

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení



Diplomová práce

**Proces realizace podnikatelského projektu s podporou
fondů EU**

Vypracovala: Bc. Andrea Balázsová

Vedoucí DP: Ing. Pavel Moulis

© 2011 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Proces realizace podnikatelského projektu s podporou fondů EU" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 5. března 2011

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Pavlu Moulisovi za odborné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce.

**Proces realizace podnikatelského projektu s podporou
fondů EU**

**Process of realization of an enterpriser project with the
support funds from the European Union**

SOUHRN

Tato diplomová práce se zabývá problematikou realizace projektu s podporou fondů EU. Klíčovým dokumentem při žádosti o dotaci z fondů EU je projektová žádost. Kvalitně zpracovaná projektová žádost je předpokladem pro rozhodnutí o udělení dotace. V této diplomové práci je zpracována projektová žádost pro vybraný projekt. Jedná se o projekt zřízení sítě prodejen.

Literární rešerše zahrnuje obecnou charakteristiku projektové žádosti, popisuje její obecnou strukturu a shrnuje všechny její náležitosti. Následuje obecná charakteristika strukturálních fondů v ČR a informace o jejich dosavadním čerpání. Podrobněji je popsán Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.

Praktická část práce přináší konkrétní zpracování projektové žádosti k projektu zřízení sítě prodejen, který je specifický tím, že zaměstnává osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením ze společnosti. Tato projektová žádost je zpracována tak, aby splňovala všechny náležitosti popsané v části první a mohla tak sloužit jako podkladový materiál pro rozhodnutí o udělení či neudělení dotace.

KLÍČOVÁ SLOVA

projektová žádost, projektové řízení, příjemce podpory, strukturální fondy, operační program, Ganttův diagram, harmonogram

SUMMARY

This thesis deals with project implementation with the support of EU funds. The key document when applying for grants from EU funds is the project application. Quality of project applications is a prerequisite for deciding on a grant. In this thesis project application is processed for the selected project. This project is a network of stores.

Literature review includes a general description of the project application, describes the general structure and concludes all of its elements. Following are general characteristics of the Structural Funds in the Czech Republic and information on their current draw. More details are described about the Operational Programme Human Resources and Employment.

The practical part provides specific preparation of project application to project a network of stores, which is specific in that it employs people who are socially excluded or at risk of social exclusion. This project application is prepared to meet all the requirements described in Part One, and could thus serve as background material for a decision on the grant of the subsidies.

KEYWORDS

Project Application, Project Management, Support Recipient, Structural Funds, Operational Program, Gantt's diagram, Project Schedule

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	CÍL A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
2.1	Cíl diplomové práce	12
2.2	Metodika diplomové práce	12
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	14
3.1	Projektová žádost	14
3.1.1	Smysl projektové žádosti	14
3.1.2	Náležitosti projektové žádosti	14
3.1.3	Úvodní informace	14
3.1.4	Definice projektu	16
3.1.5	Identifikace žadatele	20
3.1.6	Partneři projektu	20
3.1.7	Realizační tým	21
3.1.8	Dopady a místa realizace	24
3.1.9	Popis projektu	25
3.1.10	Klíčové aktivity	31
3.1.11	Cílové skupiny	31
3.1.12	Harmonogram realizace	32
3.1.13	Rozpočet, financování a náklady projektu	34
3.1.14	Horizontální témata	36
3.1.15	Publicita	37
3.1.16	Veřejná podpora / podpora de minimis (v Kč)	38
3.2	Přílohy projektu	39
3.3	Identifikace vhodného dotačního programu	40
3.3.1	Stručný přehled strukturálních fondů	40
3.3.2	Strukturální fondy v ČR	41
3.3.3	Volba vhodného operačního programu	44
4	PRAKTICKÁ ČÁST	49
4.1	Projektová žádost	49
4.1.1	Definice projektu	49
4.1.2	Identifikace žadatele	50
4.1.3	Partneři projektu	52
4.1.4	Realizační tým	52
4.1.5	Dopady a místa realizace	55
4.1.6	Popis projektu	57
4.1.7	Klíčové aktivity	62
4.1.8	Cílové skupiny	66
4.1.9	Harmonogram realizace	70
4.1.10	Rozpočet, financování a náklady projektu	76
4.1.11	Horizontální témata	78
4.1.12	Publicita	81
4.1.13	Veřejná podpora / podpora de minimis (v Kč)	84
4.2	Přílohy projektu	87
5	ZÁVĚR	87
6	POUŽITÉ ZDROJE	89
6.1	Literatura	89

6.2	Internetové zdroje	90
7	PŘÍLOHY	91
7.1	Seznam ilustrací	91
7.2	Seznam tabulek	91
7.3	Přílohy k teoretické části.....	91
7.3.1	PŘÍLOHA č. 1 - Prioritní osy OP VK	91
7.3.2	PŘÍLOHA č. 2 - Prioritní osy Operačního programu OPPA.....	92
7.4	Přílohy k praktické části.....	93
7.4.1	PŘÍLOHA č. 3 - Vymezení regionů a analýza trhu	93
7.4.2	PŘÍLOHA č. 4 – Rozpočet projektu	96

1 ÚVOD

Současná doba je charakteristická nesmírnou rychlostí vývoje společnosti v globálním měřítku a vyznačuje se zejména několika trendy, mezi které lze řadit zvyšování životní úrovně populace, zvyšování efektivity práce, zvyšování výkonnosti techniky. Tyto tendence pozitivně ovlivňují také evropský hospodářský vývoj. Dlouhodobým cílem Evropské unie je nejen stabilní hospodářský, ale také společenský rozvoj všech jejích členů. K dosažení tohoto cíle jsou implementovány nástroje tzv. hospodářské politiky a sociální soudržnosti, jejíž dopady mají snížit rozdíly mezi chudšími a bohatšími státy Unie a to jak na životní, tak ekonomické úrovni. Dalším cílem této politiky je schopnost EU jako celku zvýšit svou konkurenceschopnost na celosvětovém trhu a dostat svého potenciálu jedné z nejsilnějších ekonomik světa, s vysokou úrovní inovací, technologií a zaměstnanosti. Tato politika patří spolu se společnou zemědělskou politikou k nejdůležitějším evropským agendám, na kterou se vynakládá více než třetina celkového rozpočtu EU. Politika hospodářské a sociální soudržnosti, jindy také nazývána kohezní politikou, je financována prostřednictvím strukturálních fondů a Fondu soudržnosti, ze kterých jsou podporovány projekty připravované s cílem zlepšit aktuální situaci v různých oblastech lidské činnosti.

V této práci jsem se zaměřila na způsob přípravy jednoho z takových projektů. Jeho cílem je zapojení osob sociálně vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením do pracovního procesu a do společnosti. K vytvoření projektu jsem se rozhodla na základě vlastních zkušeností s několika sociálně znevýhodněnými lidmi, se kterými jsem se měla možnost setkat. Domnívám se, že jejich zařazení do pracovního procesu a možnost uplatnění jim přinese ve svém výsledku nové životní příležitosti, kterých dokáží zdárně využít. Jsem přesvědčena, že můj projekt by mohl být pro některé z nich odrazovým můstkem k dalšímu osobnímu rozvoji.

Osobně si myslím, že v současnosti náš stát nedostatečně podporuje vytváření příležitostí pro osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a finanční prostředky evropské unie chápu jako jednu z možností vedoucí k celkovému zlepšení této

situace. Nedílnou součástí tohoto konceptu je skutečnost, že pomocí dané dotace bude možno maximalizovat všechny předpoklady k úspěšnému udržení výstupů projektu i po doběhnutí financování z evropských zdrojů a projekt tak již ve svém počátku bude mít vysoký potenciál podpořit tuto cílovou skupinu.

Samotný nápad ale nestačí. Pro realizaci tohoto projektu je potřeba si uvědomit, že podpora z evropských fondů je vázána dodržáním určitých stanov a pravidel. Jedním z nejdůležitějších faktorů při žádání o dotaci je dodržení těchto pravidel také při sestavování projektové žádosti. V literární rešerši této diplomové práce jsou proto uvedeny všechny náležitosti projektové žádosti společně s metodikami projektového řízení, rozdělené do šestnácti podkapitol. Následné zpracování konkrétní projektové žádosti na daný projekt v praktické části je vypracováno právě podle obecné struktury z první části práce. Vzhledem ke komplexnosti této problematiky bohužel rozsah této práce nedovoluje se zaměřit na projekt většího rozsahu. Ze stejného důvodu nejsou v praktické části zahrnuty přílohy projektové žádosti (např. podnikatelský plán, doklad o právní subjektivitě atp.), nicméně jejich náležitosti jsou popsány v literární rešerši.

2 CÍL A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

2.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je zpracování projektu pro vytvoření sítě odpočinkových prodejen zaměstnávajících osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením pomocí metod projektového řízení, který se bude moci ucházet o finanční podporu ze strukturálních fondů EU. Tento projekt bude zpracován tak, aby v nejvyšší možné míře splňoval požadavky a podmínky daného operačního programu pro udělení dotace ze zvoleného Evropského fondu.

V první části budou specifikovány vybrané teoretické metody projektového řízení aplikovatelné v jednotlivých fázích tvorby projektu, ze kterých budou zvoleny metody nejvhodnější pro realizaci samotného projektu. Dále v této části bude proveden výběr optimálního dotačního programu z možných operačních programů strukturálních fondů EU. Ve druhé, praktické části, budou vybrané metody projektového řízení aplikovány a bude sepsán projekt ve formě žádosti o finanční podporu.

2.2 Metodika diplomové práce

K vypracování teoretické části práce bude prostudována literatura věnovaná projektovému řízení a managementu (zvláště pak projektovému řízení v kontextu strukturálních fondů), ale i dokumenty vydané Ministerstvem práce a sociálních věcí, které sestavilo metodické pokyny k předkládání žádostí do Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen „OP LZZ“). Také bude prostudována a zpracována literatura věnovaná problematice strukturálních fondů, z nichž bude vybrán vhodný dotační program pro daný projekt. Teoretická část bude koncipována podle osnovy žádosti o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost tak, aby pak bylo možné ve stejném sledu v praktické části aplikovat zvolené metody přímo na sestavení vlastního projektu. Metodická příručka pro žadatele poslouží pouze jako osnova pro zpracování přehledu metod projektového řízení.

V praktické části pak při tvorbě samotného projektu bude také využita zmiňovaná literatura s cílem dodržet veškeré náležitosti projektové žádosti a maximalizovat

pravděpodobnost obdržení dotace. Zároveň budou teoretické metody projektového řízení definované v první části diplomové práce použity pro sestavení projektu Odpočinkových prodejen.

Jednou ze zajímavých teoretických metod aplikovaných v části praktické je Ganttův diagram, využitý pro vytvoření harmonogramu projektu. Pro jeho tvorbu bude použit softwarový nástroj projektového řízení Microsoft Project. Pro popsání možných rizik projektu bude použita SWOT analýza. Bude provedena analýza místního trhu v místech dopadu a marketingová strategie projektu.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Projektová žádost

3.1.1 Smysl projektové žádosti

Projektová žádost (dále jen „žádost“) je závazný formulář, který popisuje všechny důležité aspekty projektu. Slouží jako ucelený návrh projektu primárně pro hodnocení projektu a jeho způsobilosti k obdržení dotace. Žádost vyplňuje žadatel a v tomto formátu ji předkládá k hodnocení s cílem získat finanční podporu z evropských fondů. Žádost se podává vždy na základě vyhlášení výzvy zadavatelem. Aby se mohla ucházet o dotaci, musí splňovat všechny podmínky stanovené výzvou. Výzva k podávání žádostí je časově omezena, je tedy nutné, aby žadatel předložil žádost v rámci stanoveného termínu (v době výzvy) a to zprostředkující instituci, která výzvu vyhlásila. Projektová žádost je zpravidla v podobě elektronického formuláře, který se také kombinuje s papírovou formou dokumentů (I).

3.1.2 Náležitosti projektové žádosti

Projektová žádost má vždy výzvou stanovené povinné součásti a přílohy. Tyto stanovy se od sebe mohou lišit, nicméně se jedná pouze o drobná odlišení, základní požadavky na projektovou žádost jsou stejné. Jelikož projekt zpracovaný v praktické části této práce bude usilovat o podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, jsou zde popsány náležitosti žádosti dle podmínek právě tohoto programu.

Žádost se vyplňuje elektronicky (zpracovává se v informačním systému Benefit7), žadatel ji pak odevzdává jedenkrát v tištěné podobě a jedenkrát v elektronické. K oběma formám žádosti musí být přiloženy stanovené přílohy (viz kapitola 39).

3.1.3 Úvodní informace

Před samotným započítáním navrhování a tvorby projektu je třeba vždy zvážit, zda bude mít projekt smysl, tedy zda bude přínosem v porovnání s vynaloženým úsilím a

prostředky na jeho realizaci. Každý žadatel o pomoc ze strukturálních fondů musí respektovat, že prostředky EU nejsou poskytovány kterémukoliv projektu, ale jen žadatelům předkládajícím smysluplný záměr, jehož realizace je skutečným přínosem. I tak bude projekt proplacen teprve ve chvíli, kdy se prokáže, že byl přenesen z návrhu do reality. Tento přístup EU nutí žadatele, aby měli jasnou představu o přínosu projektu a také o jeho financování. Žadatel musí počítat s tím, že po celou dobu bude financovat projekt z vlastních prostředků až do doby, než je možno žádat o proplacení vynaložených finančních nákladů. Projekty podporované ze strukturálních fondů (dále jen „SF“) by měly být zaměřeny na rozvoj území jako celku, řešit problémy venkovského obyvatelstva, jeho stabilitu, ochranu životního prostředí atp. Nutnou podmínkou pro přijetí projektu ze strany EU je výstižně popsáný záměr, přesná formulace, věcně a časově kontrolovatelný cíl. Naprostou nutností je prokázání životaschopnosti projektu. Dobrá a srozumitelná prezentace projektu výrazně zvyšuje šanci na získání podpory ze SF (1).

Záměrem vytvoření strukturálních fondů je poskytnutí podpory pro činnosti, které budou dlouhodobě životaschopné i po skončení získané podpory. Proto nelze žádat o proplácení běžných výdajů s fungováním instituce nebo společnosti. Nejsou také akceptovány projekty vytvořené jen z důvodu, že EU nabízí podporu. V těchto případech je velmi málo řešen problém dlouhodobé udržitelnosti. Právě na takovéto projekty se často zaměřuje kontrola ze strany Evropské komise, která sleduje efektivnost vynaložených prostředků (2).

Časové limity od vyhlášení výběrového řízení do jeho uzavření jsou často velmi krátké, ale je nutné je dodržet. Žadatelům o pomoc ze SF se tedy doporučuje začít shromažďovat nezbytné informace a kontaktovat partnery již tehdy, když je program vyhlášen a nečekat na zveřejnění výzvy k předkládání projektů (1). Před zahájením prací na každém projektu by si měl žadatel odpovědět na několik otázek a udělat si tak představu, zda má projekt šanci získat podporu ze SF. Tyto otázky jsou například:

Odpovídají cíle mého projektu cílům uvedeným ve výzvě?

Jestliže ano, pak je zřejmě projektový záměr v souladu se záměry regionální politiky EU.

Má projekt jasně definované partnery a jejich podíl na realizaci?

V rámci projektu by měli být partneři, stejně jako sponzoři a subdodavatelé jasně definováni a vytvořená dohoda mezi jednotlivými spolupracujícími subjekty.

Jsou v projektu jasně definované jeho cílové skupiny? Co přinese projekt cílovým skupinám?

V projektu musí být zcela zřejmé, komu je určen a komu a jak má pomoci.

Je zřetelně definováno, jaké vztahy budou mezi příčinou a následkem?

Určení kauzálního vztahu mezi problémy a jejich řešeními umožní nalezení způsobu řešení, překonání omezení a splnění požadavků a představ cílové skupiny.

Dává celkový cíl jasnou představu o nutnosti realizace projektu?

Projekt měl alespoň z části naplňovat cíle formulované ve výzvě a v souvisejících dokumentech.

Je navržený rozpočet dostatečný pro realizaci výše uvedených činností?

Jako jedna z nejdůležitějších částí projektu, rozpočet musí být navržen zodpovědně a přiměřeně daným aktivitám.

Pokud po zhodnocení těchto otázek a ostatních faktorů projektu dojdeme k závěru, že realizace projektu smysl má, lze přistoupit k definici vhodných nástrojů a metod, pomocí kterých budeme projekt realizovat.

3.1.4 Definice projektu

3.1.4.1 Co je to projekt?

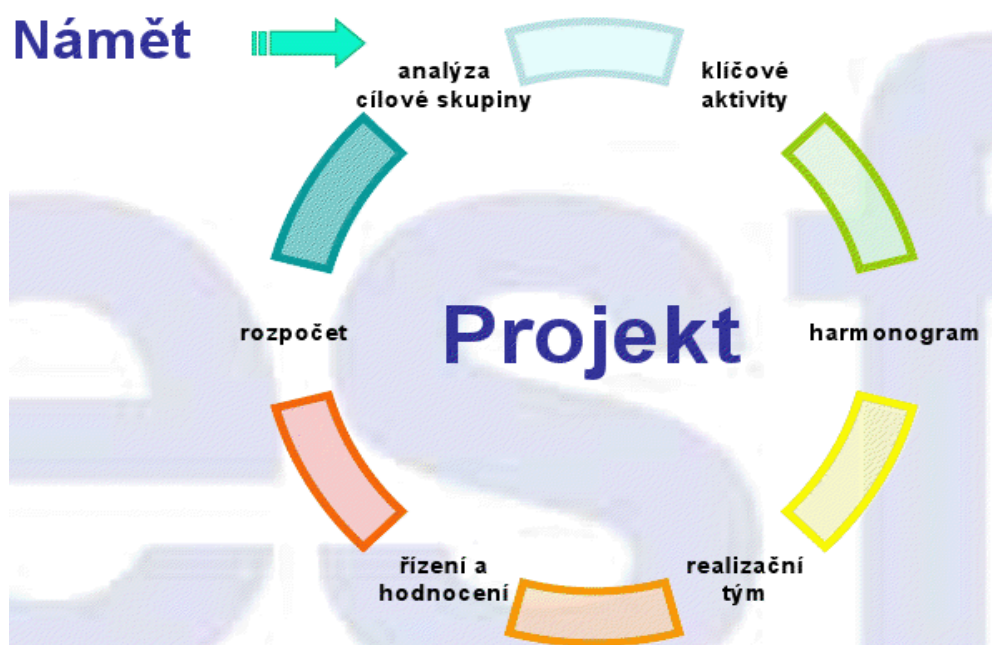
„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“ (3)

Za projekt lze považovat „soubor dílčích, a ve většině případů vzájemně propojených, činností, které jsou logicky souvztažné a jsou realizovány v daném časovém úseku.“ (3). Tyto činnosti pak směřují k určenému cíli, tedy výstupu projektu. Procesu realizace projektu se účastní lidské, materiální a finanční zdroje. Projektové činnosti tvoří strukturu, navazují na sebe nebo jsou realizovány souběžně. Projekt je tedy pouze jednorázová činnost a je svým způsobem unikátní. Také z toho důvodu obsahuje svá rizika a míru nejistoty (4).

3.1.4.2 Projektové řízení a životní cyklus projektu

Sestavením návrhu a realizací projektu se zabývá projektové řízení neboli projektový management. Projektový management se liší od klasické koncepce managementu tím, že se uplatňuje při „zabezpečení realizace jedinečných, neopakovatelných, časově i zdrojově limitovaných procesů, které vedou k dosažení předem stanovených cílů.“ (4) Zjednodušený postup vzniku a průběhu projektu je popsán v následujícím schématu na Obrázek 1 - Schéma vzniku projektu.

Obrázek 1 - Schéma vzniku projektu



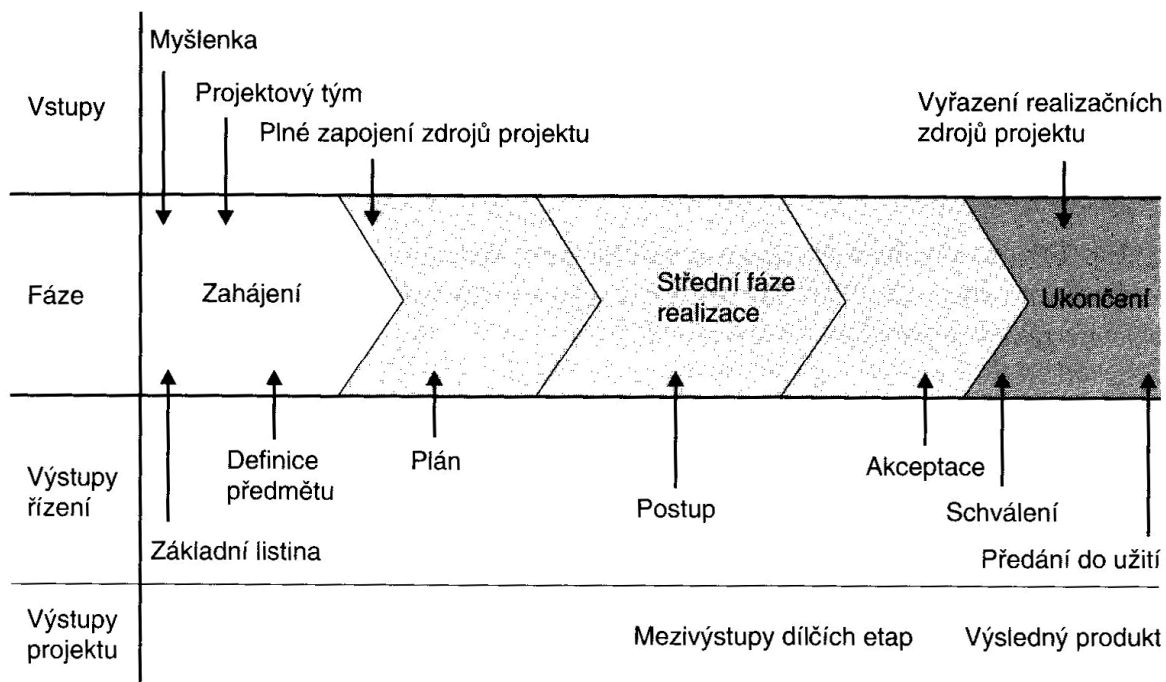
Zdroj: http://portal.mpsv.cz/sz/local/lb_info/esf/rady/zpracovani_projektu.ppt

Při vzniku každého projektu je nezbytné respektovat, že se ve svém průběhu nachází v různých etapách, vytvářejících v celku jeho životní cyklus. Jedním z dalších možných rozdělení projektu je dle aplikace teorie systémů, jak jej definovali Cleland a King (5):

- 1) Konceptuální návrh - představuje formulaci základních závěrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, včetně odhadu nákladů a potřebného času na vlastní realizaci.
- 2) Definice projektu - představuje zpřesnění výstupů první fáze přípravy metodik, identifikaci zdrojů, zpracování realistického časového rámce, přesný výpočet nákladů, definici rizik a omezení, včetně přípravy detailních plánů na realizaci projektu.
- 3) Produkce – Představuje vlastní realizaci projektu, která zahrnuje řízení prací, subdodávek dle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace, tvorbu nezbytné projektové dokumentace, sledování kvality, testování výstupů.
- 4) Operační období – je obdobím užívání předmětu projektu a zahrnuje integraci předmětu projektu do již existujících systémů společnosti uživatele. Umožňuje hodnocení sociálních a ekonomických dopadů vytvořených v konceptuálním období.
- 5) Vyřazení projektu – v rámci této fáze probíhá převedení předmětu projektu do stadia podpory a do případné odpovědnosti organizace, převedení zdrojů na jiné projekty a umožňuje zpracování poučení z řízení daného projektu.

Na Obr. 2 jsou tyto fáze zaneseny tak, jak za sebou v projektu následují.

Obr. 2 - Typické rozložení fází životního cyklu projektu



Zdroj: (3)

V této práci bude tedy dle tohoto členění zpracován konceptuální návrh a definice projektového návrhu pro účely sestavení projektové žádosti k získání finanční podpory na realizaci projektu. Konceptuální návrh projektu a definice projektu jsou zpracovány v praktické části práce v kapitole 4.1 a to v souladu s požadavky na vytvoření projektové žádosti dle zadávací dokumentace programu.

3.1.4.3 Projekt v kontextu strukturálních fondů

Ve vztahu ke strukturálním fondům projekt představuje zřetelně vymezený projektový záměr, který je ve formě projektové žádosti předkládán žadatelem o dotaci ke schválení. Náležitosti, které musí daný projekt obsahovat, se liší podle jednotlivých dotačních schémat a jsou vždy specifikovány v konkrétní výzvě k předkládání projektových žádostí. Výzva je vyhlášována pověřeným orgánem na omezenou dobu, po kterou mohou žadatelé předkládat projekty (6).

3.1.4.4 Typy projektů

V kontextu strukturálních fondů se obecně rozlišují dva typy projektů a to tvrdé (investiční) a měkké (neinvestiční). Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma typy jsou druhy uznatelných nákladů projektu. U investičních projektů tvoří hlavní část nákladů výdaje na pořízování dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku (např. nákup pozemků, nákup budov, rekonstrukce nemovitostí, pořízení patentů atp.). Na druhou stranu u neinvestičních projektů hlavní část rozpočtu tvoří především osobní náklady, náklady na cestovné; nákup zařízení a vybavení je omezen do výše 40 tis. Kč u hmotného majetku (60 tis. Kč u nehmotného). Tyto projekty jsou tedy více zaměřeny na lidské zdroje, konkrétně na vzdělávání, rekvalifikace, zvýšení zaměstnanosti, sociální integraci apod. (7).

3.1.5 Identifikace žadatele

„Oprávněným žadatelem o pomoc ze strukturálních fondů může být jakákoliv právnická osoba, ať už z veřejného nebo soukromého sektoru. Žadatelé mohou být i fyzické osoby, nicméně je nutné splnění určitých podmínek (např. podvojně účetnictví).“
(1)

Každý člen statutárního orgánu předkladatele i partnerských organizací musí prokázat čistý trestní rejstřík, a že organizace předkládající projekt nemá závazky vůči státu. (8)

3.1.6 Partneři projektu

Partnerství ve strukturálních fondech představuje jeden z hlavních principů poskytování podpory z Evropského sociálního fondu. V širším slova smyslu projektové partnerství zahrnuje širokou škálu sociálních partnerů, organizací zastupujících cílové skupiny, poskytujících vzdělávací služby atp. Toto partnerství se stanovuje při návrhu projektu, monitorování a evaluaci. V užším slova smyslu lze partnerství chápat v rámci projektu, kdy partnery jsou například projektoví partneři. Tato partnerství jsou často

podepřena partnerskou smlouvou, partneři se podílejí na příjmu dotace a jsou také zodpovědní za výstupy projektu. (9)

Partneři v užším slova smyslu by zpravidla měli splňovat stejná kritéria jako sám žadatel. Partnerskou smlouvou se zavazují k plnění určitých úkolů, smlouva také stanovuje otázky duševních práv, odpovědnosti, finanční podíl partnerů, apod. Při navrhování partnerství v rámci projektu je důležité držet se určitých zásad. Mezi tyto zásady patří:

- Zapojení partnera do všech fází realizace projektu, jak do sestavování návrhu (partner by se měl účastnit, neboť se v této fázi určují také jím prováděné činnosti a zodpovědnosti), realizace i ukončení projektu, ideálně by mělo toto partnerství pokračovat i dále,
- nezapojování nových partnerů v průběhu projektu,
- partnerství v projektu nesmí mít ziskový charakter, tzn., nesmějí být realizovány za účelem generování zisku,
- je třeba rozlišit mezi partnerem a dodavatelem. Partner, na rozdíl od dodavatele nesmí žadateli fakturovat nebo mu skrytě dodávat služby, zároveň ale musí partnerova role v projektu být odůvodněná a nepostradatelná,
- podmínky stanovené pro příjemce dotace jsou stejné jako podmínky pro partnery příjemce. (10)

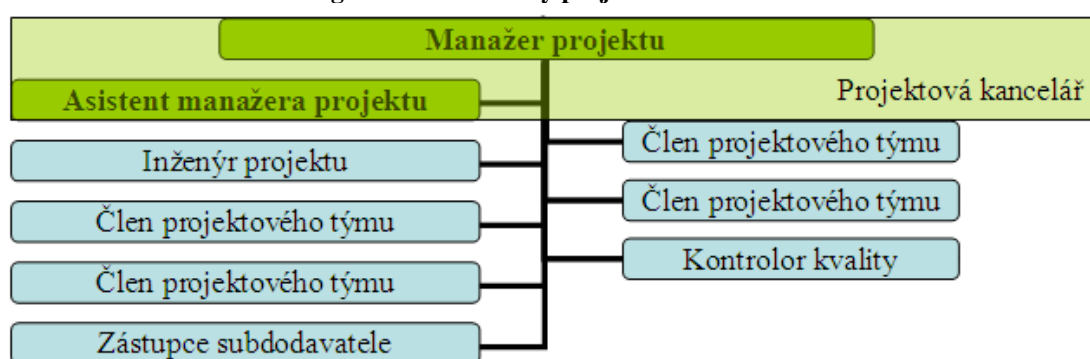
3.1.7 Realizační tým

Při vlastní organizaci projektů, stejně jako u řízení jiných struktur je nezbytné uplatňování všech řídicích vlivů na projektové řízení. Vlastní uvedení projektového managementu do praxe je především závislé na jednotlivých pracovnících, kteří na projektu pracují. Základem úspěšného řízení projektu je jednoznačně dobrá komunikace

v rámci celého týmu. V případě dodržování pravidel projektového managementu je organizační struktura dána zakládací listinou projektu, plánem projektu a sadou pověření k realizaci projektových prací. (3)

Základními prvky projektového managementu jsou manažer projektu, asistent manažera projektu, v případě nezbytnosti projektová kancelář a projektový tým. Jejich možné zapojení do organizace projektu je znázorněno na Obrázek 3 - Příklad obecné organizační struktury projektu.

Obrázek 3 - Příklad obecné organizační struktury projektu



Zdroj: (3)

3.1.7.1 Projektový manažer

Projektový manažer, který je připraven převzít odpovědnost za plánování a realizaci celého projektu, musí být vybaven dostatečnými pravomocemi a také odpovídající autoritou umožňující delegovat a žádat splnění úkolu od jednotlivců i subjektů podílejících se na projektu. Projektový manažer projektu je samostatným řídicím orgánem projektu, který je odpovědnou osobou. S ohledem na jeho funkce musí být zajištěna mezi jinými skutečná autorita manažera k výkonu jeho funkce, rozsah profesionálních znalostí a vědomostí projektového manažera a etické principy výkonu projektového manažera. (11)

Mezi hlavní úkoly manažera projektu pak patří:

- zajistit vytvoření předmětu projektu v daném čase, s využitím předpokládaných dostupných technologií,

- dodržet stanovené limity zdrojů a dosáhnou plánovaného zisku projektu,
- zastupovat zájmy zákazníka i společnosti, která ho do role uvedla.

V souladu s výše uvedenými úkoly, lze vyvodit zodpovědnosti manažera projektu:

- **řízení zdrojů projektu** tj. dodržování harmonogramu, sledování finančních prostředků, využívání hmotných prostředků, využívání informačních technologií,
- **plánování projektu** tj. efektivní využívání zařízení a optimálního výkonu a koordinace subdodávek, řízení konfliktů,
- **řízení ostatních subjektů a procesů** tj. informačních toků ve vazbě na projekt, vztahů mezi projektem a okolím.

S ohledem na všechny tyto zastávané funkce je výběr manažera projektu velmi důležitým procesem. Při vlastním výběru může hrát roli jeho vhodnost pro konkrétní projekt, předchozí zkušenost ve vedení projektů, technická znalost předmětu projektu nebo vztah manažera k zákazníkům a jeho snaha o plnění jejich požadavků (11).

3.1.7.2 Asistent manažera

V případě rozsáhlých projektů je vytvořena funkce asistenta manažera projektu, jehož úkolem je zpravidla:

- plánování dílčích projektů
- koordinace vazeb mezi členy týmu
- analyzování dílčích aktivit a jejich sledování

Společně tvoří manažer projektu a asistent manažera projektu projektovou kancelář, jejíž úkolem je zajistit dokumentační potřeby projektu a zajištění informačních toků. Kancelář pracuje pod přímým vedením manažera projektu.

Základním výkonným článkem celého projektu je projektový tým, který dle harmonogramu plní všechny úkoly v souladu s organizačním schématem projektového týmu. Členy týmu jsou osoby, které jsou přesně seznámeny s určenými úkoly a jeho

předpokládaným rozsahem a tyto přesně definované úkoly plní. Případné připomínky projednává člen projektového týmu přímo s manažerem projektu, kterému podléhá v linii řízení (11).

3.1.8 Dopady a místa realizace

Zásadním pojmem s ohledem na vlastní podmínky realizace projektu, ale i získání požadované podpory ze strany EU, je vlastní místo realizace projektu.

Pro všechny členské, přistupující i kandidátské státy EU bylo zavedeno administrativní dělení do jednotek do NUTS (Nomenclature of Territorial Unit for Statistics) (12). Požadované členění do NUTS zajišťuje, aby byly vytvořeny srovnatelné podmínky pro všechny evropské regiony. NUTS jsou děleny podle různých kritérií, převážně dle počtu obyvatel, případně rozlohy. Stěžejním hlediskem je také HDP regionu na obyvatele, nezaměstnanost či populační přírůstek regionu. Orgány EU zavedly celkem šest úrovní regionů NUTS, což se v České republice promítá do následujících rozdělení:

NUTS 0 i NUTS1 zahrnuje celou Českou republiku, což je dáno malou rozlohou ČR, protože běžně regiony NUTS 0 odpovídají státům EU a regiony NUTS 1 pak jednotlivým zemím. Regiony NUTS 2 jsou nazývány regiony soudržnosti, což představuje regiony, jejichž ekonomické ukazatele jsou závazné pro získávání finanční podpory z evropských fondů. Z této skutečnosti je zřejmé, že pro získání prostředků z EU tedy není podstatná ekonomická úroveň státu, ale ekonomická úroveň regionu NUTS 2. V České republice je celkem osm regionů NUTS 2, každý region NUTS2 je tvořen jedním až dvěma kraji České republiky a dělení prochází napříč zemským členěním. Další členění NUTS 3 odpovídá jednotlivým krajům České republiky, NUTS 4 korespondují s okresy a NUTS 5 jsou totožné s obcemi České republiky.

Pokud se vrátíme k pojmu místo realizace projektu, pak tímto místem rozumíme místo na úrovni obce, kde je projekt fyzicky realizován. Pokud předmět plnění realizovaného projektu přesahuje jednu obec, jsou tyto obce vyjmenovány, tzn., že ve

výše uvedených pojmech EU tím rozumíme NUTS5. Možným příkladem projektu přesahujícího jeden NUTS5 je např. místo realizace stavby silnice ve více NUTS5 (II).

3.1.9 Popis projektu

3.1.9.1 Charakteristika hlavních cílů projektu

Cíle projektu definují hlavní účel projektu, jehož má být prostřednictvím projektu dosaženo. Správná formulace cílů projektu má zásadní význam, protože cíle představují základ kontraktu mezi žadatelem a dotačním orgánem; jsou hlavním bodem komunikace mezi sponzorem, manažerem a projektovým týmem; ohraničují předmětnou stránku projektu a definují výstupy. Od stanovených cílů se dále odvíjí celkové plánování realizace projektu, rámec požadovaných parametrů a cílů měření pro kontrolní procesy.

Definice cílů by měla popisovat čtyři hlavní oblasti:

- 1) Popis výstupu, který má být vytvořen,
- 2) očekávaný časový rámec realizace tohoto výstupu,
- 3) měřítko, dle kterých bude cíl považován za splněný,
- 4) podmínky upřesňující představy zadavatele o způsobu plnění tohoto cíle.

Kritéria dosažení úspěchu a naplnění cíle projektu by měla jasně specifikovat hodnoty, které budou uskutečněním projektu vytvořeny. Měla by být co nejvíce kvantifikovaná, tak aby se dalo s co největší přesností a objektivitou hodnotit výstupy projektu v kontrolní a závěrečné fázi projektu. (3)

Při definici cílů by se měl manažer také vyvarovat ovlivnění osobními zájmy. Někteří manažeři nemají motivaci ke stanovování náročných, byť reálných cílů, protože nechtějí riskovat neúspěch. Strach z ohrožení vlastní kariéry může manažera ovlivnit natolik, že si stanoví jen takové cíle, které nezahrnují žádné riziko. (14)

3.1.9.2 Zdůvodnění potřebnosti projektu

Zároveň s formulací cílů je nutné definovat celkovou potřebnost projektu. Tato potřebnost prokazuje, že projekt řeší aktuální situaci cílových skupin. K ověření potřebnosti většinou dochází prostřednictvím komunikace s jednotlivými účastníky, partnery a cílovými skupinami projektu. Zde je také na místě uvést osobní zájem na realizaci, pokud nějaký existuje. Žadatel má větší naději na obdržení dotace, pokud je zřejmý jeho osobní zájem na úspěšném dokončení projektu. (Stulík, 1)

3.1.9.3 Popis možných rizik ohrožujících realizaci projektu

V rámci identifikace rizikových faktorů by každý rizikový faktor měl být posouzen ze dvou hledisek a to dle intenzity negativního jevu a dle pravděpodobnosti jeho výskytu. Maximální pozornost je pak věnována těm faktorům, které mají největší vliv na průběh a výsledek projektu.

Po celou dobu realizace projektu je nezbytnou součástí aplikovat proces řízení rizik sestávající se ze tří základních částí:

- 1) Přípravy a plánování pro řízení rizik projektu,
- 2) identifikace a analýzy rizik, hodnocení potencionálních hrozeb a stanovení priorit,
- 3) monitorování identifikovaných rizik v průběhu projektu (15).

Pro vytvoření správné strategie obrany proti rizikům bude nezbytné vytvořit jejich soupis, musí být správně identifikována, kategorizována a dokumentována. Třídění rizik lze provést z mnoha hledisek, např. dle místa vzniku, zdroje rizika, předvídatelnosti, závažnosti dopadu, stupně kontrolovatelnosti a odvratitelnosti.

Pro účely této práce bylo zvoleno třídění rizik z obchodně-podnikatelského pohledu a to na podnikatelská, spojená především se zajištěním know-how a úvěru; a ostatní projektová rizika jako např. spolupráce se subdodavateli, pojištění aktivit projektu apod. Při tvorbě je důležité eliminovat následující rizika: v konceptuální fázi odstranění nedostatků v definici předmětu a nejasných cílů projektu, neexistenci předchozích studií nebo nekonsistentní podklady, či neznalost konkurenčního prostředí. V plánovací fázi je

klíčová eliminace rizik jako například neexistence plánů řízení rizik, nedostatečná informovanost, přehnaná očekávání od projektu, nedostatečná poptávka po nabízeném produktu, ale také neposkytnutí úvěru žadateli o dotaci ze strany komerčního bankovního ústavu; nepodpoření projektu z navrhovaných dotačních zdrojů; technické překážky; navýšení finanční náročnosti projektu; opomenutí určitých finančních nákladů v žádosti. Každý z těchto typů rizika lze jistým postupem snižovat.(10)

Tabulka 1: Metody používané pro identifikaci rizik, jejich výhody a nevýhody

Technika	Výhody	Nevýhody
Delphi Skupina expertů vytváří individuální návrhy, jejichž souhrn je pak skupině prezentován. Poté se v dalším kole vytváří nové návrhy, které jsou základem další diskuse. Postup je opakován do dosažení shody ve skupině.	<ul style="list-style-type: none"> • Získává individuální a nezávislé odpovědi od skupiny expertů • Není ohrožena zkreslení prosazení vlivu silnějších individualit • Lze provést s využitím emailu 	<ul style="list-style-type: none"> • Časová náročnost • Nemůže využít výhod týmové spolupráce
Poučení z historických projektů	<ul style="list-style-type: none"> • Využívá zkušenosti ověřených výsledkem • Omezuje znovuvymyšlení vynalezeného • Může být doplněna individuálním dialogem 	<ul style="list-style-type: none"> • Může znamenat časově náročný výzkum • Vyžaduje abstrakce vzhledem k odlišnostem v zadání • Zkušenosti mohou mít časově omezenou platnost
Brainstorming Týmová diskuse na základě předem připravených podkladů a návrhů	<ul style="list-style-type: none"> • Výhody týmové spolupráce • Může být aktivizací týmové spolupráce a součástí motivace 	<ul style="list-style-type: none"> • Časová náročnost • Musí být dobře veden • Je ohrožen prosazením vlivu silných individualit
Individuální diskuse	<ul style="list-style-type: none"> • Snadno proveditelná 	<ul style="list-style-type: none"> • Může být zkreslena individuální pohledem • Nemůže využít týmové spolupráce
Crawfordovy lístky Skupina expertů individuálně a opakovaně odpovídá na položenou otázku s tím, že žádná odpověď se nemůže opakovat. Každá odpověď je zapsána na lístek papíru. Na závěr mohou být diskutovány množiny odpovědí.	<ul style="list-style-type: none"> • Jednoduchá • Rychlá a časově nenáročná metoda • Vedení nevyžaduje silného facilitátora • Generuje velké množství námětů • Generuje pořadí závažnosti a může být základem pro stanovení priorit 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemůže využít výhod týmové spolupráce
Identifikace kořenů problému Metoda se soustředí na	<ul style="list-style-type: none"> • Při správném použití může eliminovat některé vlivy se závislostí 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezeně použitelná pro externí vlivy • Může generovat podružná

identifikaci problému i jeho příčiny. Základem obranných návrhů je pak zásadní eliminace příčiny – kořenu problému, ne jeho symptomů		obtížně identifikovatelná rizika
SWOT analýzy Sestavení matice silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Strategie jsou voleny podle kombinace S-O, W-O, S-T, W-T.	<ul style="list-style-type: none"> • Mezi páry identifikovatelných položek lze najít závislosti, které mohou být použity pro volbu strategie 	

Zdroj: (3)

Tabulka 1: Metody používané pro identifikaci rizik, jejich výhody a nevýhody znázorňuje nejčastěji používané metody pro identifikaci rizik. K identifikaci rizik byla pro účely tohoto projektu shledána jako nejvhodnější SWOT analýza, která poskytuje ucelený přehled silných a slabých stránek projektu, příležitostí a hrozeb. Výstupy analýzy umožňují hledat souvislosti mezi páry identifikovaných položek a ty pak použít pro volbu vhodné strategie.

3.1.9.4 Inovativnost projektu

Inovativnost v kontextu projektů podpořených ze strukturálních fondů znamená, že projekt má vysokou přidanou hodnotu. Každý podpořený projekt by měl být něčím inovativní. Důležitý faktor u inovativnosti je často fakt, že výstupy projektu jsou inovativní / jedinečné pro danou oblast realizace. Není tedy důležité, zda již někdo daný postup vymyslel a postup existuje někde jinde, kritériem je aplikovat postup v oblasti, kde bude považován za inovativní (III).

Obecně princip inovativnosti znamená vnesení, vytvoření a následné ověření nových přístupů k řešení dané problematiky. Inovativnost lze tedy definovat například těmito způsoby:

- jiný, nezvyklý, nový nebo nevyzkoušený přístup nebo postup,
- jiný způsob provádění aktivit,
- nově přidaná hodnota ke stávajícím službám nebo produktům.

Inovativnost lze členit dle zaměření na následující typy:

- **Zaměření na postup** - Zahrnuje například tvorbu nových metod, nástrojů a přístupů, zároveň i zlepšování stávajících metod. Tato inovativnost je jednou z nejpoužívanějších.
- **Zaměření na cíl** – Tento typ zahrnuje formulaci nových cílů, různá pojetí identifikace nových oblastí s pracovními příležitostmi na trhu práce.
- **Zaměření na kontext** – Tato inovativnost souvisí především s politickými a institučními strukturami a zabývá se hlavně vytvářením nových systémů na trhu práce.

V reálu je často složité rozlišit inovativnost zaměřenou na postup a na cíl, rozdíl je dán tím, že nový postup může vést k rozdílům v produktu nebo ke zlepšenému dopadu na příjemce. V Tabulka 2 - Rozlišení inovativnosti jsou pro zjednodušení uvedeny příklady usnadňující toto rozlišení. Projekt popsany v této práci je inovativní se zaměřením na postup, tedy budou v něm aplikovány nové metody, jedinečné pro oblast realizace (III).

Tabulka 2 - Rozlišení inovativnosti

Typ principu	Příklad
Princip zaměřený na postup	Nové metody a nové technologie, nové způsoby podpory integrace
Princip zaměřený na cíl	Nové cílové skupiny a nové kvalifikace
Princip zaměřený na kontext	Nové strategie a politiky

Zdroj: (III)

3.1.9.5 Udržitelnost aktivit projektu po skončení podpory z fondů EU

Pojmem udržitelnost rozumíme dobu, po kterou musí příjemce podpory zajistit udržení výstupů projektu. K udržitelnosti se příjemce podpory zaváže ve smlouvě o financování, v níž každý operační programu EU přesně specifikuje dobu udržitelnosti. Obecně musí být efekty projektu udrženy v nezměněné podobě po dobu pěti let ode dne ukončení projektu, dle článku 57 Nařízení rady (ES) č. 1083/2006. Vlastní naplňování hodnot projektu je předmětem kontroly ze strany pověřených institucí. V krajním případě může být žadatel vyzván k vrácení dotace nebo její části.

Jelikož smyslem většiny evropských podpůrných schémat je právě udržitelné zlepšení stávajícího stavu (samotná podpora, pokud využita správně, totiž častolepší situaci pouze dočasně), finanční udržitelnost projektu by měla toto zlepšení zachovat i po doběhnutí dotace. V této části je tedy třeba zdůraznit, jak bude udržitelnost projektu zajištěna po doběhnutí financování z fondu. Pro ověření udržitelnosti projektu po skončení financování je nezbytné si zodpovědět tyto otázky (1):

Byla vymezena vlastnická práva zapojených organizací?

V případě, že není jasně vymezena vlastnická práce partnerských organizací, může se snadno stát, že jednotlivé organizace nemohou disponovat výsledky projektu, ačkoliv to původně plánovaly.

Mohou cílové skupiny přistupovat k výsledkům projektu i po skončení financování z EU?

Pokud by cílové skupiny neměly dále přístup k výsledkům projektu, předkladatel takového projektu by se vystavil nebezpečí, že bude požadováno, aby získanou podporu vrátil.

Jakým způsobem se veřejné autority postaví k podpoře uvedených aktivit po skončení projektu?

Způsob kompozice projektu by neměla ovlivnit případná změna postoje veřejných autorit po skončení financování z EU.

Jak místním podmínkám odpovídají technologické aspekty projektu?

V rámci projektu musí být využívány takové technologie, které se v regionu již využívají. Není vhodné pořizovat technologie, které nebudou úměrné znalostem cílové skupiny a zůstanou následně nevyužité.

Jaký je postoj projektu k ochraně životního prostředí?

Správný postoj a zohlednění dopadů projektu na životní prostředí se prolíná všemi projekty a je tedy zásadní.

Jsou v projektu zohledněny rovnosti příležitostí?

V každém z projektů by mělo být zvaženo, zda je možné vytvoření rovných pracovních příležitostí pro muže i ženy.

Jaké jsou možnosti partnerských organizací po skončení financování z EU?

Velmi podrobně je třeba prozkoumat schopnosti zajištění následných aktivit po personální a technické stránce u partnerských organizací předkladatelů projektu.

Bude zpracována ekonomická analýza dostatečná pro získání informací k výše uvedeným otázkám?

Zpracovaná ekonomická analýza by měla jednoznačně odpovědět, zda bude projekt dostatečně zajištěn po finanční stránce i po skončení financování ze zdrojů EU.

3.1.10 Klíčové aktivity

Aktivity projektu představují činnosti, které osoba či organizace realizující projekt vykoná za účelem dosažení cíle (13). Jinak řečeno jde o konkrétní aktivity, ze kterých se projekt skládá (např. stavební práce na rekonstrukci objektu apod.), a které definují, jak se bude projekt realizovat. Počet aktivit se liší na základě charakteru výstupu, nicméně zpravidla připadá 3 – 5 aktivit na jeden výstup. Při určování aktivit je třeba určit jaké aktivity se budou realizovat, ale také jakým způsobem budou zajištěny. (8)

3.1.11 Cílové skupiny

Cílové skupiny představují skupinu obyvatel, kterou spojuje alespoň jedno kritérium, a na kterou žadatel směřuje svůj projekt. Členové cílových skupin by měli těžit z výstupů projektu, proto jsou cílové skupiny ve většině případů definovány již ve výzvě. Tato skutečnost zajistí, že podpora bude směřována tam, kde je v danou chvíli potřeba. Žadatel tedy musí zvážit, zda jeho projekt ovlivní a zapojí cílové skupiny, ale také jak budou aktivity projektu vázány na potřeby této skupiny. Projekt by měl napomoci překonávat problémy skupiny nebo zlepšovat její postavení. (IV)

Ke stanovení potřeb cílových skupin poslouží analýza cílových skupin (ta je mimo jiné klíčovým procesem při propagaci projektu). Analýza potřeb skupiny zahrnuje tyto položky:

- Vymezení cílové skupiny,
- velikost a popis struktury cílové skupiny,
- vymezení významných podskupin v rámci cílové skupiny
- vlastní definici potřeb cílové skupiny
- analýzu potřeb cílové skupiny z hlediska poptávky a nabídky.

Analýza potřeb cílových skupin je ideálním nástrojem pro posouzení poptávky skupiny po výstupech projektu a pro zhodnocení udržitelnosti projektu. Zpracování této analýzy zadateli umožňuje si ujasnit, proč chce vůbec daný projekt realizovat, jaké jsou potřeby cílové skupiny nebo jaká je skutečná velikost skupiny (V).

3.1.12 Harmonogram realizace

Nedílnou součástí plánování projektu je stanovení časového rozpisu jednotlivých kroků projektu neboli harmonogramu. Ten obsahuje zpravidla přehled o tom, v jakých termínech a časových souslednostech budou samostatné kroky projektu probíhat. K jednotlivým úkolům pak mohou být přímo v harmonogramu přiřazeny i realizační zdroje provádějící výkony nebo zodpovědné za jejich vedení a splnění (16).

Časový rozpis je tedy představován diagramem nebo harmonogramem, nejdůležitější informace, které jsou v diagramu zachyceny, jsou tyto:

- milníky projektu,
- hierarchie jednotlivých úkonů,
- předpokládaná délka trvání jednotlivých úkonů,
- vzájemné vazby mezi úkoly,
- další informace zajišťující konzistenci a propojenost úkolů projektu.

Využívat v rámci plánování projektu tyto diagramy je vhodné, v některých

případech rozsáhlejších projektů dokonce nezbytné, neboť jejich základním úkolem je stanovení doby nutné k dokončení projektu. Jedním ze stěžejních úkolů při plánování libovolně velkého projektu je stanovení dostatečně přesného časového rozvrhu, po který bude celý projekt probíhat a především v jakém časovém horizontu skončí. K tomuto účelu slouží časová analýza, která umožňuje stanovit detailně celkovou dobu projektu, ale i časové možnosti zahájení a ukončení jednotlivých činností.

Podstatnou součástí metodiky časové analýzy projektu je stanovení časových rezerv jednotlivých činností. Nesprávným stanovením časové rezervy, jejím vyčerpáním nebo přečerpáním, může dojít v nejjednodušším případě k prodloužení doby realizace celého projektu, mnohem častěji se však odrazí tyto problémy ve zvýšení nákladů celého projektu. Pokud tyto činnosti budou realizovány v souladu s časovým harmonogramem (nebo v rámci stanovených rezerv), bude celý projekt zřejmě dokončen v předpokládaném čase (16).

3.1.12.1 Metody hodnocení síťových diagramů

Pro posouzení a hodnocení síťových diagramů existuje několik metod:

- Metoda hodnocení a kontroly projektu (PERT), která umožňuje způsoby tvorby a hodnocení síťových diagramů tvořených úkoly, událostmi a vazbami na plánovaný diagram,
- metoda kritické cesty (CPM) je založena na dohledání a analýze kritické cesty celého projektu, která je tvořena nejdelším sledem úkolů projektu, bez obsažených časových rezerv. Tato metoda vůbec nezahrnuje kombinované odhady jednotlivých úseku projektu,
- metoda šipkových diagramů (ADA/1) je další metodou tvoření diagramu formou síťových grafů, ve kterých jsou jednotlivé činnosti reprezentovány šipkami mezi body diagramu,
- metoda síťových diagramů s rozšířenými možnostmi vazeb (PDA/1) zahrnuje možnosti předchozích metod a především rozšiřuje možnosti vazeb mezi těmito aktivitami,
- metoda grafického hodnocení a kontroly projektu (*GERT*) je metoda podobná

diagramu PERT, ale jsou zde lépe propracované větvení i vícenásobné ukončení projektu.

V současné době umožňuje softwarové vybavení pro podporu projektového managementu již i kombinaci těchto metod (3).

3.1.12.2 Další diagramy

Občas se užívají pro znázornění časových údajů také diagramy milníků, které jsou velmi přehledné a jednoduché, v praxi se však spíše používají v tabulkové formě jen jako jednoduchý přehled základních dat projektu.

Pro praktickou část této práce bylo pro vytvoření časového harmonogramu využito Ganttova diagramu. Cílem Ganttových diagramů je velmi zřetelně a jednoduše znázornit sled úkolů, jejich jednotlivé začátky a konce. Jednotlivé úkoly jsou setříděny v posloupnosti shora dolů a časová osa pak znázorněna vodorovně. Tyto diagramy jsou dnes často používány, v jejich zjednodušené podobě je možné je vytvořit i bez specializované softwarové podpory. Mají v této podobě však mnoho nedostatků, především neukazují závislosti mezi úkoly a prodleva v délce nebo začátku jednoho úkolu se nepromítne do zbývajících částí plánu. (17)

3.1.13 Rozpočet, financování a náklady projektu

3.1.13.1 Náklady projektu

Nedílnou součástí plánování projektu je sestavení rozpočtu, který sdružuje informace o tom, jaké zdroje budou čerpány. Dává do souvislosti časové, množství a finanční údaje, které respektují realizaci dílčích činností projektu. Pro sestavení rozpočtu je klíčové nejprve roztřídit náklady projektu:

- **Přímé náklady** jsou přímo přiřaditelné k projektu do jeho zúčtování, patří mezi ně například náklady na práci, materiál, cestovné, pořízení technologií, nákup subdodávek atp.

- **Nepřímé náklady** se do projektu zahrnují zpravidla jako procentuální podíl přímých nákladů a patří mezi ně například osobní náklady, marketing, náklady na provoz budov, daně a odvody.
- **Ostatní náklady** jsou takové náklady, které nelze zařadit do žádné z předchozích dvou skupin. Do těchto nákladů se většinou zahrnují rezervy na krytí odchylek od plánovaných nákladů. (13)

Je samozřejmé, že je vždy zájem náklady minimalizovat, tedy uskutečnit projekt s minimálními vynaloženými prostředky. Je třeba zamezit prodlužování realizace projektu kvůli snižování nákladů, tedy je třeba sladit tyto dva faktory tak, aby se za vynaložení co nejnižších nákladů projekt (či dílčí úkol) co nejrychleji dokončil. Tato závislost dvou faktorů se dá vyjádřit následovně:

- náklady vzrůstají se zkrácením doby trvání činnosti (na dokončení činnosti v kratším čase se vynakládají nadměrné prostředky,
- náklady vzrůstají společně se vzrůstající dobou trvání činnosti (za delší dobu trvání činnosti je celkově vynaloženo více prostředků).

Dle výše zmíněného je patrné, že náklady jsou tedy lineárně závislé na čase. Je-li projekt analyzován z nákladového i časového hlediska, je třeba propojit a hodnotit výsledky analýzy společně tak, aby nedošlo ke změnám dob trvání dílčích činností a jejich zařazení do celkového harmonogramu. (4)

V kontextu strukturálních fondů je nezbytné také rozdělení nákladů na uznatelné a neuznatelné. Uznatelné náklady jsou ty, které lze plně nebo částečně hradit z veřejných zdrojů, tedy z dotace. Naproti tomu neuznatelné náklady z veřejných zdrojů uhradit nelze, tyto náklady pokrývá realizátor projektu z vlastních prostředků. Uznatelnost, respektive neuznatelnost nákladů je specifikována vždy konkrétní výzvou. Je-li v rámci projektu generován výnos (např. z prodeje, pronájmu služeb apod.), tak se tento výnos odečítá od uznatelných nákladů projektu a je o tuto částku snížena přidělená finanční podpora. (9)

3.1.13.2 Sestavení rozpočtu

Metodiky vytváření rozpočtu jsou jen málokdy publikované, neboť bývají součástí firemního know-how. Na sestavování rozpočtu mají vliv podnikové metodologie, expertní odhady, odhady podpořené statistickými výpočty nebo historické informace. Návrh rozpočtu projektu ale téměř vždy obsahuje tyto kroky:

- Přidělení nákladů k jednotlivým úsekům práce,
- ocenění a časové rozložení nákladů na materiál, pořízení technologií atd.,
- ocenění potřeb ostatních členů projektového týmu a jejich časové vytíženosti,
- zohlednění nepřímých nákladů projektu,
- stanovení rezerv projektu,
- vyhodnocení cash-flow projektu (14).

3.1.13.3 Financování projektu

Aby mohl žadatel reálně stanovit rozpočet a cash-flow projektu, musí vědět, jak bude probíhat financování a proplácení dotace. Konkrétně v OP LZZ je vyplácení dotace rozděleno na několik etap. Počet etap a výše jednotlivých plateb závisí na harmonogramu projektu a nákladech spojených realizací projektu. Zpravidla příjemce obdrží první platbu po třech měsících od zahájení projektu. Další platby jsou pak rozloženy rovnoměrně dle délky projektu. Poslední část dotace je vyplácena zpětně po ukončení projektu, na základě vyúčtování uskutečněných nákladů (2).

3.1.14 Horizontální témata

Kromě priorit výzvy musí projekty spolufinancované ze strukturálních fondů respektovat také tzv. horizontální témata. Tato témata prostupují napříč všemi prioritami kohezní politiky a tvoří její nedílnou součást. V rámci programů dotovaných z ESF jsou horizontální témata členěna na tyto oblasti:

- **Rovné příležitosti** - Zásada rovných příležitostí je jedním z hlavních principů kohezní politiky a měla by být zohledněna ve všech fázích projektového cyklu.

V praxi je podpora rovných příležitostí uskutečňována v podobě odstraňování bariér přístupu k jednotlivým aktivitám znevýhodněnými skupinami, potírání diskriminace kvůli pohlaví, rase věku či sexuální orientaci apod.

- **Udržitelný rozvoj** – Tato zásada byla převzata z definice udržitelného rozvoje dle OSN, kdy za udržitelný rozvoj je považována „*schopnost naplnit potřeby současné generace, aniž by byla ohrožena možnost naplnit potřeby generací příštích*“. (VI) V projektech se udržitelný rozvoj prokazuje hlavně úsilím o minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí, na ostatní oblasti lidské činnosti, ale také úsilím o použití vhodných nástrojů pro komunikaci a práci s lidmi.
- **Informační společnost** – Tato priorita má za cíl rozšířit využívání informačních technologií do všech možných oblastí každodenního života. V projektech se tato priorita prokazuje např. podporou počítačové gramotnosti, zvyšování bezpečnosti internetu, podporou jeho využívání apod. (9)

3.1.15 Publicita

Jelikož projekty podpořené ze strukturálních fondů jsou podpořené z veřejných zdrojů, základním pravidlem publicity je kromě propagace samotného projektu také respektovat pravidla vizuální identity (např. všechny propagační předměty musí být označeny logem ESF). V žádosti by tedy mělo být definováno, jak budou projekt i dotační program propagovány. Nejdůležitějšími nástroji publicity jsou:

- Masmédia – články v regionálním i národním tisku, tiskové konference, interview)
- Internetová prezentace – webové stránky projektu, články o projektu na internetu
- Digitální média (propagační CD)
- Propagační materiály (plakáty, letáky, propagační předměty)
- Konference, semináře

Je důležité zajistit publicitu jak na cílovou skupinu, tak na širokou veřejnost a to v průběhu projektu i po jeho ukončení (18).

3.1.16 Veřejná podpora / podpora de minimis (v Kč)

3.1.16.1 Veřejná podpora

Veřejná podpora je základní složkou spolufinancování z veřejných zdrojů. Přesněji je za veřejnou podporu považována podpora splňující tyto náležitosti:

- Je poskytnuta z veřejných zdrojů,
- existuje riziko narušení hospodářské soutěže,
- zvýhodňuje určité podniky oproti jiným,
- ovlivňuje obchod mezi členskými státy.

Kvůli výše zmíněným znakům byl vydán zákaz poskytování veřejné podpory stanovený článkem 87 Smlouvy o založení Evropského hospodářského společenství. Nicméně byly následně stanoveny také výjimky z tohoto ustanovení, které se týkají poskytování podpor, které napomáhají hospodářskému rozvoji oblasti, uskutečňují významný projekt evropského zájmu, napomáhají kultuře a zachování kulturního dědictví a podobně. V zájmu zjednodušení procesu poskytování veřejné podpory byly stanoveny blokové výjimky v podobě těchto nařízení:

- Výjimka pro drobné, malé a střední podniky,
- výjimka veřejné podpory v nezaměstnanosti,
- výjimka na vzdělávání a školení,
- podpora „de minimis“ (18).

3.1.16.2 Podpora „de minimis“

Jinak také nazývaná jako podpora malého rozsahu, podpora „de minimis“ není kvůli své velikosti veřejnou podporou v pravém slova smyslu, nicméně je zahrnována do nařízení o blokových výjimkách. Představuje takovou podporu, která nesmí přesáhnout 100 000 eur, přičemž tento limit je aplikován bez ohledu na formu či účel podpory. Žadatel musí prokázat, že v uplynulých třech letech nečerpal žádnou jinou podporu „de

minimis“. Jinými slovy pokud žadatel realizuje více projektů najednou, musí se přesvědčit, že během minulých třech let nepřesáhl součet všech čerpaných podpor více než daný limit 100 000 eur. (6)

3.2 Přílohy projektu

K projektové žádosti náleží povinné přílohy, vždy specifikované v zadávací dokumentaci výzvy. Přílohy projektu se předkládají jak v tištěném, tak v elektronickém provedení. Předkládají se v nerozebíratelné podobě, jsou očíslovány dle pořadí v žádosti Benefit7 a jsou popsány seznamem příloh. Mezi základní přílohy patří tyto:

- Doklady o právní subjektivitě - v případě osoby samostatně výdělečně činné např. živnostenské oprávnění apod.,
- prokázání nové podnikatelské aktivity - např. potvrzení z finančního úřadu o pozastavení činnosti apod.,
- podnikatelský plán – má stanovený rozsah (max. 15 stran) a předepsanou strukturu, která mimo jiné zahrnuje identifikaci žadatele, popis nové podnikatelské aktivity, harmonogram činností, vymezení regionu a analýzu trhu, marketingovou strategii atd.,
- čestné prohlášení – žadatel potvrzuje, že nemá závazky apod.,
- čestné prohlášení o podpoře „de minimis“ – žadatel potvrzuje, že v průběhu předchozích dvou let nečerpal podporu „de minimis“,
- doklad o partnerství – zpravidla partnerská smlouva nebo písemná dohoda mezi partnery účastnícími se projektu.

Některé z těchto dokumentů musí být také podepsány statutárním zástupcem. Dokumenty jsou předkládány jako originály nebo ověřené kopie. Silně se ale doporučuje předkládat ověřené kopie, neboť z důvodu administrativního zatížení se originály dokumentů nevydávají zpět (18).

3.3 Identifikace vhodného dotačního programu

3.3.1 Stručný přehled strukturálních fondů

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, strukturální fondy byly navrženy pro chudší či jinak znevýhodněné regiony. Mezi ně můžou patřit např. venkovské oblasti, zaostalé městské části, chátrající průmyslové oblasti či místa geograficky znevýhodněná – horské, pohraniční regiony apod. Mezi strukturální fondy řadíme tyto fondy (19):

3.3.1.1 Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)

Tímto fondem jsou podporovány iniciativy na stavbu silnic a železnic, odstraňování ekologických znečištění, zlepšování průchodnosti koryt řek, rekonstrukce kulturních památek, širší využití obnovitelných zdrojů energie, zlepšení infrastruktury apod (19).

3.3.1.2 Evropský sociální fond (ESF)

Nejstarší ze strukturálních fondů EU je klíčovým finančním nástrojem pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. V centru pozornosti ESF jsou lidé a snaha pomoci jim lépe se přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu práce. Z tohoto fondu jsou financovány tzv. měkké, tedy neinvestiční projekty. Mezi příklady patří rekvalifikace nezaměstnaných, programy pomáhající osobám zdravotně postiženým, dětem, mládeži, etnickým menšinám a dalším znevýhodněným osobám. Může být podporován vývoj vzdělávacích programů pro zaměstnance, ale i podpora podnikatelům začínajícím s podnikáním (VII).

3.3.1.3 Fond soudržnosti (FS)

Tento fond je určen ne na podporu rozvoje chudších regionů, jako tomu je u strukturálních fondů, ale na podporu chudších států. Lze z něj financovat investiční projekty zaměřené na dopravní infrastrukturu a ochranu životního prostředí. Přehled fondů a jejich hlavní povahy v Tabulka 3 (VII).

Tabulka 3 - Přehled fondů EU

Jméno fondu	Označení	Typ fondu
Evropský fond regionálního rozvoje	ERDF	Investiční
Evropský sociální fond	ESF	Neinvestiční
Evropský řídicí a garanční fond pro zemědělství	EAGGF	Investiční
Finanční nástroj pro usměrňování rybolovu	FIFG	Investiční

Zdroj: (20)

3.3.2 Strukturální fondy v ČR

Pro naplánované programové období 2007 – 2013 bylo pro Českou republiku vyčleněno téměř 27 miliard eur. Po dohodě s Evropskou komisí, která spravuje rozdělování strukturálních fondů, se pak vyčlení tzv. operační programy (OP), prostřednictvím kterých se peníze přidělují do nejpotřebnějších oblastí. Oblasti určené k podpoře byly definovány tak, aby jejich zlepšení bylo v souladu se záměry kohezní politiky EU. Operační programy pak představují mezičlánek mezi evropskými fondy a příjemci finanční podpory. Operační programy jsou pro svou různorodost dále členěny na prioritní osy, které již konkrétně vymezují, na kterou oblast činnosti budou prostředky vynaloženy. Prioritní osy jsou dále rozděleny na oblasti (příp. podoblasti) podpory (I).

Pro ČR byla podpora na toto období rozdělena do 26 operačních programů (viz Tabulka 4 - Přehled operačních programů ČR na roky 2007 – 2013).

Tabulka 4 - Přehled operačních programů ČR na roky 2007 – 2013

	Operační programy				
C Í L	Konvergence	Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	Evropská územní spolupráce	Nadnárodní spolupráce	Meziregionální spolupráce
	OP Podnikání a inovace	OP Praha - Konkurenceschopnost	OP ČR - Bavorsko	OP nadnárodní spolupráce	OP meziregionální spolupráce
	OP Výzkum a vývoj pro inovace	OP Praha - Adaptabilita	OP Sasko - ČR		
	OP Lidské zdroje a zaměstnanost		OP Rakousko - ČR		
	OP Vzdělávání pro		OP		

konkurenceschopnost		Slovensko - ČR		
OP Životní prostředí		OP ČR - Polsko		
OP Doprava				
Integrovaný operační program				
Regionální operační programy				
OP Technická pomoc				

Zdroj: (VIII)

3.3.2.1 Čerpání fondů v programovacím období 2004 – 2006

Co se týče dosavadního čerpání strukturálních fondů v ČR, již od roku 2004, kdy poprvé vyvstala možnost obdržení dotací z EU, jsou tyto fondy čerpány na sto procent. V prvním programovacím období (2004 – 2006) měla Česká republika k dispozici až 1,6 miliard eur. Česká republika se příležitosti na realizaci ekonomicky a společensky prospěšných projektů financovaných z prostředků EU chopila úspěšně a všechny nabízené prostředky využila. Celkem tedy bylo v prvním programovacím období dokončeno mnoho projektů s celkovou podporou 62 miliard korun (částka vznikla kombinací dotace se spolufinancováním z národních zdrojů). Mezi největší realizované projekty patřily projekty zacílené na rozvoj infrastruktury; ve větším množství byly realizovány projekty menšího rozsahu zaměřené na vzdělávání a sociální integrace (21).

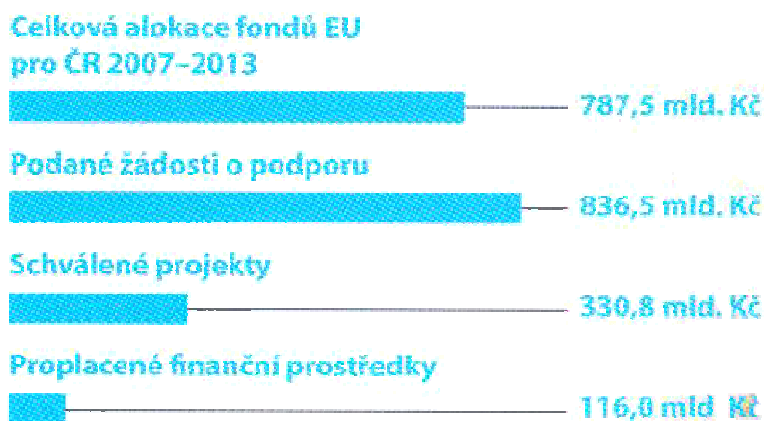
Významná část projektů byla realizována v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Rozvoj byl směřován jak na všeobecné vzdělávání (rozvoj počítačové gramotnosti, jazykových schopností), tak na vzdělávání profesní a specializované. Podpořeny byly také projekty specifického vzdělávání v oblasti zemědělství, cestovního ruchu nebo environmentálního vzdělávání. Nedílnou součástí podpořených projektů byla i podpora projektů sociálního charakteru, např. podpora sociálně vyloučených, zdravotně handicapovaných, dlouhodobě nezaměstnaných osob nebo osob bez příštířeší a podobně (21).

3.3.2.2 Čerpání fondů v programovacím období 2007 – 2013

Nejinak tomu je i v druhém programovacím období (2007 – 2013). Zájem o dotace z fondů EU neustále roste. Jedním z důvodů je fakt, že strukturální fondy jsou pro žadatele více srozumitelné a také jsou všude kolem nás patrné výsledky a konkrétní zlepšení v podpořených oblastech. Tyto a jiné faktory podněcují stále více a více subjektů k podávání žádostí o dotace. Zároveň je patrné, že čeští žadatelé jsou již zkušení v podávání žádostí a umějí si o dotace správně požádat (nezávisle na tom, zda si žádost zpracovávají sami, nebo zpracování zadávají agenturám) (21).

Od počátku druhého programovacího období bylo podáno 34322 projektových žádostí (k datu 6. 4. 2010), jejichž finanční objem činil 836,5 miliardy korun. Z těchto žádostí byly schváleny dotace v hodnotě 330,7 miliardy korun pro 13916 projektů. Prozatím z této částky bylo vyplaceno 116 miliard korun, což představuje 15% z celkové alokace na současné programové období. Nejvíce financí bylo opět investováno do dopravy, ale také do podpory podnikání a inovací a životního prostředí. Tato čísla jsou pro orientaci zanesena do následujícího grafu (Obrázek 4) (21).

Obrázek 4 – Čerpání strukturálních fondů v ČR během programovacího období 2007 – 2013 (k datu 6.4.2010)



Zdroj: (21)

3.3.3 Volba vhodného operačního programu

Tři z operačních programů v Tabulka 4 - Přehled operačních programů ČR na roky 2007 – 2013 jsou financovány prostřednictvím již zmíněného Evropského sociálního fondu. Tento fond je také vhodný pro financování projektu Odpočinkových prodejen, jelikož je zaměřen na podporu zaměstnanosti a lidských zdrojů. Tyto tři hlavní operační programy jsou: OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OPLZZ), OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK), OP Praha Adaptabilita (OPPA). Z tohoto fondu mohou čeští žadatelé získat až 3,8 mld. EUR, což se zahrnutím částky spolufinancované z českého státního rozpočtu činí 4,4 mld. EUR, tedy zhruba 124,2 mld. Kč. Tento fond bude zpravidla z 85% financovat projekty podané v těchto třech operačních programech (I).

3.3.3.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OPLZZ)

Celkovým cílem OP LZZ na období 2007 – 2013 je „zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU.“ (VII) Celkový, neboli globální cíl má pak specifické cíle, kterými jsou:

1. Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů,
2. zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti,
3. integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených,
4. posilování institucionální kapacity veřejné správy a veřejných služeb,
5. zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti lidských zdrojů. (VII)

Globální cíl a specifické cíle souvisejí s navrženými tzv. horizontálními tématy, která procházejí všemi operačními programy a všichni žadatelé o finanční podporu by je měli respektovat. Těmito tématy jsou „rovné příležitosti“ a „udržitelný rozvoj“. Dále byly specifikovány principy, které budou od projektů vyžadovány. Projekty by měly být inovativní, podporovat partnerství a mezinárodní spolupráci.

Na programovací období 2007 – 2013 bylo pro program OP LZZ vyčleněno 2,1 mld. €. Ze zmíněného ESF bude financováno 85%, zbývajících 15 % bude hrazeno ze

státního rozpočtu ČR. Prostředky lze čerpat až do konce roku 2015. Řídícím orgánem tohoto programu je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

Aby bylo zřejmé, podle jakých kritérií byl zvolen vhodný dotační program pro daný projekt, jsou níže definovány prioritní osy programu OP LZZ.

Prioritní osa 1 – Adaptabilita

První prioritní osa Adaptabilita je zaměřena na odstraňování nezaměstnanosti prostřednictvím investic do rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků a organizací, rozvoje odborných znalostí, kvalifikací a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů, vytváření a zavádění moderních systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů a rozvoje specifických služeb v oblasti zaměstnanosti, odborné přípravy a podpory zaměstnanců v souvislosti s restrukturalizací podniků a odvětví. (VII)

Prioritní osa 2 – Aktivní politiky trhu práce

Aktivní politiky trhu práce jsou zaměřeny na zlepšení přístupu k zaměstnání, na trvalé začlenění osob hledajících zaměstnání a na prevenci nezaměstnanosti, zejména dlouhodobé nezaměstnanosti a nezaměstnanosti skupin znevýhodněných na trhu práce. (VII)

Prioritní osa 3 – Sociální integrace a rovné příležitosti

Sociální integrace a rovné příležitosti je zaměřena především na pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením nebo osobám sociálně vyloučeným, a to formou jednak přímé podpory těchto osob a jednak formou zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb pro tyto osoby včetně posilování místních partnerství. Podporována budou také opatření vedoucí ke zvyšování zaměstnatelnosti těchto osob a opatření směřující k lepší slučitelnosti rodinného a profesního života (VII).

Prioritní osa 4 – Veřejná správa a veřejné služby

Veřejná správa a veřejné služby budou naplňovány prostřednictvím intervencí zaměřených na zvýšení institucionální kapacity, kvality, efektivnosti a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb. Podpora bude zaměřena jak na modernizaci orgánů ústřední státní správy, tak na modernizaci územní veřejné správy. Pozornost bude

věnována rovněž realizaci aktivit a aplikaci nástrojů zvyšujících kvalitu a dostupnost veřejných služeb, participaci občanů na místním veřejném životě a v neposlední řadě i etickým standardům ve veřejné správě (VII).

Prioritní osa 5 – Mezinárodní spolupráce

Je zaměřena na podporu mezinárodní spolupráce v rámci rozvoje lidských zdrojů mezi projekty v různých členských státech EU, mezi skupinami aktérů zaměřených na specifickou problematiku, mezi aktéry ze společné regionální oblasti s aktéry v dalších oblastech a mezi národními organizacemi v několika členských státech EU (VII).

V OP LZZ se rozlišují dva typy projektů a to individuální a grantové. Individuální jsou označovány projekty s větším rozsahem, které mají předem určené příjemce (ve většině případů se jedná o subjekty státní správy). V grantových projektech je žádaná finanční podpora menšího rozsahu, projekty jsou zaměřeny na realizaci služeb pro cílové skupiny. Umožňují uplatnění inovačních přístupů k řešení problémů a potřeb cílových skupin a zapojení místních iniciativ.

3.3.3.2 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

OP VK je zaměřen na celoživotní vzdělávání a na modernizaci počátečního vzdělávání ve školách, podporu a dostupnost dalšího vzdělávání pro jedince, kteří si chtějí doplňovat v průběhu profesní kariéry svoji dosavadní kvalifikaci. Na programovací období 2007 – 2013 bylo pro program OP VK vyčleněno 2,1 mld. EUR (cca 60,240 mld. Kč) stejně jako u OP LZZ 85% tvoří zdroje ESF a 15 % bude financováno Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy. I v rámci OP VK jsou rozlišovány projekty individuální a grantové, které v tomto případě usilují o získání dotace na projekt realizovaný na území příslušného kraje (19).

Globálním cílem OP VK je *„rozvoj vzdělanostní společnosti za účelem posílení konkurenceschopnosti ČR prostřednictvím modernizace systémů počátečního, terciárního*

a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.“ (19)

Specifické cíle programu jsou tyto:

1. Zlepšení počátečního vzdělávání, klíčových kompetencí absolventů pro zvýšení jejich možného uplatnění na trhu práce a motivace k dalšímu vzdělávání,
2. inovace terciárního vzdělávání, propojení s výzkumem a vývojem,
3. posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky,
4. vytvoření moderního, kvalitního a efektivního systému celoživotního učení prostřednictvím rozvoje systému počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání včetně propojení těchto jednotlivých částí systému celoživotního učení.

Prioritní osy OP VK jsou pro informaci vypsány v příloze č. 1 (7.3.1).

3.3.3.3 Operační program Praha - Adaptabilita (OPPA)

Program OPPA je zaměřený na další profesní vzdělávání, podporu lidí znevýhodněných na trhu práce a na modernizaci vzdělávání na školách. Finanční podpora je určena pouze pro hlavní město Prahu, tudíž účastníci projektů podpořených z OPPA musejí buď být z Prahy, pracovat pro pražské zaměstnavatele nebo musejí být studenty pražských škol. Na druhou stranu realizátoři projektů mohou pocházet z jakéhokoliv regionu ČR.

Globálním cílem OPPA je „Zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny.“ (1) Řídicím orgánem je hlavní město Praha. V rámci Magistrátu hl. m. Prahy zajišťuje realizaci programu pro všechny prioritní osy oddělení Evropského sociálního fondu odboru fondů EU (IX).

Program OPPA je také upřesněn tzv. specifickými cíli, a to jsou:

1. Zlepšení profesní mobility a adaptability pracovníků a zaměstnavatelů,
2. zvýšení dostupnosti zaměstnání pro znevýhodněné osoby,
3. lepší kvalita vzdělávání a odborné přípravy.

Konkrétní prioritní osy jsou pro představu sepsány v příloze č. 2 (7.3.2).

Typy projektů jsou stejně jako u OP LZZ dva, tedy grantové a komplexní projekty. Jejich charakteristiky jsou obdobné těm v programu OP LZZ, kromě důležité podmínky, že projekty podpořené tímto programem musí být realizovány na území hl. města Prahy. Hlavní město Praha je tedy předem určeno jako hlavní příjemce podpory. Konkrétní výzva vždy stanovuje max. a min. rozpočet projektu. U programu OPPA je minimální rozpočet 1 milion Kč, maximální by neměl přesáhnout 15 milionů Kč. Délka projektů byla stanovena na 12 - 30 měsíců. Celkový rozpočet programu je 127,5 mil. EUR. ESF opět přispívá 85 % z této částky, zbytek prostředků pochází ze státního rozpočtu ČR (IX).

3.3.3.4 Zvolený program podpory

Dle definice možných programů se nám jako nejvhodnější jeví program OP LZZ, který svými prioritami i podmínkami pro žadatele nejlépe vyhovuje nastaveným podmínkám projektu. Pro žadatele je výhodné, že finanční podpora činí až 100% uznatelných nákladů projektu. Také se jedná o neinvestiční projekt, tzv. měkký, kterému odpovídají i kritéria dané prioritní oblasti. Pro financování tohoto projektu bude sepsána žádost o finanční podporu z programu OP LZZ, v prioritní ose 3 – sociální integrace a rovné příležitosti. V této prioritní ose jsou cílovými skupinami osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením, ale oproti tomu i organizace a subjekty poskytující sociální služby. Předpokládanými příjemci podpory jsou Odbor sociálních služeb MPSV, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo spravedlnosti, orgány státní správy, organizační složky státu a příspěvkové organizace státu, kraje, obce, organizace zřízené kraji a obcemi, nestátní neziskové organizace, poskytovatelé sociálních služeb dle zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách, zaměstnavatelé dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a vzdělávací instituce (VII, 18).

V této prioritní ose byla pro další prozkoumání zhodnocena jako nejvhodnější oblast podpory 3.1 – Podpora sociální integrace a sociálních služeb. Tato oblast podpory přispívá k společenskému začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených

sociálním vyloučením, včetně odstraňování bariér v jejich přístupu ke vzdělávání a k zaměstnání, cestou zajištění a zvyšování dostupnosti, kvality a kontroly služeb. (VII)

Specifickými cíli oblasti podpory 3.1 je mimo jiné i zajištění udržitelného zaměstnání znevýhodněných skupin v běžném podnikatelském prostředí včetně jejich individuálního rozvoje a podpory poskytování sociálních služeb. (18) V této oblasti byla také identifikována vhodná podporovaná aktivita, tedy „*investiční podpora poskytovatelů, sociálních služeb, zaměstnavatelům a dalším subjektům při prosazování a realizaci nástrojů sociální ekonomiky*“.

V rámci této aktivity bude podpora zaměřena také na nové podnikatelské aktivity, které povedou k zaměstnání osob ze znevýhodněných cílových skupin za předpokladu, že v rámci projektu bude zaměstnáno alespoň 30% zaměstnanců z těchto cílových skupin (cílové skupiny budou specifikovány níže). Tato aktivita bude tedy v rámci projektu realizována a bude na ni žádáno o investiční podporu.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Projektová žádost

4.1.1 Definice projektu

4.1.1.1 Základní data

Název projektu: Odpočinkové prodejny zaměstnávající osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením, prodejny jsou zaměřeny na zdravý životní styl, prodej přírodních výrobků k relaxaci a odpočinku

Zkrácený název projektu: Odpočinkové prodejny

Název projektu anglicky: Relax shops employing people socially excluded or threatened by social exclusion, shops are focused on healthy lifestyle, sale of natural products for relaxation.

Předpokládané datum zahájení realizace projektu: 01. 06. 2010

Předpokládané datum ukončení realizace projektu: 31. 05. 2012

Doba trvání v měsících: 24,0

4.1.1.2 Stručný obsah projektu

Projekt je zaměřen na vytvoření sociálního podniku, který je uzpůsoben k začleňování sociálně slabších osob, spolupracuje a využívá ve velké míře místních zdrojů a podporuje místní rozvoj.

Konkrétně se jedná o vytvoření pracovních pozic pro osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením ve Středočeském a Plzeňském kraji, které budou začleněny do pracovního kolektivu a budou zodpovědné za prodej výrobků a komunikaci se zákazníky.

Cílem projektu je vytvořit dlouhodobou spolupráci s těmito osobami v rámci sítě Odpočinkových prodejen a docílit jejich pracovního uplatnění i začlenění do společnosti.

Projekt je zaměřen na podporu rovných příležitostí při vstupu na trh práce a je zaměřen na podporu a rozvoj kvalifikace osob ohrožených sociálním vyloučením i ostatních zaměstnanců firmy, a to prostřednictvím školení a vzdělávacích kurzů. Pracovní prostředí bude uzpůsobené ztíženým pracovním podmínkám a s těmito osobami bude aktivně spolupracovat, mimo jiné, odborný pracovník, který bude osobám sociálně vyloučeným nebo ohroženým sociálním vyloučením pomáhat se zvládnutím obtížných situací, vyrovnáváním se se stresem a řešením vzniklých komplikací či konfliktních situací.

Projekt nepočítá s výběrovým řízením vzhledem k tomu, že nebude překročena stanovená maximální částka pro jeho zahájení. Projekt bude realizován pouze samotným žadatelem, bez účasti dalších partnerů.

4.1.2 Identifikace žadatele

4.1.2.1 Identifikační údaje

Právní forma: Společnost s r.o.

Název žadatele: X s.r.o.

IČ:	00000000
Je plátcem DPH ve vztahu k aktivitám projektu:	Ne
Typ žadatele:	akciová společnost, společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obch. společnost
Má žadatel datovou schránku:	Ano
Číslo datové schránky:	X s.r.o.
Je žadatel MSP:	Ano

4.1.2.2 Charakteristika organizace a zkušenosti v oblasti zaměření projektu

Společnost byla založena 16. června 2009 za předpokladu možnosti provozování sítě prodejen počínaje rokem 2010. Prodejny budou zaměřeny na oblast relaxace, zdravého životního stylu, kosmetiky a biopotravin. Společnost má v plánu otevřít v průběhu příštích 7 až 10 let na území České republiky devět prodejen spolu s provozováním internetového obchodu (e-shopu). Tyto prodejny budou otevírány ve vybraných regionech. Zakladatelka firmy je jediným vlastníkem a jednatelem společnosti, který ručí za transparentnost jednání společnosti, vykazování příjmů a výdajů firmy a spravování firmy. Společnost má v současné době jednoho zaměstnance. Organizace momentálně nezačala vykazovat žádné příjmy, zabývá se od roku 2009 prozatím přípravou na zahájení projektu „Odpočinkových prodejen“.

Majitelka společnosti v současné době aktivně pracuje s osobami pečujícími o osoby se zdravotním postižením či osoby pečující o osobu blízkou. Tyto osoby v pravidelných intervalech navštěvuje a zkoumá jejich zdravotní a duševní stav. Organizace se rozhodla zaměřit v rámci otevření nové sítě prodejen v průběhu roku 2010 na podpoření osob, které jsou poskytováním péče jiným osobám znevýhodněny v přístupu k službám a při vstupu na pracovní trh.

4.1.3 Partneři projektu

V tomto projektu není spolupráce s partnery uvažována.

4.1.4 Realizační tým

4.1.4.1 Pozice číslo 1 - Manažer projektu

Výběr typu pozice: Manažerské a administrativní pozice

Název pozice / jméno pracovníka: Manažer projektu / YY

Název subjektu: X s.r.o.

Forma: Pracovní smlouva

Úvazek: 0,30/měsíc

Sazba: 36 850,00 Kč

Popis pozice v projektu:

Manažer má na starosti především řízení a vedení chodu průběhu projektu od jeho iniciace k realizaci, finalizaci v rámci spolupráce s Evropským sociálním fondem a dále pokračování v naplňování předem stanovených a známých cílů.

Mimo zájmů organizace, které jsou hrazeny z vlastního financování, je manažer zodpovědný za dodržení podmínek stanovených ve smlouvě, ale i všechny zaměstnance firmy. Mezi jeho kompetence týkající se chodu organizace patří podílení se na vedení a řízení zaměstnanců, také potřebných osob, využívání motivačních a hodnotových systémů, překonávání a odbourávání vznikajících rizik. Manažer se také podílí na kooperaci mezi zařízením sociální péče ve vybraných regionech pro osoby ohrožené a firmou X s.r.o.

Osobní rozvoj manažera projektu bude zajištěn, mimo jiné, účastí na školeních (např. Trénink vyjednávání a komunikace s komplikovanými osobami) určených pro práci s vybranou cílovou skupinou a vlastním aktivním přístupem ke zlepšování jeho dovedností.

4.1.4.2 Pozice číslo 2 - Manažer sociální firmy

Výběr typu pozice: Manažerské a administrativní pozice

Název pozice / jméno pracovníka: Manažer sociální firmy / ZZ

Název subjektu: X s.r.o.

Forma: Pracovní smlouva

Úvazek: 0,30/měsíc

Sazba: 35 376,00 Kč

Popis pozice v projektu:

Pracovník se částečně podílí na řízení a vedení projektu spolu s manažerem, na řízení pracovníků, definování odpovědností jednotlivých zaměstnanců, jejich pravomocí a upravování jejich flexibilní pracovní doby. Mimo zájmů sociálního podniku, které jsou hrazeny z vlastního financování, je dále jeho úkolem pomáhat koordinovat pracovníkům jejich osobní a pracovní život a to zejména v období začátků a nezbytných školení, pomoci soc. ohroženým adaptovat se do pracovního kolektivu a zajistit řád v rozložení pracovních směn. Samozřejmě také akceptovat návrhy a připomínky zaměstnanců, zapojovat je do vymezeného řízení chodu firmy, spolupracovat na vytváření příjemného pracovního prostředí a dobrého chodu prodejen. Dále zajišťuje dobrou komunikaci pracovníků, řešení konfliktních situací a vzniklých obtíží. Nedílnou součástí je motivace zaměstnanců, rozhodování o jejich odměňování, plánování krátkodobých úkolů. Jeho osobní rozvoj bude zajištěn účastí na školeních a jeho osobním aktivním přístupem.

4.1.4.3 Pozice číslo 3 - Psychologický poradce I.

Výběr typu pozice: Odborné pozice

Název pozice / jméno pracovníka: Psychologický poradce I. / Koordinátor sociálních pracovníků

Název subjektu: X s.r.o.

Forma: Pracovní smlouva

Úvazek: 0,50/měsíc

Sazba: 29 408,00 Kč

Popis pozice v projektu:

Práce psychologického pracovníka I. začíná při otevření a zahájení spolupráce s osobami ohroženými sociálním vyloučením. Konkrétní práce spočívá ve znalosti cílové skupiny podpořených lidí, vedení společnosti bude samozřejmě procházet školeními, jak s takovými lidmi jednat, tento pracovník je ale plně odpovědný za pomoc pracovníkům z cílové skupiny při jejich koordinaci osobního a pracovního života, každodenní pomoc při komunikaci se společností a zákazníky. Dle odborných pracovníků je velice důležitý dohled nad dodržováním určitého řádu a stanovených pravidel, zajištění spolupráce s ostatními pracovníky, pocitu sebejistoty, sebeúcty, ocenění ostatními, zvládnutí a adaptace na nové prostředí, unesení určité odpovědnosti a zvládnutí konfliktních situací v každodenním životě. Pracovník bude mít na starosti 3 pracovníky z cílové skupiny ve městě Kladno.

4.1.4.4 Pozice číslo 4 - Psychologický poradce II.

Výběr typu pozice: Odborné pozice

Název pozice / jméno pracovníka: Psychologický poradce II. / Koordinátor sociálních pracovníků

Název subjektu: X s.r.o.

Forma: Pracovní smlouva

Úvazek: 0,50/měsíc

Sazba: 29 408,00 Kč

Popis pozice v projektu:

Druhý psychologický pracovník bude stejně jako psychologický pracovník I. odpovědný za spolupráci a důležitý každodenní pracovní kontakt při vedení pracovníků cílové skupiny. Je důležité pokusit se vnést každodenní řád, rytmus a pracovní návyky do soukromého i pracovního života těchto osob. Je nezbytné zajistit běžnou komunikaci pracovníků s veřejností, zapojení se do veřejných aktivit, běžného života a přebrání odpovědnosti, aby byly tyto osoby postupem času schopny sami se realizovat a uplatnit,

najít si sami bydlení, zájmy a společenské vyžití. Psychologický pracovník bude mít na starosti 4 pracovníky z vybrané cílové skupiny ve městě Plzeň.

4.1.4.5 Pozice číslo 5 - Marketingový pracovník

Výběr typu pozice: Odborné pozice

Název pozice / jméno pracovníka: Marketingový pracovník / ZZ

Název subjektu: X s.r.o.

Forma: Pracovní smlouva

Úvazek: 0,30/měsíc

Sazba: 29 408,00 Kč

Popis pozice v projektu:

Marketingový pracovník odpovídá za propagaci a medializaci sociálního podniku v obou vybraných regionech po celou dobu jeho provozu. Jeho práce začíná již před otevřením první prodejny, vzhledem k tomu, že je třeba zahájit marketingovou propagaci s předstihem. Konkrétní plán marketingové strategie je uveden v podnikatelském plánu. Jen v krátkosti nejdůležitějšími body je správné zacílení vybrané cílové skupiny odběratelů, spolupráce s místní správou, medializace sociálního podniku ve vybrané oblasti prostřednictvím reklamy a propagace, podporou prodeje, osobním prodejem, a pokud možno co největší propojení podniku s místním prostředím a životem lidí.

4.1.5 Dopady a místa realizace

Místem realizace projektu budou oblasti identifikované níže, pro přehlednost jsou také znázorněné na Obrázek 5 - Přehled krajů České Republiky dle členění NUTS3.

Území dopadu:

Kód území dopadu:	Název území dopadu:	Spadá pod:
CZ020	Středočeský kraj	Střední Čechy
CZ032	Plzeňský kraj	Jihozápad

Místo realizace NUTS5:

Kód NUTS5:	Název NUTS5:	Spadá pod:
CZ0203532053	Kladno	Kladno
CZ0323546003	Plzeň 3	Plzeň-město

Realizované investice NUTS3:

Kód NUTS3:	Název NUTS3:	Procentní podíl:
CZ020	Středočeský kraj	50,00
CZ032	Plzeňský kraj	50,00

Obrázek 5 - Přehled krajů České Republiky dle členění NUTS3



Zdroj: http://nd01.jxs.cz/672/777/bb565cecf0_17367229_o2.gif (X)

4.1.5.1 Adresa místa realizace projektu

Místa realizace projektu budou dva regiony - Středočeský a Plzeňský. Konkrétně se bude jednat o město Kladno a Plzeň. Tyto dvě města byla zvolena na základě

vyhodnocení analýzy. V těchto dvou vybraných městech je nejen potřebná skupina osob, vhodná cílová skupina, ale také odpovídající skupina potenciálních zákazníků. V obou vybraných městech se nachází řada ústavů zajišťující sociální péči občanům. V obou regionech se také nachází azylové domy, se kterými byla navázána spolupráce.

4.1.5.2 Město Kladno

Město Kladno patří mezi největší průmyslová centra České republiky a žije zde zhruba 72.000 obyvatel. V 90. letech na území města vznikly desítky středních a stovky malých soukromých podnikatelských subjektů s velkým rozsahem výrobních a obchodních činností, které změnily dlouholeté jednostranné zaměření města na těžký průmysl. Jsou charakterizovány novými přístupy k podnikání, dynamikou, efektivností využívání moderních technologií a zvýšenými podnikatelskými kontakty se zahraničím.

4.1.5.3 Město Plzeň

V západní části Čech zaujímá Plzeň výrazné dominantní postavení jako silné průmyslové, obchodní, kulturní a správní centrum. Výhodná geografická poloha mezi Prahou a zemskými hranicemi mu umožnila rychlý ekonomický rozvoj. V dnešní Plzni žije zhruba 167.000 obyvatel. Vysoká kulturní i hospodářská úroveň města se odrazila v osobitém stavebním vývoji.

Bližší vymezení regionů a analýza místního trhu jsou popsány v příloze č. 3 (7.4.1).

4.1.6 Popis projektu

4.1.6.1 Charakteristika hlavních cílů projektu

Cílem projektu je vytvoření a zachování pracovních míst v sociálním podniku pro osoby z azylových domů, které pečují o osobu blízkou a osoby pečující o osobu blízkou v domácnosti, které díky této péči mají ztížené podmínky při vstupu na trh práce. V rámci projektu, jehož trvání bylo nastaveno na 24 měsíců, budou také vytvořena pracovní místa pro odborné a vedoucí pracovníky; bude v zájmu žadatele zachovat tato nová pracovní místa i po skončení projektu. Dále je cílem také prostřednictvím školení umožnit růst

kvalifikace (i rekvalifikace) a vzdělání zaměstnaných osob, podpora jejich integrace do společnosti, socializace, umožnění snadnější adaptace na změny v pracovním prostředí (což zejména souvisí se sladěním osobního a pracovního života). Mezi další cíle patří podpoření regionálního rozvoje ve spolupráci s místní správou, podpoření konvergence a meziregionální spolupráce prostřednictvím dodavatelů.

Ve spolupráci s azylovým domem Kladno a sociálním zařízením v Plzni bude navržena síť prodejen, která bude podporovat místní výrobce a odběr jejich produktů, bude využívat místních zdrojů a zároveň vytvářet pracovní místa a poskytovat pracovní uplatnění nejen cílové skupině. Prodejny budou specializované na prodej přírodních produktů a budou přibližovat smysl zdravého životního stylu široké veřejnosti. Cílovou skupinou budou konkrétně osoby z azylových domů, které pečují o osobu blízkou a osoby pečující o osobu blízkou v domácnosti, které se tak sami díky této péči dostávají do situací, kdy mají ztížené podmínky při vstupu na trh práce. V rámci projektu budou také vytvořena pracovní místa pro odborné a vedoucí pracovníky.

4.1.6.2 Zdůvodnění potřeby projektu

V rámci přípravy analýz a monitorování situace byl žadatel osloven azylovým domem Kladno s žádostí o pomoc při uplatňování osob ohrožených sociálním vyloučením na trhu práce. Druhotná vlna zájmu vynikla ze strany vedení společnosti, vzhledem k tomu, že majitelka společnosti dlouhodobě spolupracuje s osobami pečujícími o osobu blízkou i s osobami mentálně či zdravotně postiženými.

Tyto osoby jsou nejen ohroženy při vstupu na pracovní trh, ale i v průběhu výkonu práce. Problémem je obtížná kombinace péče o jinou osobu a zároveň naplnění svých základních potřeb (např. docenění kolektivem společností, možnost vlastní realizace, socializace ve skupině lidí apod.). Další komplikací je zajištění finančních prostředků. Faktorem také zůstává, že v současné době je z důvodu finanční krize vyšší počet nezaměstnaných, mimo jiné také z řad osob vyloučených společností či ohrožených vyloučením. Pracovní podmínky podniku jsou uzpůsobeny těmto specifickým potřebám a dovolují skloubit fungování sociálního podniku s časovou náročností sladění soukromého a pracovního života těchto osob. Pracovníci budou mít možnost pracovat v běžném

pracovním kolektivu, nést odpovědnost za prodej zboží a komunikovat se zákazníky. Částečným způsobem budou také odpovídat a rozhodovat o výběru zboží apod.

4.1.6.3 Popis možných rizik ohrožujících realizaci projektu

K popisu rizik nám posloužila metoda analýzy rizik SWOT, která poskytuje ucelený přehled silných a slabých stránek projektu, příležitostí a hrozeb. Výstupy analýzy umožňují hledat souvislosti mezi páry identifikovaných položek a ty pak použít pro volbu vhodné strategie. SWOT analýza je zpracována v Tabulka 5 – SWOT analýza rizik.

Tabulka 5 – SWOT analýza rizik

SILNÉ STRÁNKY (S)		SLABÉ STRÁNKY (W)		PŘÍLEŽITOSTI (O)	
Využití přírodních surovin, prospěšnost pro zdraví, garance kvality produktů		Neznámost prodejní sítě		Růst poptávky po přírodních produktech, bioproduktech a zdravé výživě	
Vybudování vlastní distribuční sítě maloobchodů		Začínající firma v oboru		Možnost podpoření zaměstnanosti, sociálního začleňování a rozvoje ve více regionech	
Inovativní přístup při prodeji zákazníkovi (příjemné prostředí, dětský koutek, pohodlnost nákupu)		Malé povědomí všeobecné veřejnosti o přírodních produktech		Vytvoření pracovních míst také pro osoby ohrožené sociálním vyloučením či osoby vyloučené	
Jedinečný komplexní servis poskytovaný zákazníkovi		Vyšší náklady na pořízení produktů		Podpoření místního rozvoje, výrobců přírodních produktů	
Možnost vyzkoušení a rada odborníka v rámci seminářů		Vyšší náklady na výrobu produktů		Příležitost být první sítí tohoto typu prodejen na tuzemském trhu	
Prodej domácích i zahraničních produktů		Závislost na více dodavatelích		Mladý a perspektivní obor podnikání	
				Nízká konkurence	
OHROŽENÍ (T)					
Současná nestabilita trhu v závislosti na finanční krizi	Vstup dalších konkurentů na trh	Komplikace při spolupráci s osobami sociálně vyloučenými		Vyhraněný charakter určitých výrobků	Omezení finančních prostředků

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že jedním z hlavních ohrožení je současná nestabilita trhu, která se může odrazit v nízkém počtu zákazníků. Tohle a další rizika vyplývající z tabulky, která mohou ohrozit fungování projektu, jsou popsána níže. Zároveň jsou popsána i opatření ke snížení či úplné eliminaci těchto rizik.

Nízký počet zákazníků

Odběr produktů bude primárně zajištěn vytypovanou cílovou skupinou, která bude o otevření prodejny a nabídce produktů informovaná prostřednictvím zacílené marketingové strategie. Sekundární cílová skupina odběratelů bude tvořena zaměstnanci a zákazníky regionálních rekreačních a wellness center, se kterými bude navázána spolupráce např. v rámci propagace reklamy centra v naší prodejně.

Komplikace spojené s vedením společnosti

V současnosti se jedná o vedení „rodinného podniku“, kdy manažerský tým vkládá do projektu své osobní nadšení, energii a nápady. V tomto duchu by chtělo navázat vedení pracovní styky s ostatními členy pracovního kolektivu a umožnit tak nejen jejich vliv na rozhodování o projektu sítí, ale zajistit tak inovativnost a nápaditost dalších kroků společnosti.

Komplikace spojené s osobami sociálně vyloučenými či osobami ohroženými sociálním vyloučením

S těmito obtížemi je dopředu počítáno. Pracovní prostředí bude uzpůsobené ztíženým pracovním podmínkám těchto osob. Ty budou začleněni do běžného pracovního prostředí a budou komunikovat se zákazníky. S těmito osobami bude aktivně spolupracovat, mimo jiné, odborný pracovník, který bude těmto pracovníkům pomáhat se zvládnutím obtížných situací, vyrovnáváním se se stresem a řešením vzniklých komplikací či konfliktních situací.

Komplikace s dodavateli

Vzhledem k širokému sortimentu nabízenému prodejnou je možné, že se vyskytnou problémy s dodáním zboží, placením apod. V současné době je na českém i zahraničním trhu velké množství výrobců, které lze v případě potíží s předem vybranými dodavateli oslovit.

4.1.6.4 Inovativnost projektu

V rámci podniku budou využívány inovativní přístupy např. v podobě flexibilního pracovního úvazku ve spolupráci s cílovou skupinou. Při vyčíslování mzdových nákladů bylo nutné počítat s běžným pracovním úvazkem plným a částečným (0,5), ale v reálné podobě se jedná o časové naplnění s možností úprav pracovní doby dle potřeb zaměstnance. Pracovní úvazky a náplň práce zaměstnanců cílové skupiny byly navrženy na radu psychologického poradce, který s cílovou skupinou komunikuje a pracuje.

V sociálním podniku bude také využíván např. team-building pro podporu týmu, možnosti školení a vzdělávání pracovníků, ve kterých se zaměstnancilepší např. v přístupu a komunikaci se zákazníky nebo také zvýší svou kvalifikaci prostřednictvím aranžérského kurzu. Budou pořádány aktivity určené ke zpříjemnění pracovního prostředí, zvýšení možnosti vyjádření se týmu např. v rámci neoficiální snídaně pro zaměstnance, debaty a jiné akce vedené novodobým stylem řízení zaměstnanců ve firmě.

Pracovníci budou mít také možnost vyjádřit svůj vlastní zájem a přínos při pořádaných seminářích, při kterých budou spolupracovat a komunikovat s dodavateli a budou-li mít zájem, mají možnost zde sami prezentovat veřejnosti své vlastní nápady či zájmy spojené se zdravým životním stylem a přírodou.

Podnik bude také pro svou propagaci využívat inovativní prostředky v rámci marketingové strategie jako např. vytvoření funkčních propagačních materiálů a jejich analýza pomocí oční kamery.

4.1.6.5 Udržitelnost aktivit projektu po skončení podpory z fondů EU

Udržitelnost aktivit projektu, tedy poskytnutí pracovní příležitosti je samozřejmostí, se kterou vedení společnosti počítá. Ve spolupráci s psychologickým poradcem, který v těžkých začátcích pomůže osobám ohroženým vyloučením k integraci do společnosti, tj. i pracovního týmu, jsme přesvědčeni, že další spolupráce bude jedinečným přínosem pro obě strany a na základě podnikatelského plánu, kdy se společnost hodlá v příštích letech dále rozrůstat je příležitost vytvořit další pracovní místa pro tyto osoby v jiných městech.

Setkali jsme se v průběhu přípravy s ochotou a odhodlaností vybraných osob pracovat v průběhu komplikované a často i těžké životní situace a péče o blízké. Pokud budou mít tento přístup nadále, není zde důvod proč nepodporovat tuto potřebnou cílovou skupinu. Co se týče podpory a školení zaměstnanců, je ve vlastním zájmu vedení rozvíjet dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců. Ve většině velkých měst se nachází sociální zařízení a pracovníci, kteří jsou s cílovou skupinou v kontaktu. Pracovníci, se kterými je udržován neustálý kontakt, byli velice nakloněni nové pracovní příležitosti a podpoře těchto osob v pracovním prostředí.

4.1.7 Klíčové aktivity

4.1.7.1 Aktivita č. 1 - Vytvoření a zachování pracovních míst pro cílovou skupinu - město Kladno

Cílem této aktivity bude vytvoření pracovních míst pro osoby ohrožené sociálním vyloučením, které budou zapojeny do pracovního prostředí podniku a udržení těchto pracovních příležitostí. V průběhu otevření prodejny ve městě Kladno budou vytvořena 3 pracovní místa pro cílovou skupinu. Osoby budou zaměstnány na částečný pracovní úvazek.

Všichni pracovníci se budou střídat dle časových možností a v rámci vyvážení a koordinace prodejců na prodejně. V průběhu otevírací doby bude na prodejně také vedoucí pracovník a v případě potřeby další pracovníci (dle náporu a zájmu ze strany zákazníků). Pracovníci z cílové skupiny budou mít možnost čerpat příspěvek na péči (4.000Kč při částečném pracovním úvazku) v průběhu účasti na školeních.

V průběhu otevření prodejny ve městě Plzeň budou vytvořena 4 pracovní místa pro cílovou skupinu. Tyto dvě pracovní skupiny se budou čas od času účastnit společných i samostatných team-buildingových aktivit a budou mít možnost čerpat zkušenosti z provozu obou prodejen. (Náklady klíčové aktivity: 22 x 3 x 0,5 x 17688,- mzda pracovníků z cílových skupin - včetně výdajů na osobní ohodnocení pracovníků a jiných mzdových výdajů = 583704,-, pracovní skupina bude mít k dispozici také osobní počítač v hodnotě 19.000,-)

4.1.7.2 Aktivita č. 2 - Vytvoření a zachování pracovních míst pro vedoucí zaměstnance a odborné pracovníky

Cílem této aktivity je vytvoření pracovních míst pro osoby zodpovědné za vedení a průběh celého projektu a dále vytvoření pracovních míst pro odborné pracovníky, kteří dokáží s vybranou specifickou skupinou pracovat. Jedná se o nezbytné vedoucí pracovníky jako je manažer projektu a manažer sociální firmy, koordinátor sociálních pracovníků - odborný pracovník.

Funkce manažera sociální firmy je větší měrou odpovědná za vedení prodejen a jejich podporu. Odborný pracovník, který pomáhá zaměstnancům z cílové skupiny, koordinuje jejich práci a pomáhá při komunikaci mezi klienty a pracovníky. Vzhledem k tomu, že cílová skupina je poměrně rozličná a komplikovaná, je nutná podpora těchto pracovníků pokud možno po celou dobu jejich práce.

Práce manažera sociální firmy bude vzrůstat v souvislosti s otevřením druhé prodejny v Plzni, kde budou vytvořena nová pracovní místa pro cílovou skupinu a pro odborného pracovníka. Je důležité soustředit se na neustálý rozvoj pracovníků i obou prodejen také vzhledem k tomu, že se potýkáme s finanční krizí. Na základě rozhovorů s odbornými pracovníky v sociálních zařízeních i vlastní zkušenosti s cílovou skupinou je nezbytné pracovníkům z cílové skupiny pomáhat v průběhu celé jejich pracovní doby, vzhledem k tomu, že se potýkají s osobními problémy, neúspěchy a díky tomu ztrácí sebevědomí a jistotu v každodenním životě. Sebe uznání a komunikace se zákazníky se tak stává problematickou.

Pro možnost školení a spolupráce cílové skupiny s odborným pracovníkem bude uvolněna část kancelářských prostor. (Náklady klíčové aktivity: mzda vedoucích

pracovníků z cílových skupin a odborného pracovníka – včetně výdajů na osobní ohodnocení pracovníků a jiných mzdových výdajů = 844 307,2,-, pracovní skupina bude mít k dispozici také 1 notebook v hodnotě 16.000,-)

4.1.7.3 Aktivita č. 3 - Vzdělávání a růst kvalifikace všech pracovníků sociálního podniku

Rozvoj vlastních pracovníků je jedním z hlavních klíčů k úspěchu celého projektu sociálního podniku. Vedoucí pracovníci musí dokázat především komunikovat s cílovou skupinou, organizovat pro ni vzdělávací kurzy a zajistit soulad pracovního a soukromého života pracovníků. Vybrané kurzy jsou ku prospěchu konkrétnímu pracovníkovi a z důvodu úspory nákladů jsme zvolily školení skupinová - také pro veřejnost, školení pro jednoho či dva zaměstnance jsou výrazně dražší.

Všechny kurzy byly navrženy ve spolupráci s odbornými pracovníky. Konkrétní rozpis účasti předjednaných kurzů bude vypadat následovně:

- Trénink vyjednávání a komunikace s komplikovanými osobami (manažer projektu),
- růst firmy z malého ve střední podnik (manažer projektu, manažer sociální firmy),
- vytvořte funkční propagační materiály - analýza pomocí oční kamery (marketingový pracovník),
- dekorace interiéru - Aranžérský kurz (celý pracovní tým),
- prodejní dovednosti I. (celý pracovní tým),
- prodejní dovednosti II. (5 pracovníků z cílové skupiny),
- komunikační dovednosti (5 pracovníků z cílové skupiny),
- asertivita v pracovní praxi (5 pracovníků z cílové skupiny+ 2 odborní pracovníci),
- HLADKÝ START a PC dovednosti pro nové zaměstnance (5 pracovníků z cílové skupiny + 2 odborní pracovníci).

Vzdělávací kurzy jsou nastaveny tak, aby se pracovníci cítili jistěji ve svých funkcích a pozicích a dokázali kvalitně odvádět svou práci. Aranžérský kurz je mezi kurzy zařazen z důvodu, že cílová skupina je ve většině případů zvyklá, naučená a zručná při manuální

práci a tudíž by pracovníkům mohlo absolvování kurzu zajistit další možnosti uplatnění se na pracovním trhu. Také se jedná o dobrou image společnosti, neustálé vytváření příjemného prostředí, kdy je možné nabrané zkušenosti využít v praxi. Pracovníci mají k dispozici 2 zkušební počítače. Po absolvování těchto kurzů bychom rádi navázali kurzem anglického jazyka pro cílovou skupinu.

(Náklady na aktivitu: 338446,-)

4.1.7.4 Aktivita č. 4 - Marketing sociálního podniku

Společnost si velice zakládá na dobré marketingové podpoře projektu. Sociální firma bude provádět propagaci pro dvě prodejny a náklady se liší v souvislosti s vybraným regionem. Jedná se o tiskové zprávy na vlastních webových stránkách a rozhovory v časopisech, internet, direkt mailing a jiné. Ve všech uvedených a vytvořených materiálech bude respektována povinná vizuální identita publicity projektu. Konkrétní náklady na propagaci a reklamu (podnikatelský plán): Reklama na internetu - lze uplatnit inzerci na webových stránkách podniku (Náklady na vytvoření: 30.000,-) či využít bezplatných výměnných bannerů se smluvními partnery a umístit tak reklamu i na jejich stránky. Tisk je typickým médiem při zacílení na cílovou skupinu. Budeme inzerovat v místním tisku, kde se zaměříme na Kladenský a Plzeňský deník a místní noviny. Dále budeme třikrát rozdávat letáky na vytipovaném místě.(Náklady na tisk a distribuci letáků - 2 x 15.000,-, deníky 4 x 0,5 A4 do měsíce 30.000,-, resp. v oblasti Plzně 44.000,-, místní noviny 3 x 0,5 A4 v měsíčním vydání 20.000,- , resp. 32.000,-). V případě deníků podrobněji - 1 x 10.000, - , resp. 15.000,- v začátku, poté 10.000,- po 3 měsících a pak po 6 měsících u obou obchodů opakování. Taktéž u místních novin v obou městech.

Pro doplnění je vhodné využít reklamního média outdoorového, jako např. billboardy, CLV (=City Light Vitřiny), reklamní plakáty a upoutávky v místních podnicích apod. (Pronájem 2 x billboardu na 3 a 5 měsíce - 4000,-, 8000,-, pronájem ostatních reklamních ploch 12.000,- , 18.000,-) Doplnující akce, soutěže a reklamní předměty - náklady na tisk a výrobu 2 x 9.000 Kč

Semináře a ochutnávky budou probíhat v prostorách prodejny a budou hrazeny a prováděny buď ze stran dodavatelů anebo našimi zaměstnanci v rámci prodeje při vstupu

do prodejny. (Semináře a ochutnávky v MO po dobu provozu 2x měsíčně, akce a soutěže
2. rok provozu MO - Celkové náklady na aktivitu: 246.000,-)

4.1.7.5 Aktivita č. 5 - Vytvoření a zachování pracovních míst pro cílovou skupinu - město Plzeň

Po otevření první prodejny bude v odstupu zhruba šesti měsíců otevřena prodejna v Plzni. V průběhu otevření prodejny ve městě Plzeň budou vytvořena 4 pracovní místa pro cílovou skupinu.

Osoby budou zaměstnány na částečný pracovní úvazek při vedení této větší prodejny. Stejně jako pracovníci v Kladně budou mít možnost využití příspěvků na péči ve stejné výši a za stejných podmínek (tj. 4.000,- při částečném pracovním úvazku) a to v průběhu účasti na školeních. Tyto dvě pracovní skupiny se budou občas účastnit společných i samostatných aktivit na podporu týmové spolupráce a budou mít možnost čerpat a nabírat zkušenosti z provozu a chodu obou prodejen. Pro možnost školení a spolupráce s odborným pracovníkem bude uvolněna část kancelářských prostor. Tato klíčová aktivita je od aktivity č. 01 oddělena z důvodu možnosti vyjádření odlišností v časovém harmonogramu. (Náklady klíčové aktivity: 16x 4 x 0,5 x 17688,- mzda pracovníků z cílových skupin - včetně výdajů na osobní ohodnocení pracovníků a jiných mzdových výdajů = 566016,-, pracovní skupina bude mít k dispozici také osobní počítač v hodnotě 19.000,-).

4.1.8 Cílové skupiny

Primární cílová skupina podnikatelského plánu jsou potenciální zákazníci, tedy převážně ženy ve věku od třiceti do padesáti pěti let. Na tuto cílovou skupinu bude zaměřena marketingová strategie a komunikace firmy. Odběr produktů bude sekundárně zajištěn spoluprací s místními rekreačními a sportovními centry, které budou výměnou za reklamu v Odpočinkových prodejnách doporučovat naše produkty svým zaměstnancům, případně klientům. Bude tak zajištěna určitá skupina pravidelných zákazníků bez

závislosti na věku a bude docházet k podpoře prodeje na obou stranách. Cílové skupiny projektu se od této skupiny ale liší; jsou blíže specifikovány níže.

4.1.8.1 Cílová skupina 1 - Osoby pečující o osobu blízkou

4.1.8.1.1 Popis a způsob zapojení cílové skupiny

Tato cílová skupina bude zapojena do sociálního podniku na základě pracovních smluv, které budou prozatím předběžně uzavřeny na polovinu pracovní doby (s flexibilními možnostmi v rámci péče o osobu blízkou či v průběhu účasti na školeních). Pracovníci budou odpovědní za prezentaci a prodej zboží, komunikaci se zákazníky a vedoucími pracovníky firmy. Stejně jako v předchozím případě bude mít možnost zaměstnanec v době účasti na školení čerpat z příspěvku na péči ve výši 4.000Kč pro osobu závislou. Pracovníci mají možnost dovednosti a získané zkušenosti na školení a kurzech uplatnit ihned v pracovní praxi. Pracovníci mají také možnost se podílet na pořádání a přípravě seminářů, kde mohou vyjádřit své vlastní názory. Pracovníci budou mít částečnou zodpovědnost za objednávání zboží v souladu s poptávkou, odpovědnost za prodejnu a možnost operovat s finančními prostředky.

U této cílové skupiny je složité specifikovat časovou vytiženost jednotlivých osob, protože ta se odvíjí mimo jiné od stupně závislosti opečovávané osoby a tudíž je komplikované určit, jaký typ osob bude spolupracovat se sociálním podnikem a v jakém potenciálním pracovním úvazku. Předpokládá se, že ve spolupráci s odborným pracovníkem a manažerem sociálního podniku bude možné sladit osobní a pracovní život těchto osob.

4.1.8.1.2 Vazba aktivit projektu na potřeby cílové skupiny

Osoby pečující o osobu blízkou se zprvu nezdají být tolik ohroženou skupinou. Je ale několik typů omezení těchto osob v závislosti na nesamostatnosti opečovávaných osob. Osoba se považuje za závislou na pomoci jiné osoby ve stupni I., jedná-li se o lehkou závislost, ve stupni II. - středně těžká závislost, stupni III. - těžká závislost a při stupni IV. se jedná o úplnou závislost. Potřebnost této cílové skupiny si uvědomujeme vzhledem k vlastní pracovní zkušenosti v tomto oboru. Majitelka firmy dlouhodobě pracovala s osobami pečujícími o osoby blízké i s klienty, které navštěvovala a

posuzovala výši příspěvku v souladu s vážností zdravotního i duševního stavu závislých osob.

Tyto osoby nemají dostatek společenského života, možnost seberealizace z důvodu časového omezení, sebe ocenění, pocítují absenci kontaktu s okolím, komplikovanost sladění soukromého a pracovního prostředí, nedostatek času pro vlastní rozvoj, nemožnost získávání dovedností a schopností důležitých pro dobré uplatnění na trhu práce. Potýkají se s depresemi a nemají možnost duševně se ventilovat. Je psychicky velice náročné unést např. postižení blízké osoby či její zranění. Aktivitami ze strany sociálního podniku je navržený systém školení a získání zaměstnání.

Mezi nejdůležitější přínosy pracovního úvazku patří možnost vlastního uplatnění, seberealizace, ocenění kolektivem, prevence sociálního vyloučení prostřednictvím zprostředkování pravidelného kontaktu s veřejností, komunikace s klienty, možnost spolupráce s psychologickým poradcem, možnost přímé participace na pořádaných seminářích a prezentace vlastních nápadů a dovedností. Školení jsou navržena v souladu s potřebami cílové skupiny a poskytují pracovníkovi možnost zlepšit se v určitých dovednostech a schopnostech, možnosti získat jistotu, ale i dále se uplatnit např. v uvedeném oboru aranžérství.

4.1.8.2 Cílová skupina 2 - Osoby bez přístřeší

4.1.8.2.1 Popis a způsob zapojení cílové skupiny

Cílová skupina bude konkrétně zapojena do sociálního podniku na základě pracovních smluv, které budou předběžně uzavřeny na polovinu pracovní doby (s flexibilními možnostmi v rámci péče o děti či účasti na školeních) a budou aktivně komunikovat s ostatními pracovníky, vedením společnosti i zákazníky. V případě účasti na školení bude mít pracovník možnost čerpat z příspěvku na péči ve výši 4.000 Kč. V průběhu zaměstnaneckého vztahu se budou účastnit plánu školení a tyto nabyté zkušenosti ihned uplatňovat v praxi. Pracovníci budou mít částečnou zodpovědnost za objednávání zboží v souladu s poptávkou, odpovědnost za prodejnu a přímou komunikaci se zákazníky.

Dvě základní specifika, která jsou spojená s touto cílovou skupinou a vedením sociálního podniku jsou především finanční odpovědnost a informovanost o zboží. Jak bylo upozorněno ze stran odborníků, na jednu stranu je důležité být shovívavý k těmto osobám, ale na druhou stranu je třeba uvědomit si reálná fakta a zajistit tak udržitelnost projektu. Získání reálné finanční odpovědnosti (např. za pokladnu v prodejnách) u osob, které jsou v těžké finanční tísní a proto se často potýkají s krádežemi a jiným nelegálním sebe obohacováním, je určitým osobním cílem, kterého bychom chtěli dosáhnout. Je proto nezbytné udržet přísnou morálku, dát těmto osobám řád a zajistit jim pomoc zkušeného pracovníka, který dokáže takovéto situace zlepšit a zamezit jejich opakování.

Druhotně je třeba si uvědomit, že osoby sociálně slabé mají nízké povědomí o dražších a kvalitnějších produktech na trhu. Většina z maminek nevaří a kupuje pouze pro ně cenově dostupné zboží. Tudíž bude cílovou skupinu z počátku nezbytně důkladně seznámit s nabízeným zbožím a jeho použitím v rámci přípravného kurzu, který bychom speciálně pro tuto cílovou skupinu organizovali v rámci posledního týdnu za zkušebního provozu prodejny.

4.1.8.2.2 Vazba aktivit projektu na potřeby cílové skupiny

Osoby cílové skupiny, kterým by bylo třeba pomoci, pocházejí konkrétně z azylových domů. V těchto zařízeních, určených zejména pro matky s dětmi (pocházející přednostně z daného města či regionu), je velice těžké konkretizovat cílovou skupinu do vymezených kolonek. Maminky z těchto domovů jsou většinou ve věku od 18 do 40 let a jsou to osoby nejen bez přístřeší, ale také osoby pečující o osobu blízkou, často také oběti domácího násilí, vycházející z pečovatelských ústavů či nápravných zařízení, pokud se přiznají, mají také některé zkušenosti se závislostí na návykových látkách a převážná většina z nich je v silné finanční tísní, mají zkušenosti se zabavováním majetku a jsou či byly v řízení se soudy nebo exekutory.

Většina těchto osob (např. v Azylovém domě Kladno - až 90%) pochází z rozpadlých rodin, které pak nejsou schopny tvořit rodinné zázemí. Většinou mají pouze základní vzdělání, občas vystudovaly učiliště, ale převážná část není schopna díky těmto skutečnostem - spojeným s každodenní péčí o děti - získat běžné zaměstnání. Při konzultaci s odbornými pracovníky, kteří jsou s těmito lidmi v každodenním kontaktu, jsme navrhli možné způsoby zapojení cílové skupiny do projektu sociálního podniku a to

prostřednictvím flexibilních částečných pracovních úvazků a systému školení a vzdělávacích kurzů.

Mezi nejdůležitější přínosy pracovního úvazku patří opětovné získání sebevědomí, sebe ocenění a sebeúcty, důležité nastartování pracovního režimu, získání řádu ve věcech, odpovědnosti, funkčních povinností, možnosti spolupráce s okolím, komunikace ve vztahu s veřejností, s majiteli, prevence sociálního vyloučení, překonání sociálních bariér a zprostředkování pravidelného kontaktu se společenským životem díky pořádaným seminářům. Zvolená školení a kurzy poskytnou pracovníkovi snazší pracovní začátek, možnost zlepšit se v určitých dovednostech či schopnostech, získat jistotu, ale i možnost dále se uplatnit např. v oboru aranžérství.

4.1.9 Harmonogram realizace

Pro přehlednost byl nejdříve navržen pouze přehled realizovaných klíčových aktivit, zanesený do tabulky (Tabulka 6 - Roční přehled realizovaných klíčových aktivit) tak, aby byl patrný začátek, konec a překrývání jednotlivých aktivit. Následující pětileté období je pak popsáno níže podrobněji níže, kde je rozděleno na půlroční časové úseky, ve kterých jsou popsány aktivity organizace v daném období. Při sestavování diagramu byly vzaty v potaz desetiprocentní časové rezervy, které budou využity v případě, že nějaký z úkolů nebude dokončen včas podle plánu.

Tabulka 6 - Roční přehled realizovaných klíčových aktivit

Rok	Klíčová aktivita	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2010	Vytvoření a zachování pracovních míst pro cílovou skupinu - město Kladno								X	X	X	X	X
2010	Vytvoření a zachování pracovních míst pro vedoucí zaměstnance a odborné pracovníky						X	X	X	X	X	X	X
2010	Vzdělávání a růst kvalifikace všech pracovníků sociálního podniku									X	X	X	
2010	Marketing sociálního podniku						X	X	X	X	X	X	X
2011	Vytvoření a zachování pracovních míst pro cílovou skupinu - město Kladno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2011	Vytvoření a zachování pracovních míst pro vedoucí zaměstnance a odborné pracovníky	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2011	Vzdělávání a růst kvalifikace všech pracovníků sociálního podniku			X	X	X							
2011	Marketing sociálního podniku	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2011	Vytvoření a zachování pracovních míst pro cílovou skupinu - město Plzeň		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2012	Vytvoření a zachování pracovních míst pro cílovou skupinu - město Kladno	X	X	X	X	X							
2012	Vytvoření a zachování pracovních míst pro vedoucí zaměstnance a odborné pracovníky	X	X	X	X	X							
2012	Vzdělávání a růst kvalifikace všech pracovníků sociálního podniku		X	X	X								
2012	Marketing sociálního podniku	X	X	X	X	X							
2012	Vytvoření a zachování pracovních míst pro cílovou skupinu - město Plzeň	X	X	X	X	X							

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.9.1 Aktivity projektu v půlročních intervalech

1. - 6. měsíc

- a. 1. až 2. měsíc - zahájení projektu, zahájení příprav na otevření prodejny č. 1 (oblast Kladna), podepsání nezbytných smluv pro zahájení činnosti, zahájení pronájmu a úprav prodejny, obsazování personálu, vybavení prodejních prostor zařízením a zbožím, příprava medializace projektu (tisk a vytváření propagačním materiálů, práce na úpravě webových stránek firmy a marketingové kampani atd.). Stejný proces bude probíhat po dobu jednoho měsíce v případě zahájení příprav na otevření dalších prodejen,
- b. 3. měsíc - zahájení provozu prodejny č. 1, medializace projektu v souladu s marketingovou strategií firmy,

- c. 4. až 6. měsíc - částečná stabilizace prodejny č. 1, řešení vzniklých situací, adaptace a socializace zaměstnanců na pracovní prostředí, zahájení pravidelných čtrnáctidenních seminářů v prodejně, organizace vzdělávacích kurzů pro zaměstnance, stálá propagace projektu a prodejny, uzpůsobení provozu prodejny v průběhu předvánočního a vánočního období,
- d. Zahájení přípravy a provozu e-shopu, obsazování personálu, pořízení skladových zásob dle zvýšené potřeby, příprava medializace e-shopu (např. na webových stránkách společnosti, v prodejnách, využití SEO - optimalizace).

7. - 12. měsíc

- e. 8. měsíc - zahájení příprav na otevření prodejny č. 2 (oblast Plzeň),
- f. 9. měsíc - zahájení provozu prodejny č. 2, medializace projektu v souladu s marketingovou strategií firmy,
- g. 10. - 12. měsíc - stabilizace prodejny č. 1, stálá organizace seminářů a propagace projektu, částečná stabilizace prodejny č. 2, řešení vzniklých situací, adaptace a socializace zaměstnanců na pracovní prostředí, zahájení pravidelných seminářů v prodejně, organizace vzdělávacích kurzů pro zaměstnance, stálá propagace projektu a prodejny, uzpůsobení provozu prodejny v průběhu předvánočního a vánočního období.

13. - 18. měsíc

V průběhu tohoto období bude probíhat stabilizace prodejny č. 1 a č. 2.

19. - 24. měsíc

Stabilizace prodejen č. 1 i č. 2, organizace druhé vlny vzdělávacích kurzů určené pro zaměstnance obou prodejen a podpora pracovního týmu, externí audit společnosti.

25. - 30. měsíc

Práce na rozvoji prodejny č. 1 a posílení její pozice na trhu, práce na přímé spolupráci s místními výrobci biopotravin a bioproduktů, snaha o propojení produktů společnosti se službami místních regionálních relaxačních a rekreačních center v rámci dodavatelské služby a možnosti využití e-shopu, současná stabilizace provozu obou prodejen i provozu

e-shopu, pořádání a organizace team-buildingových akcí určených pro zaměstnance obou prodejen a podpora pracovního týmu.

31. - 36. měsíc

Práce na rozvoji prodejny č. 2 a posílení její pozice na trhu, práce na přímé spolupráci s místními výrobci biopotravin a bioproduktů, snaha o propojení produktů společnosti se službami místních regionálních relaxačních a rekreačních center v rámci dodavatelské služby a možnosti využití e-shopu, současná stabilizace provozu obou prodejen i provozu e-shopu.

37. - 42. měsíc

Během 38. - 39. měsíce je naplánováno zahájení příprav a následné otevření prodejny č. 3, dále také stabilizace rozvoje ostatních prodejen i provozu e-shopu.

43. - 48. měsíc

Stabilizace prodejny č. 3, posílení její pozice na trhu, organizace třetí vlny vzdělávacích kurzů určené pro zaměstnance prodejen a podpora pracovního týmu.

49. - 54. měsíc

Během 50. - 51. Měsíce budou zahájeny přípravy, následné otevření prodejny č. 4.

55. - 60. měsíc a dále

Společnost zahájí přípravy na otevření dalších prodejen, medializace prodejen v souladu s marketingovou strategií firmy, stabilizace rozvoje otevřených prodejen i provozu internetového obchodu, dále podpora integrace firmy, práce na přímé spolupráci s místními výrobci biopotravin a bioproduktů, snaha o propojení produktů společnosti se službami místních regionálních center, podpoření dodavatelské služby a neustálá snaha o rozvoj firmy a posílení její pozice na trhu.

4.1.9.2 Ganttův diagram

Pro názornost použití v praxi byl také pomocí softwaru na projektový management (Microsoft Project) vytvořen tzv. Ganttův diagram. Jak již bylo řečeno, tento diagram slouží pro znázornění jednotlivých činností projektu tak, jak na sebe navazují. Z diagramu jsou také patrné milníky, které jsou klíčovými body projektu. Tabulka 7 – Doba trvání jednotlivých úkolů znázorňuje, jak dlouho jednotlivé konkrétní činnosti (ne pouze klíčové aktivity, jako u harmonogramu) trvají, spolu s přesným datem

zahájení a ukončení. V samotném Gantově diagramu (Obrázek 6 – Ganttův diagram (+ legenda)) je pak patrný tento sousled a návaznosti, resp. souběh dílčích činností.

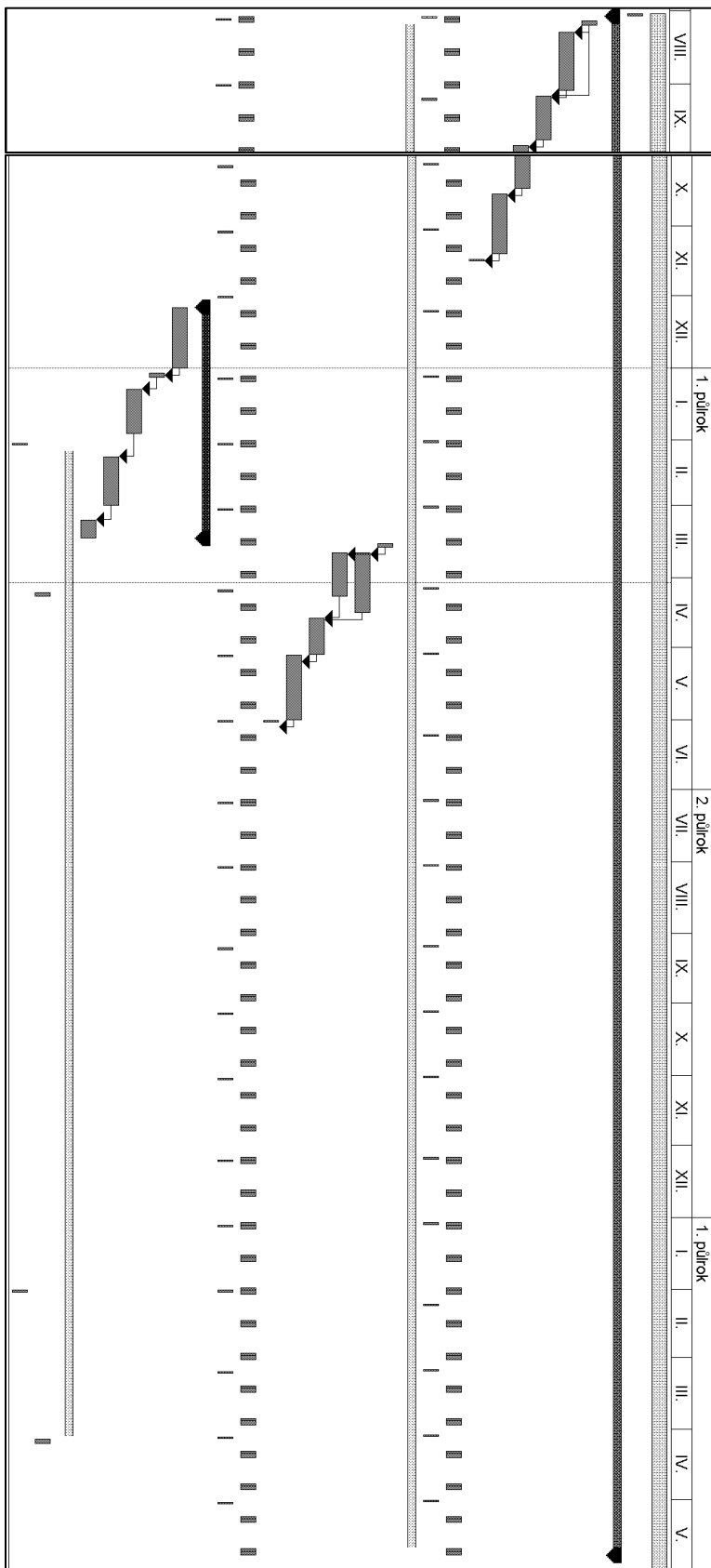
Tabulka 7 – Doba trvání jednotlivých úkolů

ID	Název úkolu	Doba trvání (dny)	Zahájení	Dokončení
1	Projekt odpocinkových prodejen	479	2.8.	31.5.12
2	Zahájení projektu	1	2.8.	2.8.10
3	Prodejna Kladno	473	3.8.	24.5.12
4	Podpis smlouvy na pronájem prodejny Kladno	2	5.8.	6.8.10
5	Stavební úpravy prodejny Kladno	19	10.8.	3.9.10
6	Příprava na výběr personálu pro Kladno	15	6.9.	24.9.10
7	Vybavení prodejny zařízením a navezení zboží	15	27.9.	15.10.10
8	Příprava na medializace prodejny Kladno	20	18.10.	12.11.10
9	Otevření prodejny Kladno	1	15.11.	15.11.10
10	Skolení zaměstnanců v prodejně Kladno	473	3.8.	24.5.12
107	Medializace a propagace Kladno	456	3.8.	1.5.12
130	Prodejna Plzeň	473	3.8.	24.5.12
131	Podpis smlouvy na pronájem prodejny Plzeň	2	17.3.	18.3.11
132	Stavební úpravy prodejny Plzeň	20	21.3.	15.4.11
133	Příprava na výběr personálu pro Plzeň	15	21.3.	8.4.11
134	Vybavení prodejny zařízením a navezení zboží	12	18.4.	3.5.11
135	Příprava na medializaci prodejny Plzeň	20	4.5.	31.5.11
136	Otevření prodejny Plzeň	1	1.6.	1.6.11
137	Skolení zaměstnanců v prodejně Plzeň	473	3.8.	24.5.12
234	Medializace a propagace Plzeň	456	4.8.	2.5.12
257	Realizace e-shopu	71	6.12.	14.3.11
258	výběr dodavatele e_shop	20	6.12.	31.12.10
259	smlouva s dodavatelem na e_shop	2	3.1.	4.1.11
260	analýza e_shop	15	10.1.	28.1.11
261	vytvoření e_shop	15	8.2.	28.2.11
262	zahájení provozu e_shop	6	7.3.	14.3.11
263	Účast na veletrzích a výstavách	308	2.2.	6.4.12
264	Kontrakční výstava Francie	262	7.4.	6.4.12
267	Účast na veletrhu spotřebního zboží v ČR	261	2.2.	1.2.12

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 6 – Ganttův diagram (+ legenda)





Zdroj: vlastní zpracování (pomocí programu Microsoft Project)

4.1.10 Rozpočet, financování a náklady projektu

4.1.10.1 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je podrobně rozpracován v příloze č. 4 (7.4.2).

4.1.10.2 Financování a náklady projektu

Vzhledem k tomu, že se v počátku projektu jedná o pronájem nebytových prostor, jsou konkrétní počáteční investice ze strany žadatele ve výši 3 měsíčních nájmu, dále nákladů na zařízení a vybavení prodejních prostor, pořízení zásob, a dále provozní náklady spojené s komunikací s dodavateli a cílovou skupinou. V této fázi se jedná především také o časovou náročnost přípravy projektu. V Tabulka 8 - Rozpis žádostí o platbu je zanesen časový sled žádostí o vyplacení dotace. Od toho se odvíjí plánování dalších výdajů.

Tabulka 8 - Rozpis žádostí o platbu

Číslo žádosti	Pořadí žádosti o platbu	Datum předložení žádosti o platbu	Předpokládaná požadovaná částka
01	1. platba	01.08.2010	750 877,00
02	2. platba	01.02.2011	750 877,00
03	3. platba	01.08.2011	750 877,00
04	4. platba	01.02.2012	750 877,00
05	5. platba	01.08.2012	750 877,70

Zdroj: vlastní zpracování

V projektu je počítáno se současnou nepříznivou finanční situací na evropském trhu, v případě optimističtějšího vývoje bude společnost usilovat o pozitivnější a rychlejší růst společnosti a upevnění její pozice na trhu. Bylo by pak možné např. dřívější otevření další pobočky a vytvoření dalších pracovních míst. V Tabulka 9- Provozní náklady (tis. Kč.) jsou znázorněny předpokládané náklady na provoz prodejen. V Tabulka 10 - Finanční harmonogram jsou pak tyto náklady zasazeny do harmonogramu podle toho, jak budou vynakládány v průběhu projektu. Tabulka 11 - Cash Flow projektu znázorňuje Cashflow projektu. V případě příznivějšího vývoje by bylo možné otevřít v 37. - 42. měsíci 3. prodejnu, kde by vznikla další pracovní místa. Změna by se výrazně projevila také právě na průběhu Cashflow.

Tabulka 9- Provozní náklady (tis. Kč.)

Plán	1.měs	1 - 6	7 - 12	13 - 18	19 - 24	25 - 30	31 - 36	37 - 42
Administrace	1,5	9	15	18	18	18	18	18
Služby A pravidelné	3,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2
Služby B pravidelné / provoz 1 prodejny	0	52,4	131	157,2	157,2	157,2	157,2	157,2
Nezpůsobilé nákl. I. Celkem	4,7	80,6	165	194,4	194,4	194,4	194,4	194,4
Nezpůsobilé nákl. II.								
Plán	1.mes	1 - 6	7 - 12	13 - 18	19 - 24	25 - 30	31 - 36	37 - 42
Služby C jednorázové	40	40				5		
Služby D pravidelné	0	30	30	30	30	30	30	30
Celkem	40	700	30	30	30	35	30	30

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 - Finanční harmonogram

		1. rok		2.rok			3.rok	4.rok
Finanční analýza	1.měsíc	2 - 6	7 - 12	13 - 18	19 - 24	25 - 30	31 - 36	37 - 42
1,Osobní náklady:	30511,8	360158,8	647166,8	731398,8	731398,8	898128	898128	898128
Pracovní smlouvy	22770	259820	471020	545820	545820	545820	545820	545820
Další výdaje za zam.	7741,8	100338,8	176146,8	185578,8	185578,8	352308	352308	352308
2,Zařízení a vybavení prodejen	0	125600	125600	0	0	30000	0	30000
Kancelář,Prac.pr ost.	0	96200	60100	0	0	0	0	0
3,Nakup služeb:								
Nájem/Nezp..n.	60000	100000	245000	270000	270000	270000	270000	270000
Marketing	24500	58500	79500	31500	46500		0	0
Odborné služby		5000						
Skoleni	0	105581	63756	0	139723	0	0	0
Ostatní výdaje						32000	79695	58500
4,Zásoby: Vytvoření zásob	100000	450000	550000	0	0		0	0
Udržování zásob	0	362500	1245000	2440000	3435000	4010000	4320000	4320000
5,Stavební úpravy	0	15000	15000	0	0		15000	0
6,Režijní výdaje:								

Způsobitelné nákl.						30000		
Nezpůsobitelné n.I.	4700	80600	165200	194400	194400	194400	194400	194400
Nezpůsobitelné n.II.	40000	70000	30000	30000	30000	35000	30000	30000
7,Publicita		6000			8000			
8,Ostatní výdaje								
Celkem	259711,8	1835139,8	3226322,8	3697298,8	4855021,8	5499528	5807223	5801028

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 - Cash Flow projektu

Cash Flow vyhodnocení:		1.rok		2.rok			3.rok	4.rok
Příjmy (+)	1.měsíc	1 - 6	7 - 12	13 - 18	19 - 24	25 - 30	31 - 36	37 - 42
Využití spolufinancování	132011	586239	830422	762898	917621	30000	0	0
Změna financování *	0	750877	750877	750877	750877	750877	0	0
ZK	0	250000	800000	-300000	-500000	0	0	0
Realistický vývoj	0	581250	1937500	3720000	5192500	6045000	6510000	6510000
Výdaje (-)								
Náklady	259711	1835139	3226322	3697298	4855021	5499528	5807223	5801028
Celkem	-259712	-253012	262054	473578	588355	1296349	702777	708972
Využití úspor			9041	482620	1070975	2367324	3070101	3779073

(*) „Změna financování“ znamená rozložení financí při postupném čerpání finančních prostředků ESF) Zdroj: vlastní zpracování

4.1.11 Horizontální témata

V rámci projektové žádosti je nezbytné zodpovědět otázky týkající se zmiňovaných horizontálních témat – „rovných příležitostí“ a „udržitelného rozvoje“.

4.1.11.1 Rovné příležitosti

Seznámili jste se před přípravou projektu s problematikou rovných příležitostí?

Ano, seznámili. Na základě prostudovaných materiálů a vlastních zkušeností při práci s osobami ohroženými sociálním vyloučením jsme vytvořili tento projekt, který bychom pro ně rádi realizovali.

Zajistíte, aby se informace o Vašem projektu dostaly ke všem relevantním cílovým skupinám?

Ano, materiály budou dostupné v českém i anglickém jazyce, budou brána na zřetel obě pohlaví, cílem marketingu je rozšířit obecné povědomí o projektu ve vybraných regionech, tj. spolupráce se soc. správou města, úřadem práce, informace v MHD atd.

Učiníte kroky k tomu, aby aktivity Vašeho projektu byly dostupné všem účastníkům a účastnicím projektu?

Samozřejmě, k tomu směřuje práce celého realizačního týmu, podpořené osoby mají možnost využít PC sestavy pro účely studia a rozvíjení získaných zkušeností při kurzech a školeních. Jsou vymezeny finanční prostředky na příspěvky na péči a jiné výhody.

Budete informovat účastníky a účastnice o uplatňování rovných příležitostí ve Vašem projektu?

Ano, bude informována také široká veřejnost prostřednictvím semináře pořádaného na toto téma, který je veřejně přístupný a spoluorganizovaný cílovou skupinou.

Jsou činnosti Vaší organizace v souladu s principy uplatňování rovných příležitostí?

Ano, při spolupráci s azylovými domy jsou jedinými kritériem výběru ochota a pracovní nasazení a stejně tak při spolupráci s osobami pečujícími o osoby blízké. S problematikou těchto cílových skupin je předem počítáno a např. pracovní doba bude této skutečnosti uzpůsobena.

Další aktivity, které jsou součástí Vašeho projektu a které výrazně přispějí k naplňování principů rovných příležitostí

Výhodou tohoto projektu je možnost výrazné podpory prosazování rovných příležitostí (např. prostřednictvím semináře pro veřejnost i cílovou skupinu) s principem udržitelného rozvoje. V případě azylových domů se jedná o spolupráci s maminkami s dětmi, které jsou společností výrazně diskriminovány.

4.1.11.2 Udržitelný rozvoj

Seznámili jste se před přípravou Vašeho projektu s významem a hlavními principy udržitelného rozvoje?

Ano, manažerka sociálního podniku dokonce oblast trvale udržitelného rozvoje studovala na VŠ. Dále jsme v průběhu zpracovávání projektu čerpali zejména z elektronických zdrojů na internetu.

Budete při realizaci Vašeho projektu podporovat ekologické třídění odpadů?

Ano, budeme podporovat ekologické třídění odpadů, v zájmu prodejny je dále také např. podpora myšlenky šetrného zacházení s přírodou, úspora energie, využívání obnovitelných zdrojů a jiné.

Budete při realizaci Vašeho projektu dbát na efektivní a úspornou spotřebu materiálu?

Toto považujeme za samozřejmé, nejen z osobního přesvědčení, ale také z důvodu úspory nákladů na provoz a administraci prodejen a projektu. (Např. oboustranný tisk, tisk černobíle, využití recyklovaného papíru).

Budete při realizaci Vašeho projektu dbát na efektivní a úsporné využívání energetických zdrojů a vody?

Ano, stejně tak, jako v předchozím bodě z více důvodů. Jedná se např. o použití úsporných spotřebičů, úsporných žárovek, využití izolace, využití vodivých materiálů, ohřev pouze potřebného množství vody.

Budete při realizaci Vašeho projektu podporovat ekologicky šetrné způsoby dopravy?

Ano, budeme se v rámci mezí snažit využívat hromadnou dopravu na místo automobilové dopravy, zejména využití spoje Praha-Plzeň, Praha-Kladno, dál spolupracujeme s místní správou a místními dodavateli, dojde tak k podpoře ochrany přírody i regionu.

Jsou činnosti Vaší organizace v souladu se zásadami ochrany životního prostředí?

Ano, jedná se o prodejny s produkty z přírodních materiálů či produkty využívající obnovitelnou energii (sluneční, vodní) a také o rozšiřování obecné informovanosti veřejnosti o novém přístupu např. k využívání přírodních zdrojů nebo snížení množství odpadů.

Další aktivity, které jsou součástí Vašeho projektu a které výrazně přispějí k naplňování principů udržitelného rozvoje

Vzhledem k tomu, že se jedná o prodejny velice úzce spojené s přírodou, obnovitelnými zdroji, zdravým životním stylem a podobně, je možné v rámci pravidelných seminářů a debat v prodejnách informovat o této současné problematice nejen cílovou skupinu, ale také širokou veřejnost.

4.1.12 Publicita

Publicita bude zajištěna na různých mediálních úrovních a to pomocí následujících nástrojů. Zajištění publicity se řídí pravidly pro provádění publicity pro projekty financované z Evropských fondů, respektive z OP LZZ.

4.1.12.1 Inzerce v médiích

Inzerce v médiích bude probíhat spolu s inzercí sociálního podniku v místním tisku, popřípadě rádiu (tato spolupráce zatím není předjednaná v rámci marketingové kampaně prezentace podniku, ale rádi bychom reklamu touto formou zajistili, protože se jedná o velice účinný nástroj při komunikaci s cílovou skupinou zákazníků a obecnou veřejností).

V rámci prezentace sociálního podniku jsou v této oblasti vyčleněny finance na propagaci spolupráce s ESF na prezentaci: v místních denících 2 x 4 x 0,5 A4 do měsíce - 30.000,-Kč v případě města Kladna a 44.000,-Kč ve městě Plzeň, dále v místních novinách 3 x 0,5 A4 v měsíci - 20.000,-, resp. 32.000,-Kč, kde budou všude uvedena loga a symboly EU, ESF a OP LZZ.

4.1.12.2 Tvorba tištěných materiálů

V rámci propagace a reklamy projektu se v tomto bodě jedná zejména o distribuci letáků ve vybraných regionech, letáky budou rozdávány třikrát za první tři měsíce provozu prodejny. Na těchto letácích bude uvedena spolupráce s ESF, EU a OP LZZ tak, jak je uvedeno v závazných stanovách výzvy a manuálu pro publicitu. Dále se jedná o distribuci letáků na prodejnách, distribuci příruček určených veřejnosti, propagaci na materiálech určených cílové skupině, informačních letáčcích, plakátech sociálního podniku. Propagace spolupráce s ESF bude podpořena reklamou také na běžně tištěných materiálech, jako je dopisní papír, obálky, prezenční listiny a smlouvy. Dále bude také probíhat tisk letáků určených pro informování lidí o pořádaném semináři na téma spolupráce s EU, ESF - konkrétně také s OP LZZ a dále.

4.1.12.3 Realizace seminářů a konferencí

V průběhu provozu sociálního podniku budou dvakrát do měsíce pořádány semináře a debaty s odborníky. Tyto semináře budou dostupné veřejnosti a spoluorganizované cílovou skupinou, v rámci prezentace bude představena možnost navázání a průběh spolupráce s ESF. V každé prodejně budou pořádány dva semináře týkající se spolupráce s EU, ESF, OP LZZ a možnosti spolupráce v dalších oblastech spolufinancování, podpory či jiné formy kooperace s EU. Upozornění na tyto semináře budou informovat s dostatečným předstihem veřejnost a na prezentaci spolupráce bude přizván pracovník informačního centra, který se zabývá možnostmi rozvoje ve spolupráci s EU či pracovník přímo se podílející na vytváření žádostí nebo také například osoba, která měla již vlastní zkušenost s touto formou kooperace a má možnost získané zkušenosti předat dál.

4.1.12.4 Informace o spolufinancování projektu z fondů EU

V rámci projektu se počítá s prezentací spolupráce s ESF v průběhu celé marketingové kampaně, kde budou na všech propagačních materiálech sociálního podniku - na letácích, brožurách, pohlednicích, reklamních materiálech, publikacích vydávaných pro cílovou skupinu, publikacích určených pro veřejnost, školících materiálech tištěných pro cílovou skupinu a podobně - uvedena loga (loga a texty EU, ESF, OP LZZ) a symboly (odkaz na webové stránky www.esfcr.cz, uvádění motto) dle stanov o povinném minimu publicity OP LZZ a manuálu vizuální identity OP LZZ. V rámci outdoorové prezentace sociálního podniku bude spolupráce s ESF propagována také prostřednictvím billboardů, na plakátech ve vybraných městech Kladně a Plzni, na ostatních venkovních reklamních plochách jako např. v městské hromadné dopravě, dále na veřejně dostupných místech, jakými je např. pošta, nemocnice, lékárny, potraviny, dále relaxační centra a wellness centra, masážní salóny, kosmetická studia a jiná místa.

Spolupráci s Evropskou unií, Evropským sociálním fondem a Operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost je vhodnou příležitostí a pozitivní zkušeností, proto budou dále tato loga a symboly společně s rozvojem podniku a otevíráním dalších poboček v následujících letech prezentována. V průběhu celé marketingové kampaně na podporu sociálního podniku budou uvedena loga a symboly o spolupráci s ESF, proto se počítá se zvýšenými náklady na inzerci v případě propagace sociálního podniku, zvýšenými náklady na tisk potřebných materiálů a dokumentů, smluv a podobně.

4.1.12.5 Tvorba propagačních předmětů

Budou vytvářeny reklamní předměty, které budou distribuovány prostřednictvím sítě prodejen a dále v průběhu provozování a rozšiřování sociálního podniku. Na tyto předměty je vyčleněna předběžná částka 9.000,- Kč a dále 5.000,-Kč. Předměty budou distribuovány v obou prodejnách, tedy v obou regionech.

4.1.12.6 Tvorba publicity na webových stránkách

Je samozřejmostí v dnešní době vytvořit webové stránky pro účely propagace jakéhokoliv záměru. Budou vytvořeny tedy webové stránky, kde budou výrazně uvedena

loga a symboly EU, ESF a OP LZZ. Výhodou těchto webových stránek bude jejich propojení nejen s webovými stránkami ESF, ale také propojení s internetovým obchodem, který bude využívat široká skupina lidí bez ohledu na vybraný region a tudíž bude propagace spolupráce s EU dosahovat větších rozměrů a mít větší dopad. Na tvorbu internetových stránek odbornou firmou je v průběhu prvních dvou měsíců vyhrazena částka 30.000,-Kč a dále je v popisu práce marketingového pracovníka pravidelná správa webu a jeho aktualizace. Na stránkách bude také vyhrazena oblast pro získání informací o spolufinancování z EU, ESF a OP LZZ.

4.1.13 Veřejná podpora / podpora de minimis (v Kč)

4.1.13.1 Údaje k posouzení projektu z hlediska veřejné podpory

Velikost žadatele a velikost partnerů (počet zaměstnanců, výše obratu, atd.)

Stejně tak, jak bylo uvedeno v podnikatelském plánu, společnost byla založena 16. června 2006 za předpokladu možnosti provozování realitní činnosti, velkoobchodu či zprostředkování obchodu a služeb. Společnost X s.r.o. byla založena Ing. YY, r.č. 000000/0000, IČO: 00000000, se sídlem v Praze. Zakladatelka je zároveň jediným vlastníkem a jednatelem společnosti, který ručí za transparentnost jednání společnosti, vykazování příjmů a výdajů firmy a spravování firmy. Společnost má v současné době jednoho zaměstnance. Organizace momentálně nezačala vykazovat žádné příjmy, obrat je nulový, základní kapitál společnosti činí 200.000,-Kč. Aktiva v průběhu roku 2008 dosáhla konkrétní výše 214.445 Kč.

Popis služeb a dodávek (dále jen plnění) poskytovaných žadatelem a partnery

Společnost má oprávnění na provozování realitní činnosti, velkoobchodu či zprostředkování obchodu a služeb, ale do dnešní doby žádnou z těchto činností neprovozovala. V průběhu srpna roku 2010 se jedná o zahájení zprostředkování obchodu a služeb.

Existence relevantního trhu v ČR a EU týkajícího se poskytovaného plnění resp. plnění zaměnitelného, účast subjektů z jiných členských států EU na relevantním trhu

V případě trhu zaměstnanosti nebude na vnitřním trhu potenciálně narušována soutěž - s pravidlem podpory ekonomických aktivit, budou dodržována pravidla a principy rovných příležitostí a bude docházet k podpoře vytváření přirozených tlaků na straně poptávky i nabídky.

Mezi cílové trhy produktů nabízených v rámci prodejen, které ovlivní také pracovníky cílové skupiny, řadíme trh s kosmetickými přípravky, trh s bioprodukty, trh zprostředkování obchodu a služeb v oblasti wellness a relaxace. Obor zaměřující se na zdravý životní styl člověka a jeho odpočinek je oblastí poměrně mladou a začíná být v poslední době doceňován díky vzrůstajícím požadavkům na zaměstnance a jejich pracovní výkonnost. Tato oblast podnikání se v současné době významně rozvíjí nejen na českém trhu, ale také v zahraničí. Bude tedy částečně ovlivněn trh obchodu s produkty, ale vzhledem k tomu, že se v tomto případě nejedná o vývoz produktů do jiných zemí EU, jedná se o zboží - v převážné míře - z vybrané oblasti, příp. regionu, nejedná se tedy o přímé narušení mezinárodního obchodu.

Místo, kde je plnění k dispozici klientům (název obce, regionu nebo Česká republika příp. i jiné členské státy EU)

Jedná se prvně o město Kladno - Středočeský kraj a v druhé řadě o město Plzeň - Plzeňský kraj. Ovlivněné oblasti spadají čistě mezi území České republiky.

Charakteristika klientů využívajících poskytované plnění, včetně uvedení, zda je plnění určeno i pro klienty z jiných členských států EU resp. je pravděpodobné, že bude využíváno klienty z jiných členských států EU

Je pravděpodobné, že bude docházet k podpoře klientů pocházejících z výše uvedených oblastí s trvalým pobytem na území České republiky. Zejména se jedná o spolupráci s tamními azylovými domy a dále osobami pečujícími o osoby blízké. Jedná se o uchazeče o zaměstnání z řad osob pobývajících v azylových domech a pečující o osoby blízké, věk osob a konkrétní popis cílových skupin je uveden v záložce zabývající se cílovými skupinami.

Použitelnost podpory z OP LZZ pro plnění nabízené na relevantním trhu - je možné využití podpory pro plnění nabízené na relevantním trhu vyloučit

V tomto případě bude částečně ovlivněn trh obchodu s produkty, ale vzhledem k tomu, že se v tomto případě nejedná o vývoz produktů do jiných zemí EU, jedná se o zboží - v převážné míře - z vybrané oblasti, příp. regionu, nejedná se tedy - jak už bylo řečeno - o přímé narušení mezinárodního obchodu. Konkrétní podmínky spolupráce se zaměstnanci pocházejícími z cílových skupin bude v souladu s podmínkami veřejné soutěže na trhu práce, pracovníci jsou oceněni za pracovní činnost dle průměrných sazeb ve vybraném regionu. Výhoda podniku bude spočívat v podpoře podniku v oblasti vzdělávání a zaměstnanosti, ale tato spolupráce podniku přinese komplikace např. v případě začleňování nových zaměstnanců do kolektivu, potřebě spolupráce s odbornými pracovníky - psychology - zvýšenou potřebou kontroly a jiných oblastech.

Jaký dopad bude mít podpora z OP LZZ na postavení žadatele a partnerů na relevantním trhu - změní se druh či množství nabízeného plnění, rozšíří se oblast, ve které nabízí plnění, rozšíří se okruh klientů i na klienty z jiných členských států EU

V případě zaměstnávání osob z cílových skupin se jedná o podporu osob pobývajících na vybraném území. Výhodou poskytnuté pomoci jsou finanční prostředky a získané dovednosti na školeních a kurzech, které umožní podniku rychlejší rozvoj na tuzemském trhu. Je tak možnost v kratším časovém úseku umožnit otevření dalších prodejen, kde budou vznikat další pracovní místa pro osoby spojené s cílovými skupinami a také pro osoby mimo vybrané cílové skupiny. Je také třeba si uvědomit vysoký vliv současné finanční krize na tržní prostředí, které ovlivní celý relevantní trh a není možné na základě předchozího období určit jeho následující vývoj.

4.1.13.2 Údaje k posouzení projektu z hlediska podpory de minimis

Tento projekt nečerpá podporu de minimis, jelikož žadatel ještě nikdy v minulosti žádnou podporu z fondů EU nečerpal.

4.2 Přílohy projektu

Pro účely projektové žádosti byly vypracovány také potřebné přílohy – podnikatelský plán, doklad o právní subjektivitě žadatele a prokázání nové podnikatelské aktivity, nicméně tyto přílohy nejsou z důvodu omezeného rozsahu práce zahrnuty do praktické části.

5 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vypracování projektové žádosti pro konkrétní projekt v souladu s požadavky Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Tohoto cíle bylo dosaženo prostřednictvím zpracování žádosti pro projekt zřízení prodejen zaměstnávajících osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením. Vypracovaná projektová žádost je v souladu s obecnou strukturou definovanou v teoretické části.

Plánovaná doba trvání projektu je 24 měsíců. Smyslem projektu je otevřít síť dvou prodejen zabývajících se prodejem výrobků zaměřených na zdravý životní styl a relaxaci (v Kladně a v Plzni), která bude v následujících pěti letech dále rozšiřována. V prvních dvou letech realizace projektu je cílem využít strukturálních fondů pro usnadnění zahájení podnikatelské činnosti. V tomto období projekt předpokládá čerpání dotací ve výši 3 754 385 Kč. V rámci projektu bude vytvořeno jedenáct pracovních míst (Tabulka 12), z nichž sedm míst bude zpřístupněno právě potřebné cílové skupině znevýhodněných osob. Přínosem pro tyto osoby není pouze pracovní pozice, ale také možnost dalšího osobního a pracovního rozvoje pod dohledem specializovaných odborníků. Dalším možným přínosem je absolvování projektem navržených vzdělávacích a jiných kurzů, kterým se těmto osobám otevírají možnosti lepšího uplatnění na pracovním trhu i mimo realizovaný projekt.

Tabulka 12 - Plánované výstupy projektu

Kód	Název	Jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota	Datum dosažení plánované hodnoty:
07.41.00	Počet podpořených osob - celkem	Počet osob	11,00	11,00	31.05.2012
07.41.10	Počet podpořených osob - klienti služeb	Počet osob	0,00	0,00	
07.41.20	Počet podpořených osob - poskytovatelé služeb	Počet osob	11,00	11,00	31.05.2012
07.45.00	Počet podpořených organizací - celkem	Počet	1,00	1,00	31.05.2012
07.57.00	Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	produkt	0,00	0,00	

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že počet podaných projektových žádostí rok od roku stoupá, zvyšují se také požadavky na kvalitu provedení. Kvalitně zpracované plány projektů tvoří důležitý podkladový materiál pro rozhodnutí o udělení, resp. neudělení dotace. Tato práce se soustředí na přípravu projektové žádosti právě proto, aby zdůraznila správné postupy a metodiky projektového řízení vhodné pro sestavení kvalitní projektové žádosti.

Úsilí vynaložené na zpracování této diplomové práce mě velice obohatilo o zkušenosti získané nejen při sestavování metodik projektového řízení, ale také při jednání s potenciálními spolupracovníky v případě realizace projektu. Jako přínos práce hodnotím nejen získané poznatky, ale také nabyté hlubší znalosti v oblasti této problematiky. Práce na projektu mě motivovala natolik, že v současné době plánuji podání této žádosti do nového kola výzev v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

6 POUŽITÉ ZDROJE

6.1 Literatura

- 1) ŘÍZENÍ PROJEKTŮ PODPOŘENÝCH STRUKTURÁLNÍMI FONDY. Sborník z konference konané za finanční podpory Evropské unie. Praha: UREAS, 2004. ISBN 80-86684-11-3.
- 2) GROLIG D., BUMBÁLEK L. Příklady dobré praxe: Úspěšné projekty strukturálních fondů EU a dotací ČR. Praha: Unicredit Bank, 2008. ISBN 978-80-254-1856-7.
- 3) SVOZILOVÁ, A.. Projektový management. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611
- 4) ŠUBRT T., LANGROVÁ P. Projektové řízení I. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2007. ISBN 978-80-213-1194-7
- 5) CLELAND D. I., KING W. R. Systems analysis and Project Management, Second Edition. New York: McGraw-Hill, 2008.
- 6) AGENTURA PROJEKTOVÉHO A DOTAČNÍHO MANAGEMENTU KARLOVARSKÉHO KRAJE. Jak připravit a řídit projekt "v kostce". Praha: Centrum pro regionální rozvoj ČR, 2008.
- 7) BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. Strukturální politika Evropské unie. Praha: C.H.Beck, 2009.
- 8) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Příručka pro žadatele a příjemce: Oblast intervence 3. 1. 1. vydání.
- 9) PERSONA GRATA. Jak vytvářet projekty za podpory Strukturálních fondů EU - příručka.
- 10) AGENTURA PROJEKTOVÉHO A DOTAČNÍHO MANAGEMENTU KARLOVARSKÉHO. Jak připravit a řídit projekt „v kostce“. Praha: Centrum pro regionální rozvoj ČR, 2008.
- 11) FOTR, Jiří. Příprava a hodnocení podnikatelských projektů: Pro studenty fakulty podnikohospodářské. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993.164 s.ISBN 80-7079-759-2.
- 12) MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. Metodický pokyn k zadávání UMÍSTĚNÍ PROJEKTŮ v rámci datových položek “Místo realizace”, “Dopad” A “Realizovaná investice v NUTS 3”. Verze 1.2, 2009.
- 13) SYNEK A KOL. Manažerská ekonomika, Grada Publishing, ISBN 802470515X.

14) ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky III. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.

15) ŘÍMOVSKÁ, Pavla. Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů: teoretické přístupy a praktické návody k aplikaci. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. 247 s. ISBN 80-213-1285-8.

16) FOTR, Jiří. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

18) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Příručka pro žadatele a příjemce OP LZZ. 1. vydání.

19) MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. Evropské fondy a my. Praha, 2009.

20) HOLEC, Petr. Finanční podpora výzkumu a vývoje z Evropských prostředků: přednáška. Zlín: 2011.

21) MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. Strukturální fondy v ČR 2004-2006 a aktuální stav (ke dni 6. 4. 2010). Praha: 2010.

22) Handbook on EU Funds 2007-2013. Europa Media Public Service Corporation, 2007.

23) HRABÁNKOVÁ, M.: Základy tvorby projektů podle podnikatelských zásad EU. Praha: Institut výchovy a vzdělání MZe ČR, 1999. ISBN 80-7105-193-4.

24) ČERNOUŠEK, Šimon. Proces realizace projektu s podporou fondů EU. Praha: ČZU v Praze, 2010.

6.2 Internetové zdroje

I Strukturálnífondy.cz: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/P/Projektova-zadost>

II Středoevropské politické studie: <http://www.cepsr.com/clanek.php?ID=192>

III Společenství EQUAL: http://www.equalcr.cz/files/clanky/80/metod_list2.pdf

IV Portál MVČR: <http://www.osf-mvcr.cz/4-dil-hodnoceni-a-vyber-projektu>

V Studio 20, internetová agentura: <http://www.studio20.cz/projektova-analyza/>

VI Česká verze stránek OSN:

<http://www.osn.cz/zpravodajstvi/zpravy/zprava.php?id=827>

VII Strukturálnífondy.cz: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Files/d7/d7a7c75f-a4e6-4748-bfac-557754a11273.pdf>

VIII Businessinfo.cz: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/prehled-operacnich-programu/1001573/45257/>

IX Strukturální fondy.cz: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informacni-materialy/Pruvodce-Operacnim-programem-Praha---Adaptabilita>

X Mapa ČR: http://nd01.jxs.cz/672/777/bb565cecf0_17367229_o2.gif

XI Demografie: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=390

XII Plzeňský kraj: <http://www.plzen.eu/o-meste/informace-o-meste/demografie/demografie.aspx>

7 PŘÍLOHY

7.1 Seznam ilustrací

Obrázek 1 - Schéma vzniku projektu.....	17
Obr. 2 - Typické rozložení fází životního cyklu projektu.....	18
Obrázek 3 - Příklad obecné organizační struktury projektu	22
Obrázek 4 – Čerpání strukturálních fondů v ČR v programovacím období 2007 – 2013	43
Obrázek 5 - Přehled krajů České Republiky dle členění NUTS3	56
Obrázek 6 – Ganttův diagram (+ legenda).....	74
Obrázek 7 - Věková pyramida obyvatelstva ve městě Plzeň (2003)	95

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody používané pro identifikaci rizik, jejich výhody a nevýhody	27
Tabulka 2 - Rozlišení inovativnosti	29
Tabulka 3 - Přehled fondů EU	41
Tabulka 4 - Přehled operačních programů ČR na roky 2007 – 2013	41
Tabulka 5 – SWOT analýza rizik.....	59
Tabulka 6 - Roční přehled realizovaných klíčových aktivit	71
Tabulka 7 – Doba trvání jednotlivých úkolů	74
Tabulka 8 - Rozpis žádostí o platbu.....	76
Tabulka 9- Provozní náklady (tis. Kč.).....	77
Tabulka 10 - Finanční harmonogram.....	77
Tabulka 11 - Cash Flow projektu.....	78
Tabulka 12 - Plánované výstupy projektu	88
Tabulka 13 - Podíl věkových skupin - město Kladno.....	94

7.3 Přílohy k teoretické části

7.3.1 PŘÍLOHA č. 1 - Prioritní osy OP VK

Prioritní osa 1 – Počáteční vzdělávání

První prioritní osa je zaměřena na podporu klíčových dovedností, zajištění kvality vzdělávání pedagogických pracovníků a se zohledněním individuálního talentu každého jednotlivce, aby se zvýšila uplatnitelnost absolventů škol na trhu práce a zároveň bylo dosaženo pozitivního přístupu k dalšímu vzdělávání.

Prioritní osa 2 - Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj

Cílem této prioritní osy je zvýšení flexibility a kreativity absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice, rozvoji a zatraktivnění oblasti výzkumu a vývoje a na podporu partnerství a sítí.

Prioritní osa 3 – Další vzdělávání

Prioritní osa bude podporovat další vzdělávání jako ucelený systém, kde jsou vymezeny kompetence a odpovědnost jednotlivých institucí a je vytvořena národní politika dalšího vzdělávání.

Prioritní osa 4 - Systémový rámec celoživotního učení

Určením této prioritní osy je realizace systémových aktivit na národní úrovni související s aktivitami priorit 1, 2 a 3.

7.3.2 PŘÍLOHA č. 2 - Prioritní osy Operačního programu OPVA

Prioritní osa 1 – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky

Finanční podpora je určena na rozvoj odborných teoretických i praktických znalostí a kompetencí pracovníků na trhu práce, zejména prohlubováním či rozšiřováním jejich kvalifikace. Zvláštní pozornost bude věnována zlepšení spolupráce mezi pracovišti výzkumu a vývoje, vzdělávacími

institucemi a podnikatelskou sférou např. formou transferu know-how a stáží. Důraz je kladen

také na podporu samostatné výdělečné činnosti, zakládání podniků a poradenství v této oblasti.

Prioritní osa 2 - Podpora vstupu na trh práce

Hlavním cílem této podpory je začleňování znevýhodněných osob do zaměstnání. Projekty mohou spočívat buď v přímé práci se znevýhodněnými (např. tréninkové zaměstnání apod.) nebo se mohou zaměřit na zvýšení kvality podpůrných služeb

určených pro znevýhodněné, tj. mohou být zaměřeny na vzdělávání pracovníků a případný další rozvoj organizací, které se znevýhodněnými pracují.

Prioritní osa 3 – Modernizace počátečního vzdělávání

Podporuje se rozvoj ŠŠ, odborných učilišť, VOŠ a VŠ a také vzdělávání pedagogických a akademických pracovníků. Dotaci mohou získat programy zaměřené na rozvoj přenositelných kompetencí a rozvíjení podnikavosti (rozvoj výchovy k podnikání a podnikavosti v kurikulu SŠ a VOŠ). Dalším cílem je zvýšení zájmu o technické a přírodovědné obory na VŠ. (VII)

7.4 Přílohy k praktické části

7.4.1 PŘÍLOHA č. 3 - Vymezení regionů a analýza trhu

7.4.1.1 Středočeský kraj - Město Kladno

7.4.1.1.1 Definice regionu

„Město Kladno je statutární město, je sídlo okresu a největší město Středočeského kraje. V současnosti v něm bydlí téměř 72.325 obyvatel a s příměstskými oblastmi tvoří více než stotisícovou aglomeraci. Leží 25km na severozápad od hlavního města ČR Prahy a je charakterizováno velice dobrým dopravním spojením, například moderní mezinárodní letiště v Praze-Ruzyni, které se nachází v bezprostřední blízkosti Kladna. Město Kladno patří mezi největší průmyslová centra České republiky. V 90. letech na území města vznikly desítky středních a stovky malých soukromých podnikatelských subjektů s velkým rozsahem výrobních a obchodních činností, které změnily dlouholeté jednostranné zaměření města na těžký průmysl. Jsou charakterizovány novými přístupy k podnikání, dynamikou, efektivností využívání moderních technologií a zvýšenými podnikatelskými kontakty se zahraničím.“ (XI)

7.4.1.1.2 Cílová skupina - potenciální zákazníci

Následující Tabulka 13 - Podíl věkových skupin - město Kladno vymezuje počet obyvatelstva a jeho vývoj, dále pak zastoupení věkových skupin ve vybraném regionu, které vymezují velikost trhu a jeho historii.

Tabulka 13 - Podíl věkových skupin - město Kladno

Rok	0-14	15-64	65+	Index stáří	Index ek. zatížení
1991	20%	69%	11%	53,5	50,7
2001	16%	71%	13%	84,2	42,8
2004	15%	71%	14%	95,2	40,8

Zdroj: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=390 (XI)

V současné době se nezaměstnanost města Kladna pohybuje kolem 8,60 %. Výrazná část (37% v roce 2001 - (VII)) aktivně zaměstnaných lidí dojíždí za prací do okolních oblastí, včetně Hlavního města Prahy. Dle současných statistik se průměrný věk obyvatelstva pohybuje kolem 37,1 let a v produktivním věku se nachází 45.219 obyvatel (2).

V projektu se budeme zaměřovat na obyvatele v produktivním věku, tedy od 18 do 64 let. Vzhledem k cenové náročnosti nabízených produktů se zaměříme na finančně stabilnější osoby, konkrétněji věkovou skupinu od 30 do 55 let, což představuje přibližně 50% obyvatelstva. Prvotní cílová skupina je zaměřena na ženy v uvedeném věku. Nákupní síla těchto osob je závislá na pracovních příležitostech, které jsou v určité míře spojeny s dojížděním do okolních oblastí. Odběr produktů bude sekundárně zajištěn spoluprací s místními rekreačními a sportovními centry.

7.4.1.2 Vymezení regionu a analýza trhu (Plzeňský kraj - Město Plzeň)

7.4.1.2.1 Definice regionu

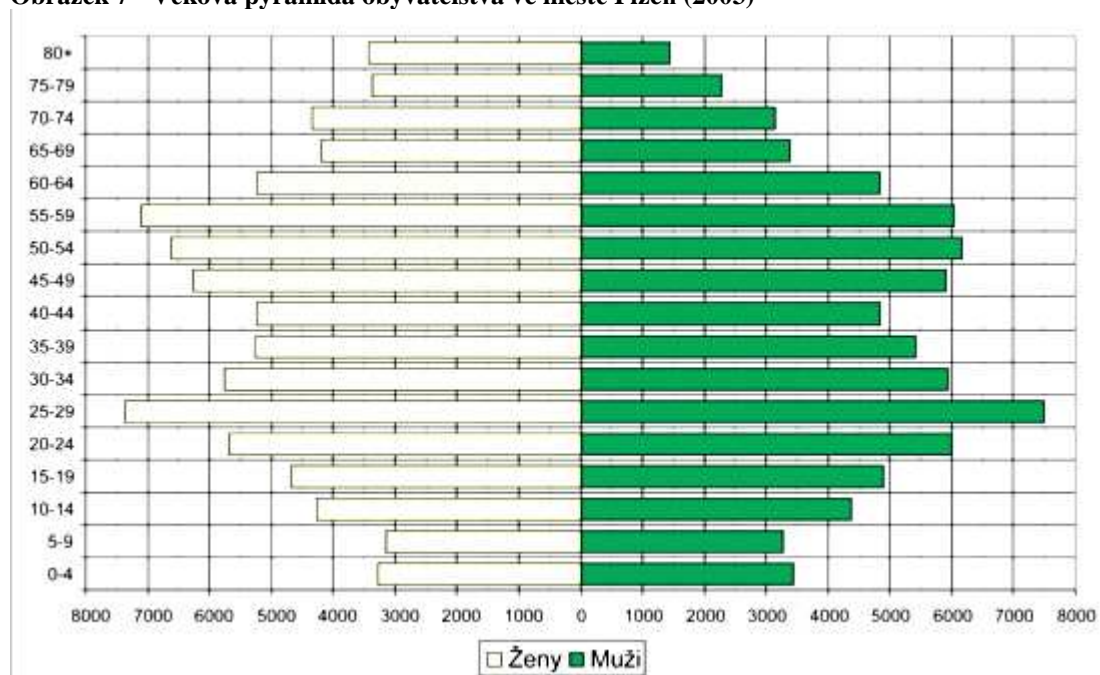
„Plzeň je čtvrtým největším městem v České republice. V západní části Čech zaujímá výrazné dominantní postavení jako silné průmyslové, obchodní, kulturní a správní centrum. Město se velice rychle ekonomicky rozvíjí. Počet obyvatel je zhruba 167 000. Vysoká kulturní i hospodářská úroveň města se odrazila v osobitém stavebním vývoji.“

7.4.1.2.2 Cílová skupina - potenciální zákazníci

V následujícím grafu je zobrazen počet obyvatelstva roztríděného dle věkových skupin, dále pak věková pyramidu, která nám podrobně vyčleňuje C.S. zákazníků, které vymezuje velikost trhu.

Z tabulky a následujícího grafu je zřejmé, že střední věková skupina obyvatel představuje 71 % obyvatelstva. Dle současných statistik se průměrný věk obyvatelstva pohybuje kolem 39,25 let a v produktivním věku se nachází 116.792 obyvatel (3). Cílovou skupinu, kterou tvoří převážně ženy ve věku 30 až 55 let, představuje zhruba 30.000 potenciálních zákaznic. Je třeba také uvážit vliv nezaměstnanosti, která v této oblasti v současné době dosahuje 6,1 %. Výše nezaměstnanosti je dle veřejného mínění ovlivněna současnou finanční krizí. Stejně tak, jako ve městě Kladno bude i zde odběr produktů sekundárně podpořen spoluprací s místními rekreačními a sportovními centry.

Obrázek 7 - Věková pyramida obyvatelstva ve městě Plzeň (2003)



Zdroj: <http://www.plzen.eu/o-meste/informace-o-meste/demografie/demografie.aspx> (XII)

7.4.2 PŘÍLOHA č. 4 – Rozpočet projektu

7.4.2.1 Osobní náklady

Kód	Název nákladu	Úvazek	Délka působení v realizačním týmu	Průměrné měsíční náklady [Kč]	Přepočtené měsíční/hodinové sazby [Kč]	Celkové náklady [Kč]	%	Režim podpory
01	Osobní náklady					1290516,8	40,56	
01.01	Pracovní smlouvy					1290516,8	40,56	
01.01.01	Manažer projektu / Naděžda Balázsová	0,3	24,00	11 055,00	36 850,00	265320	8,34	01
01.01.02	Manažer sociální firmy / Kristýna Balázsová	0,3	24,00	10 612,80	35 376,00	254707,2	8,01	01
01.01.03	Psychologický poradce II./Kordinátor soc.pracovníků	0,5	16,00	14 704,00	29 408,00	235264	7,39	01
01.01.04	Marketingový pracovník / Kristýna Balázsová	0,3	24,00	8 822,40	29 408,00	211737,6	6,65	01
01.01.05	Psychologický poradce I./Kordinátor sociálních pracovníků	0,5	22,00	14 704,00	29 408,00	323488	10,17	01
01.02	Dohody o pracovní činnosti					0	0	
01.03	Dohody o provedení práce					0	0	
01.04	Jiné osobní náklady					0	0	

7.4.2.2 Cestovní náklady

Kód	Název nákladu	Počet kusů	Cena kusu [Kč]	Náklady celkem [Kč]	Z toho investiční [Kč]	Jednotka	%	Režim podpory
02	Cestovné			0,00	0,00		0	
02.01	Místní personál v zahraničí			0,00	0,00		0	
02.01.01	Diety (ubytování, stravné)	0	0,00	0,00	0,00		0	
02.01.02	Doprava	0	0,00	0,00	0,00		0	
02.02	Cestovní náhrady pro zahraniční experty			0,00	0,00		0	
02.02.01	Diety (ubytování, stravné)	0	0,00	0,00	0,00		0	
02.02.02	Doprava	0	0,00	0,00	0,00		0	

7.4.2.3 Náklady na zařízení a vybavení

03	Zařízení a vybavení			69 000,00	0,00		2,17
03.01	Neodpisovaný hmotný majetek			54 000,00	0,00		1,7
03.01.01	Nákup			54 000,00	0,00		1,7
03.01.01.01	PC sestava	2	19 000,00	38 000,00	0,00		1,19 01
03.01.01.02	Notebook	1	16 000,00	16 000,00	0,00		0,5 01
03.01.02	Nájem/leasing	0	0,00	0,00	0,00		0
03.02	Neodpisovaný nehmotný majetek			15 000,00	0,00		0,47
03.02.01	Nákup			15 000,00	0,00		0,47
03.02.01.01	SW - PC sestava, notebook	3	5 000,00	15 000,00	0,00		0,47 01
03.02.02	Nájem/leasing	0	0,00	0,00	0,00		0
03.03	Odpisovaný nehmotný majetek			0,00	0,00		0
03.03.01	Nákup	0	0,00	0,00	0,00		0
03.03.02	Nájem/leasing	0	0,00	0,00	0,00		0
03.04	Odpisy vlastního majetku			0,00	0,00		0
03.04.01	Odpisy hmotného majetku	0	0,00	0,00	0,00		0
03.04.02	Odpisy nehmotného majetku	0	0,00	0,00	0,00		0

7.4.2.4 Náklady na nákup služeb

04	Nákup služeb			61 4 446,00	0,00		19,31
04.01	Publikace/školicí materiály/manuály	0	0,00	0,00	0,00		0
04.02	Odborné služby/studie a výzkum	0	0,00	0,00	0,00		0
04.03	Náklady vyplývající přímo ze smlouvy			30 000,00	0,00		0,94
04.03.01	Provedení externího auditu	1	30 000,00	30 000,00	0,00		0,94 01
04.04	Náklady na konference/kurzy			338 446,00	0,00		10,64
04.04.01	Trénink vyjednávání a komunikace s komplikovanými osobami	1	16 808,00	16 808,00	0,00		0,53 01
04.04.02	Růst firmy z malého ve střední podnik	2	12 990,00	25 980,00	0,00		0,82 01
04.04.03	Vytvořte funkční propagační materiály - analýza pomocí oční kamery	1	9 078,00	9 078,00	0,00		0,29 01
04.04.04	Prodejní dovednosti I.	9	6 839,00	61 551,00	0,00		1,93 01
04.04.05	Prodejní dovednosti II.	5	6 839,00	34 195,00	0,00		1,07 01
04.04.06	Dekorace interiéru - Aranžérský kurz	9	9 100,00	81 900,00	0,00		2,57 01
04.04.07	Komunikační dovednosti	5	6 839,00	34 195,00	0,00		1,07 01

04.04.08	Aserivita v pracovní praxi	7	6 479,00	46 353,00	0,00		1,43	01
04.04.09	HLADKÝ START ? PC dovednosti pro nové zaměstnance	7	4 198,00	29 386,00	0,00		0,92	01
04.05	Jiné náklady			246 000,00	0,00		7,73	
04.05.01	Marketingová propagace - Soc.podnik I., II. (Náklady na tisk a distribuci letáků)	6	5 000,00	30 000,00	0,00		0,94	01
04.05.02	Marketingová propagace - Soc.podnik I. (Propagace v místních denících 4 x 0,5/měs.)	2	15 000,00	30 000,00	0,00		0,94	01
04.05.03	Marketingová propagace - Soc.podnik II. (Propagace v místních denících 4 x 0,5/měs.)	2	22 000,00	44 000,00	0,00		1,38	01
04.05.04	Marketingová propagace - Soc.podnik I. (Místní noviny 3 x 0,5 A4 /měs.)	2	10 000,00	20 000,00	0,00		0,63	01
04.05.05	Marketingová propagace - Soc.podnik II. (Místní noviny 3 x 0,5 A4 /měs.)	2	16 000,00	32 000,00	0,00		1,01	01
04.05.06	Marketingová propagace - Soc.podnik I. (Billboard na 3 měsíce)	1	4 000,00	4 000,00	0,00		0,13	01
04.05.07	Marketingová propagace - Soc.podnik II. (Billboard na 5 měsíců)	1	8 000,00	8 000,00	0,00		0,25	01
04.05.08	Marketingová propagace - Soc.podnik I. (Ostatní reklamní plochy)	1	12 000,00	12 000,00	0,00		0,38	01
04.05.09	Marketingová propagace - Soc.podnik II. (Ostatní reklamní plochy)	1	18 000,00	18 000,00	0,00		0,57	01
04.05.10	Marketingová propagace - Tisk a výroba reklamních předmětů	2	9 000,00	18 000,00	0,00		0,57	01

7.4.2.5 Stavební úpravy

05	Stavební úpravy			30 000,00	0,00		0,94	
05.01	Drobné stavební úpravy	2	15 000,00	30 000,00	0,00		0,94	01

7.4.2.6 Přímá podpora

06	Přímá podpora			1 177 720,00	0,00		37,02	
06.01	Mzdové příspěvky			1 149 720,00	0,00		36,14	
06.01.01	Mzda pracovníka cílové skupiny(0,5 pracovní úvazek) - Kladno I.	22	8 844,00	194 568,00	0,00		6,12	01
06.01.02	Mzda pracovníka cílové skupiny(0,5 pracovní úvazek) - Kladno II.	22	8 844,00	194 568,00	0,00		6,12	01
06.01.03	Mzda pracovníka cílové skupiny(0,5 pracovní úvazek) - Kladno III.	22	8 844,00	194 568,00	0,00		6,12	01
06.01.04	Mzda pracovníka cílové skupiny(0,5 pracovní úvazek) - Píseň I.	16	8 844,00	141 504,00	0,00		4,45	01
06.01.05	Mzda pracovníka cílové skupiny(0,5 pracovní úvazek) - Píseň II.	16	8 844,00	141 504,00	0,00		4,45	01
06.01.06	Mzda pracovníka cílové skupiny(0,5 pracovní úvazek) - Píseň III.	16	8 844,00	141 504,00	0,00		4,45	01
06.01.07	Mzda pracovníka cílové skupiny(0,5 pracovní úvazek) - Píseň IV.	16	8 844,00	141 504,00	0,00		4,45	01
06.02	Cestovné, ubytování a stravné	0	0,00	0,00	0,00		0	
06.03	Příspěvek na péči o dítě a další závislé osoby			28 000,00	0,00		0,88	
06.03.01	Příspěvek na péči o osobu blízkou a další závislé osoby (částečný úvazek)	7	4 000,00	28 000,00	0,00		0,88	01
06.04	Jiné výše neuvedené náklady	0	0,00	0,00	0,00		0	

7.4.2.7 Křížové financování

07	Křížové financování			0,00	0,00		0	
07.01	Odpisovaný hmotný majetek	0	0,00	0,00	0,00		0	
07.02	Odpisované technické zhodnocení budov	0	0,00	0,00	0,00		0	
07.03	Neodpisovaný nábytek	0	0,00	0,00	0,00		0	

7.4.2.8 Souhrn nákladů

08	Přímé způsobilé náklady celkem			3 181 682,80	0,00		100	
09	Přímé způsobilé náklady bez křížového financování			3 181 682,80	0,00		100	
10	Nepřímé náklady	1	572 702,90	572 702,90	0,00		18	
11	Celkové způsobilé náklady			3 754 385,70	0,00		118	
12	Celkové nezpůsobilé náklady	0	0,00	0,00	0,00		0	
13	Celkové náklady projektu			3 754 385,70	0,00		118	