolku a plnit usnesení orgánů spolku,
- plnit platební povinnosti člena za podmínek určených těmito stanovami nebo usnesením nejvyššího orgánu spolku.

Nikdo nesmí být nucen k členství ve spolku ani k účasti na jeho činnosti. Každý člen spolku může kdykoli ze spolku vystoupit.

Členové spolku neručí za dluhy spolku.

Za nezletilé členy spolku využívají jejich práva a zajišťují plnění povinností jejich zákonní zástupci.

Článek 5

Orgány spolku

Orgány spolku jsou:

- Valná hromada
- Správní rada - Předseda a místopředsedové

Článek 7

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem spolku.

Valnou hromadu tvoří všichni členové spolku.

Valnou hromadu svolává rada spolku podle potřeby, nejméně však jedenkrát ročně.

O termínu valné hromady musí být člen spolku vyrozuměn nejméně 15 dnů před jejím konáním elektronicky.

Valná hromada zejména:

- volí členy orgánů spolku, a to předsedu spolku a členy rady,
- schvaluje stanovy případně další vnitřní předpisy spolku,

- určuje hlavní směry činnosti, cíle činnosti spolku, schvaluje otázky koncepce rozvoje spolku,
- schvaluje úkoly spolku pro příslušné období, výroční zprávu spolku, rozpočet a roční závěrku hospodaření,
- schvaluje výši a splatnost členských příspěvků,
- rozhoduje o použití přebytku hospodaření, případně úhrady schodku, zřízení a rozpuštění jiných fondů a o úvěrech a půjčkách na činnost spolku,
- rozhoduje o fúzi nebo zrušení spolku.

Valná hromada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů.

Není-li valná hromada na svém zasedání schopna usnášet se, může rada nebo ten, kdo původní zasedání svolal, svolat novou pozvánkou ve lhůtě patnácti dnů od předchozího zasedání valnou hromadu na náhradní zasedání. Z pozvánky musí být zřejmé, že se jedná o náhradní zasedání.

Náhradní zasedání valné hromady se musí konat nejpozději do šesti týdnů ode dne, na který bylo zasedání valné hromady předtím svoláno.

Na náhradním zasedání může valná hromada jednat jen o záležitostech zařazených na pořad předchozího zasedání. Usnesení může přijmout za účasti libovolného počtu členů.

Každý člen má jeden hlas. Hlasy všech členů jsou rovné.

Valná hromada rozhoduje na základě hlasování. Rozhodnutí je přijato, jestliže pro něj hlasuje prostá většina přítomných členů. Rozhodnutí o změně stanov a o zrušení spolku nebo jeho fúzi je přijato, jestliže pro něj hlasují alespoň dvě třetiny všech členů.

V případě rovnosti hlasů je rozhodný hlas předsedy spolku.

O průběhu jednání je veden zápis, který podepisují 2 ověřovatelé – členové. Na závěr jednání valné hromady je formulováno usnesení, o jehož přijetí účastníci valné hromady hlasují. O záležitosti, která nebyla zařazena na pořad zasedání valné hromady, může být rozhodnuto jen se souhlasem dvou třetin přítomných členů.

Článek 8 **Správní rada**

Správní rada (dále jen rada) je výkonným orgánem spolku, který za svou činnost odpovídá valné hromadě. Rada řídí činnost spolku v období mezi zasedáními valné hromady. Funkční období rady je tříleté.

Členství v radě vzniká volbou na valné hromadě na základě návrhu některého z členů. Rada má nejméně tři členy, a to předsedu a dva místopředsedy.

Při rozhodování je hlasovací právo členů rady rovné.

Je-li členem rady fyzická osoba, musí být svéprávná a bezúhonná ve smyslu právního předpisu upravujícího živnostenské podnikání. Je-li členem právnická osoba, musí tuto podmínku splňovat také ten, kdo tuto právnickou osobu zastupuje.

Radu svolává předseda spolku nejméně 1x ročně.

Rada zejména:

- koordinuje činnost spolku a řídí provozní činnost spolku, svolává valnou hromadu minimálně jednou za rok, zpracovává podklady pro rozhodnutí valné hromady,
- plní úkoly uložené usnesením valné hromady,
- rozhoduje o přijetí za člena spolku,
- uděluje souhlas s nakládáním movitým majetkem spolku, jehož cena je vyšší než 50 000 Kč .

Rada rozhoduje o způsobu odměňování funkcionářů a výši jejich odměn.

Rada je usnášeníschopný, je-li přítomna nadpoloviční většina všech jeho členů. Rada rozhoduje nadpoloviční většinou přítomných členů. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy spolku.

Článek 9 **Předseda**

Statutární orgán spolku je individuální. Statutárním orgánem spolku je předseda. Předsedou může být pouze člen spolku.

Předsedu volí rada spolku na funkční období v délce trvání tří let.

Předseda je oprávněn zastupovat spolek ve všech věcech, zastupovat spolek navenek a jednat jeho jménem. Předseda může k těmto úkonům zmocnit jiného člena rady, např. pro dobu jeho nepřítomnosti.

V případech, které náleží do pravomoci valné hromady nebo které si valná hromada vyhradila k předchozímu rozhodování, může předseda zastupovat spolek pouze po předchozím souhlasu valné hromady a v souladu s jejím usnesením.

Článek 11 **Zásady hospodaření spolku**

Svěří-li členové spolku svůj majetek nebo jeho část, je spolek povinen spravovat tento svěřený majetek řádně a s pečlivostí řádného hospodáře.

Příjmy spolku tvoří:

- členské příspěvky členů spolku,
- příjmy z vlastní hospodářské činnosti při naplňování cílů spolku,
- příspěvky a dotace od státu, obcí a granty,
- výnosy z majetku spolku,
- dary fyzických a právnických osob,

Výdaje spolku jsou zaměřeny na uskutečňování jeho cílů a v souladu s formami činnosti uvedenými v těchto stanovách.

Každý člen spolku je povinen podílet se na činnosti spolku, úhradě jeho nákladů a nákladů na dosahování cílů spolku nevratným členským příspěvkem, pokud bude valnou hromadou o povinnosti platit členský příspěvek a jeho výši rozhodnuto.

Článek 12 **Zrušení a zánik spolku**

Spolek se ruší:

- rozhodnutím valné hromady o zrušení spolku s likvidací,
- rozhodnutím soudu o zrušení spolku s likvidací,
- fúzi spolku,
- rozdělením spolku,
- dobrovolným rozpuštěním.

Spolek zaniká výmazem ze spolkového rejstříku.

Článek 13 **Závěrečná ustanovení**

Spolek může pověřit předsedu vydáním interních řádů a pokynů, které však nesmí být v rozporu s obecně závaznými předpisy a těmito stanovami. Stanovy budou ve schváleném znění uloženy v sídle spolku. Tyto stanovy schválila níže uvedeného data valná hromada.

V Králové Lhotě dne 1. 12. 2018

Jan Mikeš

Tereza Najnarová

Miloslav Mikeš

Abstrakt

MIKEŠ, Jan. *Projekt příměstského tábora "Prázdninová Lhota" a jeho komunikační plán*. Plzeň, 2018. 95 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: komunikační plán, projekt, příměstský tábor

Práce se zabývá zpracováním žádosti o podporu a problematikou komunikačního plánování. Jejím cílem je zpracování projektu na základě všech dostupných informací a pravidel a návrh komunikačního plánu, který zajistí dosažení stanovených cílů. Pro tyto účely byla založena společnost „Prázdninová Lhota z.s.“, které spadá do kategorie nestátních neziskových organizací. Z toho důvodu jsou první dvě kapitoly věnovány vymezení neziskového sektoru a marketingu neziskových organizací. Ve třetí kapitole je představena organizace MAS Brána Písecka, dotační výzva včetně pravidel a je zvolena právní formy vlastní organizace. Čtvrtá kapitola popisuje proces zpracování žádosti o podporu projektu se všemi náležitostmi včetně řízení rizik. Poslední pátá kapitola pojednává o přípravě komunikačního plánu projektu příměstských táborů „Prázdninová Lhota“. Nejdříve je provedena SWOT analýza, následně jsou zvoleny vyhovující komunikační kanály pro které je připravena komunikační strategie. Poté je navržen časový harmonogram včetně Ganttova diagramu a průběžné i závěrečné kontrolní mechanismy. Praktické výstupy z práce budou následně využity v praxi. Budou použity při podání žádosti o podporu zmíněného projektu. V případě správného zpracování obou praktických částí dojde k získání finančních prostředků pro tyto účely a bude zajištěn dostatečný zájem o nabízenou službu.

Abstract

MIKEŠ, Jan. *The project of the suburban camp "Prázdňinová Lhota" and its communication plan.* Plzeň, 2018. 95 s. Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: communication plan, project, suburban camp

This thesis deals with the processing of the request for support and the problems of communication planning. Its goal is to develop a project on the basis of all available information, rules, and a proposal for a communication plan that will ensure the set goals are achieved. The company "Prázdňinová Lhota z.s." that was established falls into the category of non-governmental non-profit organizations. Therefore, the first two chapters are devoted to defining the non-profit sector and the marketing of non-profit organizations. The third chapter introduces the organization „MAS Brána Písecka“, a grant proposal including the rules and the legal forms of the organization itself. The fourth chapter describes the processing of a project application with all the necessary features, including risk management. The last chapter deals with the preparation for the communication of the suburban camp project, "Prázdňinová Lhota". First, a SWOT analysis is performed, followed by selecting the appropriate channels by which the communication strategy will be prepared. Then, a timetable including: the Gantt diagram, the interim control mechanisms, and final control mechanisms is proposed. Finally, practical outcomes of the work will be used in practice and when applying for support for the project. If these two outcomes are handled correctly, the funds will be obtained for these purposes and sufficient interest will be ensured for the service that is offered.