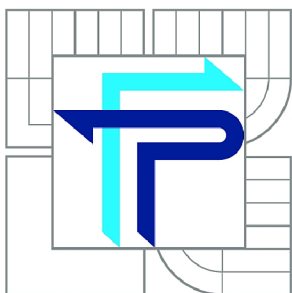




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PROJEKTU ZALOŽENÍ NEZISKOVÉ SPOLEČNOSTI

THE PROJECT PROPOSAL FOR FOUNDING OF NON-PROFIT ORGANISATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VÍTĚZSLAV KAPOUN

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. RADEK DOSKOČIL, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kapoun Vítězslav, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh projektu založení neziskové společnosti

v anglickém jazyce:

The Project Proposal for Founding of Non-profit Organisation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

FIALA, P. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-864-1924-X.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Doskočil, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2013

Anotace

Diplomová práce pojednává o problematice projektového řízení v souvislosti se zakládáním neziskových organizací. Cílem práce je vytvořit návrh projektu, který by umožnil založit neziskovou organizaci a zajistil její financování. Nezisková organizace je zakládána za účelem zabezpečování volnočasových aktivit dětí a mládeže. Při sestavování návrhu projektu byly použity metody, které v projektovém řízení využívá mezinárodní organizace IPMA.

Abstract

This diploma's thesis deals with a problem of the project management in connection with the founding of non-profit organizations. The aim of this thesis is to create a project proposal, which would allow founding of a non-profit organization and ensuring its financing. The non-profit organization will be founded in order to arrange the leisure activities of children and youth. During the making of the project proposal the methods which are being used in the project management by the international organization IPMA were used.

Klíčová slova

Projekt, nezisková organizace, občanské sdružení.

Keywords

Project, non-profit organization, civic association.

Bibliografická citace mé práce:

KAPOUN, V. Návrh projektu založení neziskové společnosti. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 78 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2013

.....
Bc. Vítězslav Kapoun

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval panu Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

Úvod.....	11
Vymezení problému a cíle práce	12
1. Teoretická východiska práce	13
1.1 Neziskové organizace.....	13
1.1.1 Vymezení pojmu – nezisková organizace	13
1.1.2 Právní začlenění.....	14
1.1.3 Rozdělení neziskových organizací	15
1.1.4 Charakteristika hlavních NNO	17
1.1.5 Financování NNO.....	23
1.2 Projektové řízení	28
1.2.1 Projekt.....	28
1.2.2 Projektové řízení.....	32
1.2.3 Metody v projektovém řízení	33
1.2.4 Zdroje a náklady v projektu.....	40
2. Analýza problému a současné situace	42
2.1.1 SLEPT analýza	42
2.1.2 SWOT analýza.....	49
3. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	51
3.1. Předprojektová fáze.....	51
3.1.1 Logický rámec	51
3.1.3 Vyhodnocení předprojektové fáze.....	58
3.2 Plánování projektu	59
3.2.1 Work Breakdown Structure	59
3.2.2 Časová analýza projektu.....	61
3.2.3 Zdrojová analýza projektu.....	64

3.2.4 Nákladová analýza projektu	65
3.2.5 Dokumentace	66
3.3 Přínosy návrhů řešení	67
Závěr	69
Seznam použité literatury	71
Seznam grafů	76
Seznam obrázků	76
Seznam tabulek	77
Seznam příloh	77
Seznam zkratk	78
Přílohy	

ÚVOD

Projektové řízení je ve světě běžně využívaný styl řízení neopakujících se akcí, které je potřeba naplánovat a zrealizovat tak, aby byly splněny stanovené cíle v předem určeném termínu a s definovanými náklady. Tento styl řízení se hojně využíval už v dávné historii lidstva, například při stavbě chrámů, avšak v trochu jiné podobě, než v jaké ho známe dnes. V moderní historii se začíná využívat až po druhé světové válce.¹

V podnikatelském prostředí se v posledních letech tento styl řízení stále více rozšiřuje i v České republice. Stále populárnějším se projektové řízení stává i díky vysokým školám, kde je stále častěji zařazováno do osnov výuky. Od roku 2001 působí v České republice *Společnost pro projektové řízení*, která je členem mezinárodní organizace IPMA² a má právo provádět certifikaci projektových manažerů. Kromě IPMA existují ve světě i jiné standardy projektového řízení (PMI, PRINCE2), ty však zatím nejsou v České republice příliš propagovány.³

Právě podle standardů organizace IPMA budu postupovat i ve své práci. V té využiji výhod projektového řízení i mimo podnikatelský sektor, kde zatím tento styl řízení není natolik obvyklý. Důvodem, proč neziskové organizace nevyužívají projektové řízení v takové míře jako podnikatelské subjekty je fakt, že nedisponují dostatečným množstvím odborníků, kteří by mohli projekty řídit a současně si nemůžou dovolit zaplatit tyto odborníky, kteří působí v soukromé sféře.

V této práci využiji projektového řízení při zakládání neziskové organizace a s pomocí metod projektového řízení sestavím návrh projektu, který umožní efektivně a rychle takovouto organizaci založit a zajistí jí počáteční financování.

¹ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 22-23.

² IPMA (International project management association) je mezinárodní organizací věnující se podpoře a šíření projektového řízení.

³ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 24-26.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt, který bude sloužit k založení neziskové organizace zabývající se prací s dětmi a mládeží. Tento návrh projektu bude sestavován tak, aby podle něj mohla být založena zcela konkrétní nezisková organizace se všemi svými specifiky. Po drobných úpravách jej však bude možné využít i k založení jiné organizace neziskového charakteru. Těmito úpravami se rozumí například typ neziskové organizace, přizpůsobení se dostupným zdrojům, a podobně.

Aby tento cíl mohl být naplněn, musím nejprve vymezit teoretická východiska. Těmi jsou jednak definování neziskových organizací, způsob jejich zakládání, způsoby jejich financování a další podstatné věci týkající se neziskových organizací obecně. Ve druhé polovině teoretické části práce se zabývám technikami projektového řízení, které je nutné znát, aby projekt zakládání neziskové organizace byl bezchybně připraven a následně zrealizován. V praktické části práce aplikuji teoretická východiska na konkrétním příkladu.

Důvodem vypracování této práce je potřeba skupiny lidí založit neziskovou organizaci, díky níž by mohli zajišťovat volnočasové aktivity dětí a mládeže v Jihomoravském kraji. Se zakládáním neziskové organizace úzce souvisí i zajištění jejího financování, proto je součástí návrhu projektu i zajištění financování neziskové organizace v počátcích jejího fungování. Zadavatelé projektu nemají žádné osobní zkušenosti ani s jednou z těchto činností, tudíž jim návrh projektu vytvořený v této práci, ale i teoretická východiska obsažená v první kapitole, umožní uskutečnit jejich záměr. Projektové řízení bylo pro tuto činnost zvoleno, protože se jedná o velmi účinný nástroj jak dosáhnout stanovených cílů v předem stanoveném termínu a za minimálního využití zdrojů a nákladů.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

1.1.1 VYMEZENÍ POJMU – NEZISKOVÁ ORGANIZACE

Samotný pojem „nezisková organizace“ není nikde v českém právu definován, jedná se tak spíše o ustálený termín, používaný nejen v odborné literatuře. Jak vyplývá už z označení, jedná se o subjekty, které nejsou zakládány za účelem dosažení zisku. Není možné je tedy zahrnovat do tržního sektoru národního hospodářství. Jak můžeme vidět na následujícím obrázku, dělí se národní hospodářství na dva sektory – ziskový a neziskový, kde „ziskový sektor je ta část národního hospodářství, která je financovaná z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků, které buď produkují, nebo distribuují, a to za tržní cenu, která se na trhu vytváří na základě vztahu nabídky a poptávky.“⁴ Dle citovaného autora, ale například i podle Obchodního zákoníku je hlavním cílem těchto organizací dosahování zisku.⁵



Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství (Zdroj: REKTOŘÍK⁶)

Na rozdíl od ziskového sektoru jsou v tom neziskovém shromážděny subjekty, které jsou „založeny za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo měl zájem na jejich zřízení. Je zde kladen větší důraz na důležitost výsledků hlavního poslání, přičemž výše příjmů z něj stojí obvykle až na druhém místě.“⁷ Neziskové organizace

⁴ REKTOŘÍK, J. Ekonomika a řízení neziskových organizací. 1998. str. 7.

⁵ Zákon č.531/1991 Sb. obchodní zákoník. §2 a §§56-260

⁶ REKTOŘÍK, J. Ekonomika a řízení neziskových organizací. 1998. str. 7.

⁷ RŮŽIČKOVÁ, R. Neziskové organizace; vznik, účetnictví daně. 2006. str. 6.

tedy mohou zisk tvořit, ale „musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejích cílů.“⁸

Neziskový sektor dělí Rektorič dále na tři části – veřejný sektor, nestátní sektor a sektor domácí. Pro tuto práci je stěžejní druhá část neziskového sektoru, tedy nevládní sektor.

Když už není, žádná přesná definice, je možné alespoň najít základní společné znaky všem neziskovým společnostem:

- jsou právnickými osobami,
- nejsou založeny za účelem podnikání,
- nejsou založeny za účelem produkce zisku,
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit (například zdraví, kultura, vzdělání, náboženské aktivity apod.),
- často bývají financovány z veřejných rozpočtů.⁹

1.1.2 PRÁVNÍ ZAČLENĚNÍ

Jak je uvedeno v předchozí kapitole, definice neziskové společnosti v českém právu neexistuje. Existuje však právní úprava jednotlivých typů společností.

Základní právo svobodně se sdružovat je dáno Listinou základních práv a svobod, kde se konkrétně v článku 20 praví: „Každý má právo spolu s jinými se sdružovat ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích.“¹⁰ Je zde také vymezeno právo zakládat a sdružovat se v politických stranách a hnutích.¹¹

Právo se svobodně sdružovat je blíže specifikováno a upraveno v zákoně č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Zde jsou jednak vyjmenovány typy jednotlivých sdružení a jejich orgány ale i podmínky pro jejich zakládání i zánik. „Tento zákon se nevztahuje na sdružování občanů:

⁸ ŠKARABELOVÁ, S. Definice neziskového sektoru. 2005. str. 51.

⁹ REKTOŘÍK, J. Ekonomika a řízení neziskových organizací. 1998. str. 20.

¹⁰ Zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod. Hlava druhá.

¹¹ Zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod. Hlava druhá.

- a) v politických stranách a politických hnutích,
- b) k výdělečné činnosti nebo k zajištění řádného výkonu určitých povolání,
- c) v církvích a náboženských společnostech.¹²

Výše vyjmenované subjekty mají vlastní právní úpravu – zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích; zákon č. 308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských institucí; sdružení občanů k výdělečné činnosti řeší zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Neméně důležitým právním dokumentem pro neziskové organizace je zákon o daních z příjmů. Ten totiž uvádí výčet neziskových organizací a definuje je jako poplatníky, „kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání“¹³. „Uvedený výčet není konečný i možná právě s odkazem na obchodní zákoník, který v §56 dovoluje, aby společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti byly založeny i za jiným účelem než je podnikání, pokud to zvláštní zákon nezakazuje.“¹⁴

1.1.3 ROZDĚLENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

„Zásadní dělení neziskových organizací je na organizace státní a nestátní. Státní neziskové organizace jsou ty, jejichž zřizovatelem je stát, kraje, obce nebo jejich organizační složky.“¹⁵ Jak jsem již uvedl, budu se ve své práci zabývat především těmi nestátními (dále NNO¹⁶). Ty jsou podle studie L.M.Salomona a H.K.Anheiera vymezeny těmito základními znaky:

- institucionalizace,
- soukromé vlastnictví,
- neziskovost,
- samosprávnost a nezávislost – řídí se vlastními pravidly,
- dobrovolnost.¹⁷

¹² Zákon č.83/1990 Sb. o sdružování občanů. §1.

¹³ Zákon č.586/1992 Sb. o daních z příjmů. §18.

¹⁴ RŮŽIČKOVÁ, R. Neziskové organizace; vznik, účetnictví daně. 2006. str. 7.

¹⁵ STEJSKAL, J. Neziskový sektor – úvod do problematiky. 2011.

¹⁶ NNO – nestátní neziskové organizace.

¹⁷ ŠKARABELOVÁ, S. Když se řekne nezisková organizace. 2002. str. 40.

V předchozí kapitole bylo řečeno, že nejobsáhlejší přehled neziskových organizací nám nabízí zákon o daních z příjmů. Konkrétně jsou vyjmenovány v §18 a jsou to:

- a) zájmová sdružení právnických osob,
- b) občanská sdružení, včetně organizačních jednotek,
- c) politické strany a politická hnutí,
- d) registrované církve a náboženské společnosti,
- e) nadace a nadační fondy,
- f) obecně prospěšné organizace,
- g) veřejné vysoké školy,
- h) veřejné výzkumné organizace,
- i) školské právnické osoby,
- j) obce,
- k) kraje,
- l) příspěvkové organizace,
- m) státní fondy,
- n) subjekty, o nichž to stanoví zvláštní zákon.¹⁸

Druhým významným zákonem, který člení neziskové organizace je občanský zákoník, podle něj se jedná o tyto právnické osoby:

- a) sdružení fyzických nebo právnických osob,
- b) účelová sdružení majetku,
- c) jednotky územní samosprávy,
- d) jiné subjekty, o kterých tak stanoví zákon.¹⁹

Na tomto místě je třeba zmínit, že od 1.1.2014 nabude účinnosti zcela nový občanský zákoník, který v mnohém mění i legislativu a členění neziskových organizací. Zatímco dosavadní úprava pracuje zejména se sdruženími, nový občanský zákoník je mění na spolky, případně v sociální družstvo nebo ústav. Sdružení tak budou muset do konce roku 2015 změnit svůj název a do konce roku 2016 změnit své stanovy. Nová

¹⁸ Zákon č.586/1992 Sb. o daních z příjmů. §18.

¹⁹ Zákon č. 40/1964 Sb. Občanský zákoník. §18.

úprava bude propracovanější a zabrání tomu, aby jako sdružení vystupovali i komerční subjekty, jako je tomu doposud. V souvislosti se vznikem nového občanského zákoníku se „ruší zákon o obecně prospěšných společnostech, zákon o sdružování občanů a zákon o nadacích a nadačních fondech.“²⁰ Nadace a nadační fond budou nově spadat pod jedno označení – fundace. „Po 1. lednu 2014 už nebudou vznikat ani obecně prospěšné společnosti, ty dříve vzniklé ale budou dále fungovat pod touto právní formou.“²¹

1.1.4 CHARAKTERISTIKA HLAVNÍCH NNO

Tento typ organizací, v nichž nemá žádný podíl stát, jsem již obecně popsal výše. Na tomto místě chci detailněji popsat tři základní typy nestátních neziskových organizací. Jsou jimi:

- občanské sdružení,
- obecně prospěšná společnost,
- nadace nebo nadační fond.

Tento zúžený výčet typů neziskových organizací se opírá i o odbornou literaturu, která v nejužším slova smyslu chápe neziskové organizace tak, že z celkového výčtu „se vylučují organizace, které jsou svým financováním a řízením přímo propojeny se státem, jako je tomu u rozpočtových a příspěvkových organizací. Stranou zůstávají i organizace spojené s obchodní sférou (obchodní a profesní komory), dále politické strany, odbory a církve.“²² Pomocí tohoto zúžení dostaneme výše uvedené tři základní formy občanských organizací.²³

²⁰ JIŘIČKA, J. Místo sdružení budou spolky, stát více dohlédne na jejich fungování. 2012.

²¹ Tamtéž.

²² PLAMÍNEK, J. Řízení neziskových organizací. 1996. str. 21.

²³ Tamtéž, str. 21.

1.1.4.1 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ

Občanské sdružení je nejrozšířenější NNO v České republice. Podle Ministerstva vnitra existuje k 17.1.2013 celkem 91769 aktivních občanských sdružení.²⁴ Činnost občanských sdružení je upravena zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Podle něj je občanské sdružení právnickou osobou, která může být složena buď z fyzických, nebo i právnických osob. Státní orgány mohou do jejich fungování zasahovat, ale jen v mezích zákona.²⁵

Sdružení vzniká tak, že nejméně tři osoby, z nichž alespoň jedna je starší 18 let, ustaví přípravný výbor. Tento přípravný výbor následně podá podepsaný návrh na registraci Ministerstvu vnitra. Návrh musí dle zákona minimálně obsahovat:

- jména, příjmení, rodná čísla a bydliště členů přípravného výboru,
- označení osoby zmocněné jednáním – zmocněnce,
- stanovy obsahující:
 - název sdružení a jeho sídlo,
 - cíl činnosti,
 - orgány sdružení a způsob jejich ustavování,
 - zásady hospodaření sdružení.

Pokud má návrh veškeré náležitosti, provede ministerstvo registraci do deseti dnů a zašle zmocněnci jedno vyhotovení stanov s vyznačeným dnem registrace. Do 7 dnů po registraci ministerstvo oznámí vznik sdružení Českému statistickému úřadu, který vede evidenci sdružení.²⁶

Pokud některá z náležitostí chybí, musí na to být přípravný výbor bezodkladně upozorněn a chybějící části doplnit. Ministerstvo má však i možnost registraci zcela odmítnout, a to například pokud jde o sdružení nedovolené.²⁷

²⁴ MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Seznam občanských sdružení. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2013 [cit. 2013-01-17]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/seznam-obcanskych-sdruzeni/SearchResult.aspx>

²⁵ Zákon č. 83/1990, o sdružování občanů. §2.

²⁶ Tamtéž.

²⁷ Zákon č. 83/1990, o sdružování občanů. §2.

Zánik u sdružení je možný dvěma způsoby:

- a) „dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením,
- b) pravomocným rozhodnutím ministerstva o jeho rozpuštění.“²⁸

Této druhé možnosti ministerstvo využije zejména v případě, kdy zjistí, že sdružení vyvíjí činnost, která náleží politickým stranám, nebo je v rozporu se zákonem. Zánik se vždy provádí majetkovým vypořádáním.²⁹

Protože občanské sdružení, nesmí vykonávat výdělečnou činnost, většinou se zakládá za účelem uspokojování potřeb svých členů, nebo osob v jejich okolí. „Charakteristickým znakem občanského sdružení je členská základna. V praxi jsou zakládána občanská sdružení s rozmanitým zaměřením, např. na provozování sportu, ochrany přírody a přírodních zdrojů, zájmové činnosti dětí a mládeže, kultury, vzdělání aj. Patří sem rovněž svazy umělců, sportovců apod.“³⁰

Podle nového občanského zákoníku se většina občanských sdružení bude muset přejmenovat na spolky, a bude se tak řídit novou úpravou i při svém zakládání, fungování a zániku. Například spolek bude vznikat až zápisem do veřejného rejstříku. Nový zákoník, také řeší problematiku členství, která v dosavadní právní úpravě chybí. Zrušení spolku bude nově možné likvidací, fúzí, ale i například rozdělením.³¹

1.1.4.2 OBECNĚ PROSPĚŠNÁ SPOLEČNOST

Problematika obecně prospěšných činností je dána zákonem č. 248/1995 Sb., který byl v roce 2010 výrazně novelizován, a tak od minulého roku došlo k podstatným změnám. Jedná se o právnickou osobu, která je zakládána jak fyzickými, tak i právnickými osobami. Na rozdíl od jiných neziskových organizací, může obecně prospěšná společnost vytvářet zisk, ale nesmí z něj těžit její zakladatelé, ani zaměstnanci. Celý zisk, který je dosahován její doplňkovou činností, musí být použit na

²⁸ Zákon č. 83/1990, o sdružování občanů. §2.

²⁹ Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. §§12-14.

³⁰ RŮŽIČKOVÁ, R. Neziskové organizace; vznik, účetnictví daně. 2006. str.8.

³¹ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. §§218-302.

poskytování služeb, pro které byla společnost zřízena. Z uvedeného je zřejmé, že společnost využívá k naplnění svého účelu zaměstnanců a na rozdíl od občanského sdružení není založena na členském principu.³²

K založení obecně prospěšné společnosti je nutné mít zakládací smlouvu podepsanou všemi zakladateli. Tato zakládací listina má dle zákona obsahovat:

- identifikaci zakladatele v závislosti na tom, zda se jedná o fyzickou nebo právnickou osobu,
- název a sídlo obecně prospěšné společnosti,
- druh obecně prospěšných služeb, které bude poskytovat a podmínky jejich poskytování,
- dobu trvání obecně prospěšné společnosti, není-li založena na dobu neurčitou,
- identifikaci členů správní rady a způsob jejího jednání,
- hodnotu majetkových vkladů do společnosti,
- způsob, jakým bude zveřejňována výroční zpráva.

Zakládací listina může také vytvořit dozorčí radu. Samotné založení společnosti ještě neznamena její vznik. Obecně prospěšná společnost totiž vzniká až jejím zápisem do rejstříku obecně prospěšných společností na návrh zakladatele.³³

Výše zmiňovaná novela zákona o obecně prospěšných společnostech zavedla povinnost těchto společností mít 3 orgány – správní radu, dozorčí radu a ředitele. Správní rada musí mít minimálně tři členy, schází se minimálně dvakrát do roka a rozhoduje většinou přítomných členů. Správní rada zejména schvaluje změny v zakládací listině, schvaluje rozpočet a jmenuje a odvolává ředitele. Po novelizaci je právě ředitel, namísto správní rady, statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti, kterou řídí. A jako kontrolní orgán působí ve společnosti dozorčí rada.³⁴

Tak jako je při založení společnosti nutný zápis do rejstříku, je u jejího zániku nutný výmaz z něj. Zániku předchází vždy zrušení, a to buď s likvidací, nebo bez ní.

³² PLAMÍNEK, J. Řízení neziskových organizací. 1996. str.26.

³³ Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. §§1-6.

³⁴ Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. §§10-16.

Společnost se může rovněž sloučit, nebo splynout s jinou, případně se rozdělit na více obecně prospěšných společností.³⁵

I v případě obecně prospěšné společnosti dojde od nového roku, s nabytím účinnosti nového občanského zákoníku, ke změnám. Hlavní změnou je, že dojde ke změně názvu na ústav. Ostatní změny již nejsou tak výrazné jako u jiných typů neziskových společností, což je dáno zejména nedávnou novelizací zákonné úpravy týkající se obecně prospěšných společností.³⁶

1.1.4.3 NADACE A NADAČNÍ FOND

Až do konce roku 1997 byly nadace řešeny v občanském zákoníku. V současnosti má problematika nadací a nadačních fondů vlastní zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. „Nadace nebo nadační fond je účelové sdružení majetku (§18 odst. 2 písm. b) občanského zákoníku), je právnickou osobou, zřizuje se podle zmíněného zvláštního zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Činnost nadací je zaměřena na rozvoj duchovních hodnot, ochranu lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochranu životního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu.“³⁷

Nadace nebo nadační fond vznikají zápisem do rejstříku na návrh zřizovatele, k němuž je přiložena nadační listina a doklad o splacení peněžitého fondu. Vzniku nadace předchází její zřízení nadační listinou, tj. písemnou smlouvou, zakládací listinou, nebo závětí.

Nadační listina musí obsahovat:

- její název a sídlo,
- identifikaci zakladatelů,
- vymezení obecně prospěšných účelů, pro které je nadace nebo nadační fond zřízen,

³⁵ Zákon č.248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. §§7-9.

³⁶ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. §§402-418.

³⁷ RŮŽIČKOVÁ, R. Neziskové organizace; vznik, účetnictví daně. 2006. str.18.

- pravidla pro omezení nákladů,
- počet členů správní rady včetně jejich identifikace a uvedení způsobu jednání,
- počet členů dozorčí rady a jejich identifikaci, nebo identifikaci revizora,
- podmínky pro poskytování nadačních příspěvků.

Pokud je nadace zřizována jen závětí, stačí, když obsahuje název nadace, její účel, výši vkladu, pravidla pro omezení nákladů a podmínky pro poskytnutí příspěvku.³⁸

Nadace i nadační fond zanikají výmazem z rejstříku, jemuž předchází zrušení buď s likvidací, nebo bez ní. Zrušení nastává okamžikem, kdy je dosaženo jejich účelu, je-li porušován zákon nebo nadační listina, pokud se nekoná alespoň jedenkrát ročně zasedání správní rady. Zrušeny mohou být také rozhodnutím soudu o zrušení, nebo rozhodnutím o úpadku. Možná je i vnitrostátní fúze.³⁹

Majetek nadace i nadačního fondu spravuje minimálně tříčlenná správní rada, která je i statutárním orgánem. Pokud je nadační jmění vyšší než 5 000 000 Kč, musí být zřízena dozorčí rada, jako kontrolní orgán. Pokud dozorčí rada není zřízena, zastává její funkce revizor.⁴⁰

Pro nadaci i nadační fond platí stejný zákon a většina paragrafů je shodných, ale jsou mezi nimi i zásadní rozdíly. Například nadační fond k dosahování účelu využívá celý svůj majetek a neexistuje žádný limit pro jeho velikost. U nadace je majetek složen z nadačního jmění, které nesmí nikdy klesnout pod 500 000 Kč a z ostatního majetku. Nadace na rozdíl od nadačního fondu mohou až 20% z ostatního majetku investovat do obchodního podílu v akciové společnosti. Nadace i nadační fond vedou podvojně účetnictví, ale jen nadace musí provádět audit vždy, zatímco nadační fond jen má-li výnosy, náklady, nebo majetek vyšší než tři miliony korun. Nevýhodou nadačního

³⁸ Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. §§ 3-6.

³⁹ Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. §§ 7-9.

⁴⁰ Tamtéž, §§10-20.

fondů oproti nadaci je, že výnosy z jeho majetku jsou daněny. U nadace jsou výnosy osvobozeny od zdanění.⁴¹

I nadací a nadačních fondů se dotkne změna občanského zákoníku, stanou se z nich totiž fundace. Fundace mají na rozdíl od předchozích forem (korporací) svůj základ v majetku a ne v členské základně.⁴²

1.1.5 FINANCOVÁNÍ NNO

Nestátní neziskové organizace sice nejsou založeny za účelem dosahování zisku, nicméně pro své vlastní fungování, a aby byly schopny plnit své poslání, finanční prostředky potřebují. Dle příslušných, výše zmíněných, zákonů mohou neziskové organizace získávat finanční zdroje pomocí výnosů ze své hlavní, případně vedlejší, činnosti. Převážnou část příjmů však neziskové organizace získávají od různých dárců a to jak od fyzických osob, tak i od firem, státu, nadnárodních společností či jiných neziskových organizací – tento způsob financování bývá označován jako přímý.

1.1.5.1 PŘÍMÉ FINANCOVÁNÍ

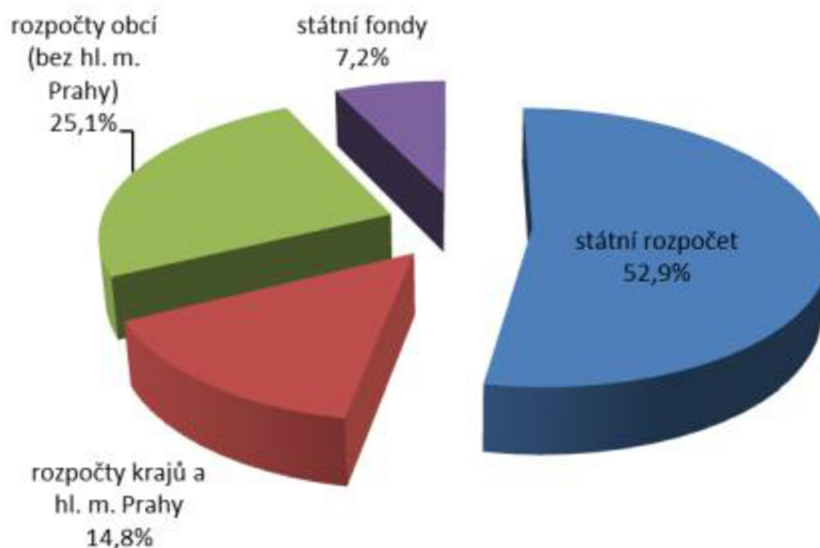
Ze všech přímých zdrojů financování jsou tím nejpodstatnějším dotace a příspěvky od státu. Přičemž za státní zdroje lze v tomto ohledu chápat jak finance poskytnuté přímo ze státního rozpočtu, tak i nepřímo přes rozpočty krajů, obcí nebo státních fondů. „V roce 2011 bylo NNO poskytnuto formou dotace 10 862,0 mil. Kč, z toho 5 740,8 mil. Kč (52,9%) bylo ze státního rozpočtu, 1 612,1 mil. Kč (14,8%) z rozpočtů krajů a rozpočtu hl. m. Praha, 2 727,3 mil. Kč (25,1%) z rozpočtů obcí (mimo rozpočtu hl. m. Prahy) a 781,7 mil. Kč (7,2%) ze státních fondů ČR.“⁴³ Tento velmi významný zdroj je však v posledních letech stále menší a menší, přičemž v roce 2011 klesly granty a dotace ze státního rozpočtu o 15% a o dalších 9% poklesly

⁴¹ FÓRUM DÁRCŮ. Rozdíl mezi nadacemi a nadačními fondy. *Fórum dárců* [online]. 2010 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/nadace-a-nadacni-fondy.html>

⁴² Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. §§302-401.

⁴³ VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2011. Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. 2012. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2011.pdf. str.3.

příspěvky od krajských úřadů.⁴⁴ Veřejným zdrojem financování, s jehož čerpáním často pomáhá i stát, je rovněž možnost získání dotací ze strukturálních a jiných fondů Evropské Unie.



Obrázek č. 2: Srovnání celkové výše dotací poskytnutých NNO z jednotlivých úrovní veřejných rozpočtů a státních fondů (Zdroj: VLÁDA ČR⁴⁵)

Dalším zdrojem přímého financování NNO jsou vlastní zdroje. Ty může společnost získat buď formou pravidelných členských příspěvků, prodejem majetku, anebo prodejem vlastních výrobků či služeb, pokud jim to umožňuje zákon.

Třetím možným způsobem jak získat potřebné finanční prostředky je přijetí daru. Toto je možné několika způsoby:

⁴⁴ NEZISKOVKY. Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v roce 2011 v České republice. Zprávy o stavu neziskového sektoru[online]. 2012 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/CSOSI_Ceska_republika_final_470.pdf. str.4.

⁴⁵ Tamtéž, str.4.

- 1) Dar od fyzické osoby, kde fyzickou osobou je myšlen jak běžný občan, tak i živnostník.
- 2) Dar od právnické osoby, kde musíme rozlišovat mezi dvěma pojmy – darování a sponzoring. Darem je bezúplatný převod majetku na základě darovací smlouvy. Sponzoringem je poskytnutí příspěvku výměnou za reklamu či propagaci, kterou sponzorovi poskytne nezisková organizace na základě smlouvy o reklamě. Rozdíl mezi darováním a sponzoringem je tedy očekávání protiplnění ze strany příjemce peněz.
- 3) Formu daru má i veřejná sbírka. Tou je podle zákona „získávání a shromažďování dobrovolných peněžních příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel“.⁴⁶
- 4) I činnost vykonávaná dobrovolně a bez nároku na mzdu je chápána jako dar. „Dobrovolník dává část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena. Za tuto činnost nedostává finanční odměnu“⁴⁷.
- 5) Závěť. Jedná se v podstatě o modifikaci daru, kdy určitá část majetku fyzické osoby přejde po její smrti na NNO.

1.1.5.2 NEPŘÍMÉ FINANCOVÁNÍ

Neméně důležitým zdrojem financování je i financování nepřímé. Už označení nepřímé evokuje, že do rozpočtu neziskové organizace nebudou přitékat žádné finanční prostředky. Jedná se zde o jinou formu veřejné podpory – stát se prostřednictvím určitých daňových výhod dobrovolně vzdává prostředků, které by za jiných okolností plynuly do státní kasy. Různé úlevy a zvýhodnění neziskových organizací můžeme nalézt v několika zákonech:

⁴⁶ Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, §1.

⁴⁷ NEZISKOVKY. Jak darovat. Neziskovky.cz [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/1455/512/darcovstvi/jak-darovat/>

- 1) Zákon o dani z příjmů připouští celou řadu výjimek pro poplatníky nezaložené za účelem podnikání. Ze samotné definice předmětu daně jsou pro tyto poplatníky vyloučeny veškeré příjmy z hlavní činnosti, avšak jen pokud nepřevyšují náklady na tuto hlavní činnost. Dále se nezdaňují příjmy ze státních dotací a z úroků z vkladů na běžném účtu. Následují příjmy, které jsou osvobozeny od zdanění – těmi jsou členské příspěvky (krom profesních komor s povinným členstvím), příjmy z výtěžku z loterií, u nadací potom příjmy z pronájmu a z dalších součástí nadačního jmění. Pokud i přes tato opatření vznikne kladný výsledek hospodaření, mohou si neziskové organizace snížit základ daně až o 30%. Daňové zvýhodnění za poskytnutí daru přiznává zákon i dárčům, ti si hodnotu daru vyššího než 2000,- Kč mohou odečíst od základu daně (max.do výše 5% základu daně).⁴⁸
- 2) Zákon o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí osvobozuje bezúplatné nabytí majetku u přesně vyjmenovaných neziskových organizací. Toto osvobození je pro NNO velmi významné, protože právě dary činí velmi významnou položku v jejich příjmech.⁴⁹
- 3) Zákon o dani z přidané hodnoty nezdaňuje ta plnění, kde příjmy z těchto plnění nepodléhají dani z příjmů. Zdaňují se tedy zejména hlavní činnosti, pokud jsou ziskové a činnosti vedlejší.⁵⁰
- 4) Zákon o dani silniční nezdaňuje vozidla používaná ke ztrátové hlavní činnosti.⁵¹

Krom těchto daňových úlev bývají NNO osvobozeny i od různých místních a správních poplatků. Tento druh financování ulehčuje NNO v tom, že nemusejí shánět dodatečné příjmy na placení daní a poplatků. Do nepřímého financování je možné rovněž zahrnout pomoc státních orgánů se získáváním dotací z fondů Evropské Unie⁵².

⁴⁸ Zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů. §§18-38m.

⁴⁹ Zákon č.357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí. §20.

⁵⁰ Zákon č.235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. §§57-61.

⁵¹ Zákon č.16/1993 Sb., o dani silniční. §2.

⁵² Dále i EU

1.1.5.3 FUNDRAISING

Každá nezisková organizace potřebuje už před svým vznikem vědět, jakým způsobem bude zajištěno financování její hlavní, veřejně prospěšné, činnosti. Tvorba plánu, jak budou finanční prostředky zajišťovány, se v odborné literatuře označuje pojmem fundraising. Poté následuje samotné shánění prostředků a hospodaření s nimi, přičemž je nutné vést evidenci, jak je s prostředky nakládáno. Nakonec se z těchto evidencí (účetnictví) vytvoří závěrečné výkazy a zprávy, které jsou nutné pro dárcce, aby věděli, jak bylo hospodařeno s jejich prostředky. Už v průběhu jednoho takového období je třeba připravovat plán, jak získat finance na fungování v období následujícím.⁵³

Jak je naznačeno v předchozím odstavci je fundraising „dlouhodobý proces, který by měl začínat efektivním plánováním a končit podrobným zhodnocením, na základě něhož je možné zjistit, které metody nejvíce vyhovují a jsou nejúčinnější, jak fundraising zefektivnit, co příští rok přidat a co naopak vypustit.“⁵⁴ Aby byl fundraising úspěšný, měl by postupovat podle několika kroků. Nejprve si musí stručně, ale jasně definovat své poslání, od něj odvodit konkrétní a měřitelné cíle a vypracovat časový plán aktivit na celé období. Dále je zapotřebí si zjistit, jestli námi zvolená činnost skutečně uspokojuje potřeby námi definovaného segmentu klientů. Pokud ano, měli bychom zapojit co nejvíce dobrovolníků do fundraisingových aktivit a říct si, jakými způsoby bychom chtěli peníze získávat. Od všech těchto základních kroků se odvíjí seznam potenciálních zdrojů – zda se jedná o aktivity, na které by společnost mohla získat dotaci od EU nebo od státu, jestli by podnikatelé v okolí mohli mít zájem na tom společnost podpořit, nebo jestli se NNO zaměří převážně na drobnější dárcce. I okruh drobnějších dárců by měla mít společnost dostatečně vyspecifikovaný, aby neztrácela čas komunikací s lidmi, které činnost NNO vůbec nezajímá.⁵⁵

Pro úspěšný fundraising je nutné, aby se jím zabýval člověk, který má „důvěru ve věc, pro kterou shání peníze“⁵⁶, je komunikativní, má schopnost argumentovat,

⁵³ PLAMÍNEK, J. Řízení neziskových organizací. 1996. str. 72-74.

⁵⁴ REKTOŘÍK, J. Ekonomika a řízení neziskových organizací. 1998. str. 60.

⁵⁵ REKTOŘÍK, J. Ekonomika a řízení neziskových organizací. 1998. str. 60.

⁵⁶ ŠVRČINOVÁ, P. Řízení neziskových organizací II.:Fundraising. 2006. str. 7.

vyjednávat, myslí kreativně, je schopný plánovat a současně je schopen pracovat s informačními technologiemi. V zásadě je jedno, jestli se jedná o člověka, který pracuje uvnitř neziskové organizace, nebo jde o odborníka zvenčí, který se na tuto činnost specializuje. Každý z nich má svá pro i proti. Pokud má NNO ve svém středu pracovníka, který splňuje definici fundreiserera, pak je pro ni většinou levnější a pracuje se zápallem pro organizaci, byť neprofesionálně. Naopak profesionál má zkušenosti se získáváním financí a bude se snažit co nejlépe práci odvést, aby získal slíbenou odměnu. Na druhou stranu mu nezáleží na NNO jako takové, nezná ji a je mu jedno, jak se bude dál vyvíjet poté, co on skončí svoji práci a odejde.⁵⁷

1.2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Protože cílem této práce je sestavení návrhu projektu, je zapotřebí si vymezit základní terminologii týkající se projektů a jejich řízení. Nejprve tedy co je to projekt?

1.2.1 PROJEKT

1.2.1.1 CO JE TO PROJEKT

„Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace“⁵⁸. Každý projekt je jedinečný a neopakující se, důležitým faktorem projektu je jeho dočasnost – tedy to, že má svůj začátek a konec. Každý projekt má také svůj dopředu jasně vymezený cíl, k jehož uskutečnění má určeny omezené zdroje.⁵⁹

Z těchto definic nám vyvstávají tři základní faktory ovlivňující projekt. Je to čas, náklady a dostupnost zdrojů, a to vše ve vzájemných souvislostech, z nichž vzniká předmět projektu, tedy jeho výstup. Vztahy mezi těmito třemi faktory naznačuje magický trojúhelník Harolda Kerznera, někdy též označovaný jako trojimperativ.⁶⁰

⁵⁷ ŠOBÁŇNOVÁ, P. Fundraising. 2010. str. 60.

⁵⁸ SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2011. str. 21.

⁵⁹ NĚMEC, V. Projektový management. 2002. str. 11.

⁶⁰ SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2011. str. 23.



Obrázek č. 3: Základny projektového managementu (Zdroj: SVOZILOVÁ⁶¹)

1.2.1.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Vzhledem k tomu, že projekt je procesem, tak se neustále vyvíjí a prochází různými fázemi svého „života“. Podle IPMA prochází projekt třemi fázemi životního cyklu – předprojektovou, projektovou a poprojektovou.

Ve fázi předprojektové se posuzuje, zda je záměr projektu vůbec proveditelný. Zpracovává se v ní tzv. studie proveditelnosti, která má „ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a měla by upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a odhadované potřebné významné zdroje.“⁶² K posouzení, zda projekt spustit či nikoliv se v předprojektové fázi používá několik základních metod jako je například – metoda logického rámce, SWOT analýza, SLEPT analýza či Stakeholder analýza.⁶³

Jakmile je projekt schválen, nastává projektová fáze jeho životního cyklu. V té je v první řadě sestaven projektový tým, ten následně vytvoří plán projektu, který sám realizuje. V průběhu realizace projektu probíhá vyhodnocování stavu projektu, případně dochází k řízeným změnám. Projektová fáze vrcholí dokončením prací na projektu a předáním jeho výsledků zadavateli a to jak fyzicky tak protokolárně. V rámci této fáze

⁶¹ SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2011. str. 23.

⁶² DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 157.

⁶³ Tamtéž, str. 154-159.

jsou používány metody a nástroje jako například – WBS, Ganttův diagram, CPM, RIPRAN apod.⁶⁴

Poslední, ale neméně důležitou fází životního cyklu projektu, je fáze poprojektová. Jedná se v zásadě o fázi vyhodnocovací, v níž se hodnotí, jak byl projekt proveden, jakých chyb se pro příště vyvarovat a jaké dobré zkušenosti naopak přenést do dalších projektů.⁶⁵

1.2.1.3 ZAJÍMÁVÁNÉ STRANY

Projekt je vždy vytvářen projektovým týmem, který je speciálně sestaven podle potřeb daného projektu. Avšak není to pouze projektový tým a zadavatel projektu, kdo může ovlivnit to, zda bude projekt úspěšný či nikoliv. Z velké části o úspěšnosti projektu rozhodují takzvané zainteresované strany (někdy označovány též jako stakeholderi). „Zainteresované strany jsou jedinci (a organizace), kteří jsou do projektu aktivně zapojeni, nebo jejichž zájmy by mohli být kladně, či záporně ovlivněny důsledkem výkonu nebo uskutečnění projektu, případně tito jedinci mají sami také zájem na ovlivňování projektu.“⁶⁶

Zainteresovanou stranou může být kdokoliv:

- „kdo chce, aby projekt uspěl, nebo neuspěl;
- kdo sází na úspěch, nebo neúspěch projektu;
- kdo bude ze změny těžit a koho to naopak zničí;
- s kým a bez koho tato změna nebude možná;
- kdo projekt podporuje“⁶⁷.

Konkrétně do této skupiny tedy patří samotný projektový tým, rodiny jeho členů, zadavatel projektu, vlastníci a investoři, zákazníci a obchodní partneři, konkurenti, různé státní instituce, ale i nejrůznější občanská sdružení.⁶⁸

⁶⁴ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 158-265.

⁶⁵ Tamtéž, str. 159.

⁶⁶ Tamtéž, str. 56.

⁶⁷ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 50.

⁶⁸ Tamtéž, str. 48-56.

Aby byl projekt úspěšný, nesmí zanedbávat vliv těchto skupin. Naopak projektový tým je musí důsledně zanalyzovat a naučit se je řídit a komunikovat s nimi. „Pro úspěšné řízení projektu je tedy důležité:

- identifikovat všechny zájmové skupiny,
- porozumět rozsahu jejich autority a odpovědnosti,
- popsat jejich požadavky a očekávání,
- dokázat odhadnout rizika, která jejich individuální cíle mohou pro projekt představovat,
- vhodně komunikovat potřeby a stavy projektu v jeho průběhu, a chránit tak projekt před případnými negativními vlivy.“⁶⁹

1.2.1.4 PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE

Ve všech projektech se vyskytuje ohromné množství nejrůznějších informací. Čím je projekt složitější, tím jich je více. Proto je pro celý projektový tým i jeho manažera nutné mít tyto informace udržované tak, aby se v nich každý bez problému vyznal. K tomuto slouží přehledná projektová dokumentace. Je však také důležité určit, které informace jsou pouze pro vnitřní potřebu, a které je vhodné poskytnout i zainteresovaným stranám, nebo naopak, které je těmto stranám nutné poskytnout. Důležitá je i forma jakou je zainteresovaným stranám informace předána. Forma dokumentace, tedy jestli se bude jednat o papírový, filmový či elektronický dokument, ale i formát informace (text, graf, mapa, apod.) jsou nesmírně důležité pro každý typ informace. Proto by tyto zásadní věci měly být vyjasněny už v přípravné fázi projektu a neměly by se v průběhu projektu měnit.⁷⁰

„Projektový tým musí věnovat náležitou pozornost tomu, aby si zajistil, že informace, které potřebuje pro řízení projektu, budou splňovat následující požadavky:

- včasnost;
- relevantnost (tj. musí se týkat dané problematiky řízení);

⁶⁹ SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2011. str. 27.

⁷⁰ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 236-242.

- srozumitelnost;
- přesnost;
- aktuálnost.⁷¹

Projektová dokumentace zachycuje celou historii projektu. Obsahuje tedy údaje ze všech jeho fází, jako jsou identifikační list projektu, harmonogram, plán projektu, zápisy z porad, zprávy o postupech prací, finanční dokumentaci, rozpočet, pracovní výkazy nebo výstupní dokumenty. V rámci průběhu projektu slouží k zjištění stavu, v jakém se momentálně nachází, či k podávání hlášení uvnitř, ale i vně, projektového týmu. Při ukončení projektu, je kompletní dokumentace archivována, pro pozdější využití.⁷²

1.2.2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

„Projektové řízení je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity, které vedou ke splnění požadavků projektu.“⁷³ Rozdílem oproti liniiovému řízení je zejména dočasnost projektu a tedy i jeho řízení. V projektovém řízení je zapotřebí souběžně řídit následující oblasti:

- řízení času – tak aby, všechny činnosti, byly vykovány dle plánu,
- řízení nákladů – tak, aby byly dopředu správně identifikovány a přiděleny a nedocházelo v průběhu projektu k jejich navyšování,
- řízení zdrojů – musejí být v souladu s časovým a nákladovým plánováním a musejí být využívány co nejefektivněji,
- řízení rizik – nutná je jejich včasná identifikace, minimalizace a příprava alternativních řešení pro případ, že se naplní,
- řízení integrace – jde o to koordinovat a řídit všechny činnosti, zájmy a výsledky tak, aby projekt dosáhl svých stanovených cílů.

⁷¹ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 237.

⁷² SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2011. str. 247-262.

⁷³ ŠONKA, I. Projektové řízení – správná cesta k úspěchu. 2007.

Ve všech těchto oblastech musejí být nejprve definovány řídicí postupy, ty následně provést a ve finále zkontrolovat. Provádět všechny tyto činnosti znamená řídit projekt.⁷⁴

Pokud se budeme na řízení projektu dívat z pohledu jeho životních fází, pak je možno ho rozdělit do následujících oblastí:

1. Definování – cíle, účelu, činností,
2. Plánování – jakým způsobem bude cíle dosaženo,
3. Vykonávání – přímé řízení lidí a vedení jich dle plánu k dosažení cíle,
4. Kontrola – zda jsou práce vykonávány dle plánu,
5. Ukončení – celého projektu dle plánu a dosažení předem určených cílů.⁷⁵

1.2.3 METODY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Jak už jsem zmínil v předchozích subkapitolách, v průběhu jednotlivých fází projektu se využívá celá řada metod, které slouží nejprve k zjištění, zda je projekt životaschopný a dále k snadnějšímu řízení projektu.

1.2.3.1 LOGICKÝ RÁMEC

Základem pro řízení projektu je logický rámec. Tato metoda „slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování.“⁷⁶ Pomocí logického rámce si totiž zodpovídáme základní otázky: *proč* se projektem zabýváme, a *čeho* v něm chceme dosáhnout – tím si definujeme základní cíle projektu. Dále nám dává odpověď na otázku *jak* těchto cílů dosáhnout, jakými postupy. Z uvedeného vyplývá, že je sestavován už v předprojektové fázi, ale je využíván i ve fázi projektové.⁷⁷

⁷⁴ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 38-40.

⁷⁵ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 395-398.

⁷⁶ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 64.

⁷⁷ NĚMEC, V. Projektový management. 2002. str. 76-77.

	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl				
Projektový cíl				
Výstupy				
Aktivity		Prostředky	Časový rámec aktivit	
				Předběžné podmínky

Obrázek č. 4: Matrice logického rámce (Upraveno dle: EUROPEAN COMMISSION⁷⁸)

Na výše uvedeném obrázku je možno vidět praktické využití metody logického rámce pomocí matrice. Zde je třeba nejprve jasně a stručně definovat hlavní cíl, nebo záměr, který nám odpoví na otázku *proč* chceme realizovat tento projekt. Na hlavní cíl navazuje stanovení cíle projektového, který odpovídá na otázku *čeho* chceme v projektu dosáhnout, je to jakýsi podcíl, přesně definující změnu, které chceme docílit. Výstupy nám určují konkrétní výsledky, tedy co všechno je potřeba vytvořit, aby bylo dosaženo změny. Ke každému výstupu je třeba určit klíčové aktivity, díky nimž bude daného výstupu dosaženo.⁷⁹

Objektivně ověřitelné ukazatele nám prokazují, že hlavního cíle, projektového cíle i výstupů bylo dosaženo. Všechny tyto ukazatele by měly být měřitelné. U aktivit se namísto objektivně ověřitelných ukazatelů vypisují prostředky nutné k uskutečnění těchto aktivit. Prostředky zde nejsou myšleny jen peníze, ale i personál, vybavení a podobně. Ve sloupci zdroje informací k ověření, je uvedeno, jakým způsobem budou ukazatele ověřovány, kdo je ověří, jaké náklady a čas budou k ověření zapotřebí, a kdy budou ověřeny. Opět je tu rozdíl u řádku aktivity, kde se tentokrát uvede časový rámec

⁷⁸ EUROPEAN COMMISSION. Logical framework approach. European Commission: Europe Aid [online]. 2011 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/index.php/Logical_framework_approach

⁷⁹ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 65.

– důležité milníky provedení těchto aktivit. V posledním sloupci se pak uvádějí důležité předpoklady pro naplnění cílů, výstupů či aktivit a současně zásadní rizika, která je mohou zhatit. Zvláštní pozici v matici má pole předběžné podmínky. Toto pole bývá vyplňováno jako první a obsahuje informace o zásadních podmínkách, které musejí být splněny, abychom mohli přistoupit k vyplňování celé tabulky. Příkladem může být, že budou zajištěny finance na pokrytí projektu.⁸⁰

1.2.3.2 SWOT

Další metodou využívanou již v předprojektové fázi je metoda SWOT. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu silných a slabých stránek projektu a současně analýzu rizik a příležitostí. Právě tyto čtyři analyzované části daly metodě i svůj název:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – externí příležitosti
- Threats – externí hrozby.

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

Obrázek č. 5: SWOT analýza (Upraveno dle: DOLEŽAL⁸¹)

„Cílem analýzy SWOT je sestavit reprezentativní seznamy pro silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.“⁸² Sestavení těchto seznamů nutí projektový tým zamyslet se nad nimi a vyvodit z nich náležité důsledky. Těmi může být větší zaměření se na silné stránky a jejich využití k odvrácení hrozeb, nebo využití příležitostí k překonání

⁸⁰ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 64-71.

⁸¹ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 92.

⁸² DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 92.

slabých stránek. Standardně bývá ke SWOT analýze používána obdobná tabulka, která je uvedena na obrázku č. 5.⁸³

SWOT analýza může být u některých typů projektů využívána i k samostatné analýze rizik, případně jako jedna z metod, které rizika analyzují. Pokud je SWOT analýza využita jen jako jedna z metod, pak bývá využívána zejména k identifikaci rizik. Dalšími metodami, s nimiž bývá kombinovaná při komplexní rizikové analýze, jsou například metoda Delphi, dotazníky, či Ishikawův diagram.⁸⁴

Pokud je využívána jako samostatná riziková analýza, potom se využívá její rozšířená verze. Přesněji, lze využít upřesňující tabulku SWOT tak, jak je uvedena níže.

Tabulka č. 1: Upřesňující tabulka SWOT pro analýzu hrozeb (Převzato z: DOLEŽAL⁸⁵)

	Vysoká pravděpodobnost hrozby	Nizká pravděpodobnost hrozby
Vysoký nepříznivý dopad hrozby	1	2
Nizký nepříznivý dopad hrozby	3	4

Každé identifikované hrozbě se přidělí číslo dle jejich možných dopadů a pravděpodobnosti, že nastane. Číslem 1 jsou označována nejvážnější rizika, čísla 2 a 3 vážnější rizika, která je třeba důkladněji zkoumat a číslo 4 označuje rizika malá, která můžeme akceptovat. Podle přiřazené závažnosti hrozby jsou následně přijímána adekvátní opatření, aby bylo rizikům předejito.⁸⁶

1.2.3.3 SLEPT

Stejně jako metoda SWOT se v předprojektové fázi využívá i metoda SLEPT, ta má za cíl analyzovat vnější prostředí a vlivy, které mohou mít na projekt pozitivní či negativní dopad. Stejně jako SWOT je i SLEPT zkratkou počátečních písmen vnějších faktorů:

- Sociální – například velikost populace, životní úroveň, míra nezaměstnanosti,

⁸³ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 91-97.

⁸⁴ KORECKÝ, M. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 2011. str. 209-246.

⁸⁵ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 95.

⁸⁶ Tamtéž, str. 91-95.

- **Legislativní** – existence a funkčnost důležitých zákonných norem, vymahatelnost práva apod.,
- **Ekonomické** – míra inflace, HDP na obyvatele, vývoj daňových sazeb a další,
- **Politické** – politická stabilita, vztah k privátnímu sektoru aj.,
- **Technologické** – podpora vědy a výzkumu, nové technologické aktivity a jejich rychlost.

SLEPT analýza by měla odpovídat nejen na to, jaké vlivy ovlivňují projekt v současnosti, tedy v přípravné fázi, ale měla by hledat i ty vlivy, které mohou vzniknout až v průběhu projektu.⁸⁷

1.2.3.4 WBS (WORK BREAKDOWN STRUCTURE)

Metoda WBS se nejčastěji překládá jako hierarchická struktura prací, nebo jako podrobný rozpis prací. Tato metoda umožňuje snáze řídit projekt, protože ho rozdělí do několika balíků činností, které spolu vzájemně souvisejí – nikdy se nečlení až na jednotlivé činnosti. Cílem je rozdělit celý projekt do balíků činností, které se navzájem nepřekrývají, lze jim jednoznačně přidělit náklady a také odpovědnost za jejich provedení. Takto vytvořené balíky činností, které již nemá smysl dále členit, tvoří nejnižší úroveň WBS. V závislosti na velikosti projektu se pak tyto balíky dále slučují do logických celků a to nejčastěji ve třech až čtyřech úrovních, přičemž nejvyšší úroveň je projekt jako celek.⁸⁸

Takovýto rozpad činností v projektu je velice důležitý i pro další části projektového řízení, kterými jsou:

- rozpis úseků práce – slouží k vytvoření organizační struktury projektu;
- časový harmonogram – WBS dodává vstupní hodnoty-délky trvání jednotlivých činností - například pro metodu CPM, nebo pro zobrazení činností pomocí Ganttova diagramu a tím pro časové plánování projektu;

⁸⁷ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 2007. str. 41-48.

⁸⁸ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 139-146.

- rozpočet – tím, že každý balík činností má jednoznačně přidělitelné náklady, snáze se identifikuje celková výše potřebných nákladů na projekt.⁸⁹

1.2.3.5 CPM (CRITICAL PATH METHOD)

CPM je jednou z metod síťové analýzy, která vychází z cíle projektu a ze struktury, vytvořené například výše popsanou metodou WBS. Nejnižší úrovní WBS jsou balíky činností, pro CPM jsou však základní jednotkou činnosti samotné, je tedy třeba vždy začít jejich definováním.⁹⁰

Protože některé činnosti na sebe navzájem navazují, je zapotřebí u každé z nich znát všechny činnosti, které musejí být ukončeny předtím, než tato činnost začne, délku jejího trvání a všechny činnosti, které na ni bezprostředně navazují. Jednotlivé činnosti se všemi těmito údaji seřadíme do přehledné tabulky, z níž se následně vytvoří síťový graf. Síťový graf má vždy jeden počátek a jeden konec, přičemž do něj může vést několik cest – některé činnosti (z různých balíků činností) mohou probíhat současně a nezávisle na sobě. Ta z cest, která je nejdelší, bývá označována jako kritická cesta. Podle ní je také odvozen název metody – metoda kritické cesty. Své označení – kritická – získala, protože činnosti na ní nemají žádné rezervy a zdržení jakékoliv z nich znamená rovněž zdržení celého projektu.⁹¹

⁸⁹ SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2011. str. 123-127.

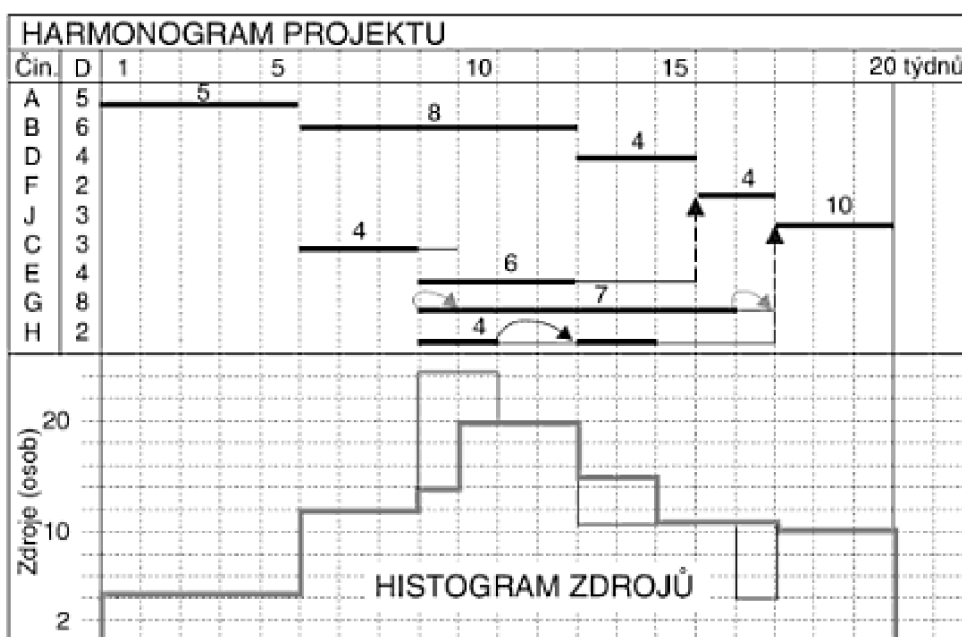
⁹⁰ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 162-169.

⁹¹ RAIS, K. Operační a systémová analýza I. 2006. str. 60-79.

1.2.3.6 GANTTŮV DIAGRAM

Metoda CPM a podobné síťové grafy jsou vhodné pro plánování projektu, pro řízení je však vhodnější Ganttův diagram. Ten slouží jednak k naplánování doby trvání činností, k řízení zdrojů, ale i ke kontrole skutečného plnění prací vůči plánu. Jako vstupní data pro Ganttův diagram se využívají činnosti určené metodou WBS.⁹²

Při tvoření Ganttova diagramu se využívají nejrůznější softwary – Microsoft project⁹³, Microsoft Excel apod. Tyto programy jsou pro řízení důležité, protože výrazně usnadňují manažerům jejich práci tím, že hlídají, zda se plán neodchýlí od skutečnosti atd. Příklad elektronicky zpracovaného Ganttova diagramu včetně histogramu, který slouží k upravování přetížených (nevytížených) zdrojů je uveden na obrázku č. 6. V horní části diagramu je znázorněna časová osa, která slouží k vyjádření délky trvání činností, v jednotlivých řádcích jsou uvedeny všechny činnosti projektu. Šipky znázorňují návaznost činností.



Obrázek č. 6: Ganttův diagram s histogramem zdrojů (Zdroj: NĚMEC⁹⁴)

⁹² NĚMEC, V. Projektový management. 2002. str. 90-92.

⁹³ Dále i MS Project

⁹⁴ NĚMEC, V. Projektový management. 2002. str. 92.

1.2.4 ZDROJE A NÁKLADY V PROJEKTU

1.2.4.1 ŘÍZENÍ ZDROJŮ

„Řízení zdrojů se nesoustřeďuje pouze na peníze – pojednává o celé řadě zdrojů, obzvláště o lidech. Spočívá v tom, že víte, kdy jsou zdroje potřeba k tomu, aby se vytvořilo a dokončilo, co je od projektu požadováno. Rovněž to spočívá v tom, že tyto zdroje jsou řízeny tak, aby předání proběhlo s úspěchem.“⁹⁵ V této práci budu pracovat se zdroji ve smyslu této definice, takže budou chápány zejména jako zdroje lidské a materiální. Peníze zde jsou chápány spíše jako náklady, za něž jsou zdroje pořizovány.

Vzhledem k tomu, že zdroji jsou zejména lidé či stroje, u nichž není možné, aby byly současně na dvou místech na jednou, je nutné umět tyto zdroje řídit a jednotlivé činnosti uzpůsobit tak, aby byly zdroji dostatečně zabezpečeny. U každé činnosti je tedy nutné vědět, jaké zdroje jsou zapotřebí k jejímu vykonání a v jakém množství. Z tohoto následně vyplývá úzká souvislost řízení zdrojů s časovým plánováním. Pokud například jednoho zdroje je zapotřebí u více činností, je nutné se zamyslet nad tím, jestli je možno některou z činností přesunout tak, aby nekolidovala s jinou činností, vyžadující stejný zdroj. Alternativou přesunu činností může být jejich prodloužení. Pokud se činnost nenachází na kritické cestě a je možné její činnost prodloužit tak, že to neohrozí celkovou délku projektu, můžeme v ní potřebný zdroj například využít jen na 20% a u kolidující činnosti na 80%. V závislosti na vzniklé situaci mohou nastat i jiné alternativy, například práce přes čas (tedy na 120%) a podobně.⁹⁶

1.2.4.2 PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ

„Plánování nákladů a sestavení rozpočtu projektu je součástí fáze plánování a navazuje zejména na časové plánování projektu a plánování zdrojů. Rozpočet projektu se skládá ze strany nákladů a strany výnosů; definovat jej lze jako celkový objem prostředků přidělených na projekt, obvykle rozdělený do výdajových kategorií a

⁹⁵ BAKER, S. Projektový management pro praxi. 2009. str. 67.

⁹⁶ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 176-184.

rozfázovaný v čase.⁹⁷ K sestavování rozpočtů je přitom možné přistoupit dvěma způsoby. Buď si nejdřív určíme celkovou výši nákladů a až následně hledáme, jakými zdroji je pokryjeme, nebo si naopak nejprve zjistíme, kolik peněz na projekt máme a až následně je přidělujeme jednotlivým částem projektu a plánujeme výši nákladů.⁹⁸

Při tvorbě rozpočtu je důležité si uvědomit, že projekt vynakládá určité množství nákladů v každé ze svých fází. Ve fázi předprojektové jsou to zejména náklady na vypracování studie proveditelnosti, v projektové fázi jsou to náklady na uskutečnění cíle projektu, na veškeré potřebné vybavení, mzdové náklady pro projektový tým, náklady na materiál, dokumentaci, dopravu apod. V poslední fázi, na kterou se často zapomíná, jsou to, v závislosti na typu projektu, například náklady na údržbu, na vyhodnocovací materiál a dokumentaci a jiné.⁹⁹

Co se týká metody stanovování nákladů, tak jich existuje celá řada a závisí vždy na typu projektu, která metoda bude použita. Pokud se jedná o projekt, který se opakuje, nebo je analogický s nějakým již uskutečněným projektem, potom je možné použít analogové odhadování. V něm se vychází z nákladů, které byly vynaloženy na uskutečnění jiného projektu. Další metodou může být expertní odhad, kdy členové projektového týmu na základě svých zkušeností odhadnou, jaké náklady budou na projekt vynaloženy. Možné je využít i výstupy z WBS, kdy se začíná s nulovými náklady a postupně jsou přičítány náklady, které vycházejí z hierarchicky rozčleněných činností. Tato poslední metoda je časově nejnáročnější, ale zato bývá nejpřesnější a tím pádem nebývá již zapotřebí velkých úprav v rozpočtu v průběhu projektu a shánění dodatečných peněz, pokud by ty současné nepostačovali a hrozilo riziko ukončení projektu.¹⁰⁰

⁹⁷ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 187.

⁹⁸ Tamtéž, str. 185 – 187.

⁹⁹ SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2011. str. 85-86.

¹⁰⁰ DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2009. str. 188-190.

2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Aby bylo v dnešní době možné pracovat s dětmi a mládeží – dělat letní či zimní tábory, vést schůzky, organizovat jejich volnočasovou aktivitu apod. - je nutné být začleněn do nějaké neziskové organizace. Samozřejmě na trhu existuje celá řada zavedených organizací s mnohaletou historií a celostátní (někdy i mezinárodní) působností, jako jsou Junák, Pionýr, Skaut a jiné. Ne každému však vyhovuje být členem takovéto velké organizace, proto stále vznikají nové organizace, často s originálním a specifickým zaměřením.

Teoretické aspekty zakládání i financování různých druhů neziskových organizací jsou shrnuty v předchozí kapitole. V následující kapitole je potom zpracován konkrétní návrh projektu založení a financování občanského sdružení. Občanské sdružení bylo ze všech typů NNO vybráno, protože se nejlépe hodí k naplnění hlavního cíle, kvůli němuž je projekt zpracováván.

Občanská sdružení většinou fungují na bázi členské základny a jejich účelem je uspokojování potřeb jejích členů. V případě zpracovávaném v této práci, je předpoklad, že členskou základnu budou tvořit lidé, kteří dlouhodobě s dětmi pracují a mají zájem dál tuto činnost vykonávat jako dobrovolníci. Dále pak by členy měli být i rodiče dětí, pro které bude sdružení volnočasové aktivity zajišťovat. Cílem členství je možnost ovlivňovat chod sdružení a právě proto by členy měli být rodiče.

Návrh projektu zpracovávaný v následující kapitole je pochopitelně využitelný, po drobných úpravách, pro zakládání jakéhokoliv občanského sdružení. Nicméně jeho hlavním účelem je umožnit založit jedno konkrétní sdružení, které má svá specifika. Důležitým aspektem je to, že lidé, kteří se rozhodli založit toto sdružení, již dříve obdobnou činnost vykonávali v jiné neziskové organizaci, která však již neexistuje. Je tu proto možnost navázat na její historii a využít znalosti zakládajících členů.

2.1.1 SLEPT ANALÝZA

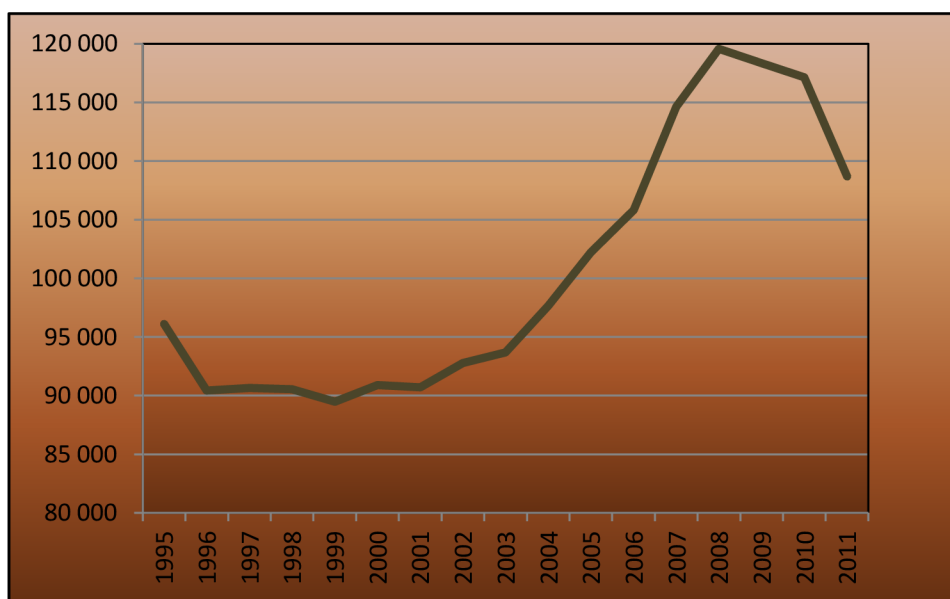
SLEPT analýza je v rozhodovací fázi o projektu nutná k zjištění všech vnějších vlivů, které mohou mít na projekt jakýkoliv vliv. Protože cílem zde řešeného projektu je založení a financování neziskové organizace, která si klade za cíl vykonávat práci

s dětmi a mládeží, budou i faktory zpracovávané ve SLEPT analýze přizpůsobovat těmto projektovým cílům.

2.1.1.1 SOCIÁLNÍ FAKTORY

Pro provozování občanského sdružení, zabývajícího se prací s dětmi je v první řadě důležitým předpokladem dostatečné množství dětí.

Vývoj porodnosti živě narozených dětí v České republice¹⁰¹, jak ukazuje graf č.1, měl stoupající tendenci až do roku 2008, kdy porodnost dosáhla svého maxima 119 570 živě narozených dětí. Od té doby stále jen klesá. Pro nově zakládané občanské sdružení, které hodlá pracovat s dětmi školního věku, jsou v momentě založení důležité roky 1998 – 2007. Z pohledu na graf vyplývá, že v roce 2013 by se sdružení mělo zaměřit především na mladší skupinu dětí ve věku 6 – 10 let, protože ta bude tvořit většinu. Může také počítat s tím, že ještě v dalších dvou letech by se počet dětí v cílové skupině měl zvyšovat a následně bude spíše stagnovat a lehce stárnout.



Graf č. 1: Vývoj porodnosti živě narozených dětí (Upraveno dle ČSÚ¹⁰²)

Občanské sdružení bude sídlit v Brně, které je druhým největším městem České republiky a bude se tedy primárně zaměřovat na děti žijící v Brně a jeho okolí. Z širšího

¹⁰¹ Dále i ČR

¹⁰² Český statistický úřad

hlediska lze nahlížet na cílovou skupinu dětí, jako na děti z Jihomoravského kraje, který má po Praze a kraji Středočeském nejvyšší porodnost z celé republiky.

2.1.1.2 LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Jakožto členský stát Evropské unie má Česká republika ve svém právním řádu všechny důležité legislativní normy. Problémem, který v ČR panuje, jsou jejich časté změny. Pro fungování neziskových organizací jsou zásadní zákony uvedené v předchozích kapitolách, zejména Zákon o sdružování občanů a Občanský zákoník, které vymezují prostor, v němž se občanské sdružení pohybuje – založení, fungování, zánik a podobně. A právě těchto zákonů by se měly dotknout změny připravované současnou vládou v souvislosti s novým Občanským zákoníkem, podle kterého dojde k přejmenování a změnám fungování všech neziskových organizací.

Dalšími zákony, které výrazně ovlivňují fungování neziskových organizací, jsou zákony daňové. A právě u tohoto typu zákonů dochází v ČR nejčastěji ke změnám. Jak je uvedeno výše, jsou občanská sdružení v současnosti, ve většině případů od daní osvobozeny. Změny, které se sdružení bezprostředně dotýkají, jsou tedy zejména změny ve výši sazeb, protože s jejich růstem souvisí růst cen vstupů, které jsou pro činnost občanských sdružení potřebné. Nepochybně by negativní vliv na fungování všech NNO měla změna, která by rušila osvobození jejich příjmů od placení daní. Toto se však v nejbližší době neočekává.

Mezi legislativní faktory, které mají dopad i na fungování NNO, patří i vymahatelnost práva. Ta je v České republice na poměrně nízké úrovni. Podle indexu Světové banky Doing Business 2011 je v ČR soudní řízení pomalé a neefektivní. Vláda si je tohoto problému vědoma a proto v roce 2011 zpracovala strategii, která má vymahatelnost práva vylepšit. Pokud se zlepšení podaří, bude to dobrá zpráva i pro neziskové organizace, protože i ty mohou řešit některé problémy soudní cestou a nepřiměřená délka trvání jim může způsobit značné problémy.¹⁰³

¹⁰³ CZECHTRADE. Projekt 05 Lepší vymahatelnost práva. CzechTrade [online]. 2011 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/smk-lepsi-vymahatelnost-prava-7316.html>.

2.1.1.3 EKONOMICKÉ FAKTORY

Pro občanské sdružení pracující s dětmi je zásadní životní úroveň obyvatel, protože pokud klesá, jsou lidé méně ochotní vydávat peníze za zábavu pro sebe a následně i pro svoje děti. Vzhledem k tomu, že od roku 2008 se ČR nachází v krizi, dalo by se předpokládat, že se životní úroveň snižuje.

Podle MPSV¹⁰⁴ však nemá ekonomická krize výrazný vliv na životní úroveň Čechů. Toto své tvrzení dokládá sadou ukazatelů, které ovlivňují životní úroveň – nominální příjmy domácností, index spotřebitelských cen, vklady domácností. Příjmy i vklady domácností i v období krize rostou, byť je jejich růst výrazně pomalejší než v předkrizových obdobích – grafy č. 2 a 3. Spotřebitelské ceny, které udávají životní náklady, rostou také, ale pomaleji než v předchozích letech – tabulka č. 2.¹⁰⁵

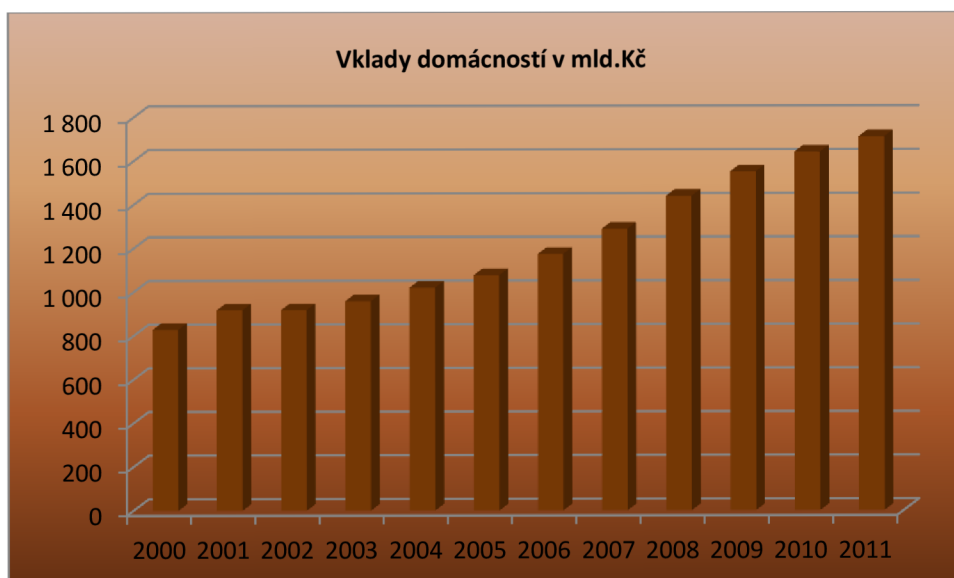
Tabulka č. 2: Růst spotřebitelských cen v % proti předchozímu roku (Upraveno z MPSV)¹⁰⁶

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

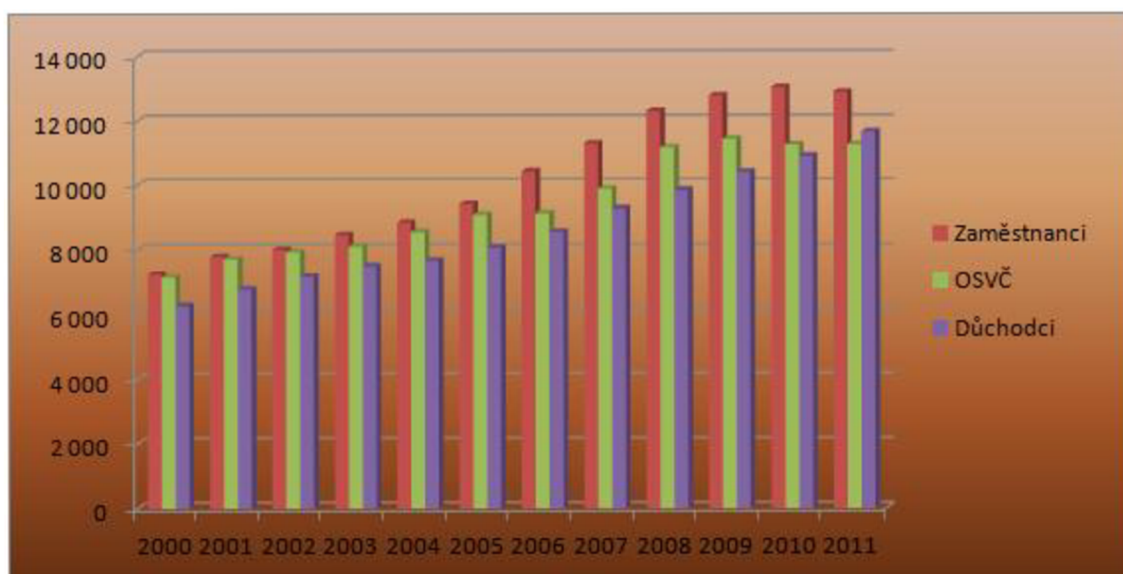
¹⁰⁴ Ministerstvo práce a sociálních věcí.

¹⁰⁵ MPSV. Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993 - 2011. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2012. 92 s. ISBN 978-80-7421-046-4. str. 5-9.

¹⁰⁶ MPSV. Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993 - 2011. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2012. 92 s. ISBN 978-80-7421-046-4. str. 76-77.



Graf č. 2: Vývoj celkových vkladů domácností v ČR (Upraveno z MPSV)¹⁰⁷



Graf č. 3: Nominální čisté peněžní příjmy domácností (Upraveno z MPSV)¹⁰⁸

¹⁰⁷ MPSV. Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993 - 2011. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2012. 92 s. ISBN 978-80-7421-046-4. str. 83.

¹⁰⁸ Tamtéž, str. 10-11.

2.1.1.4 POLITICKÉ FAKTORY

Jedním z důležitých politických faktorů je politická stabilita. I přesto, že poslední volby do poslanecké sněmovny umožnily sestavit vládu s jasnou většinou, je česká politická scéna značně nestabilní. Tuto nestabilitu jen dokresluje fakt, že se za poslední dva roky vystřídalo na 15 ministerstvech už 29 ministrů. Tyto změny vedou k tomu, že jednotlivá ministerstva nejsou vedena koncepčně, což způsobuje nedůvěru trhu a spolu s restriktivními opatřeními vlády v době ekonomické krize to způsobuje stagnaci české ekonomiky. Ta má následně důsledky i na chod neziskových organizací, například v tom, že jsou omezovány dotace, které jim jsou poskytovány.

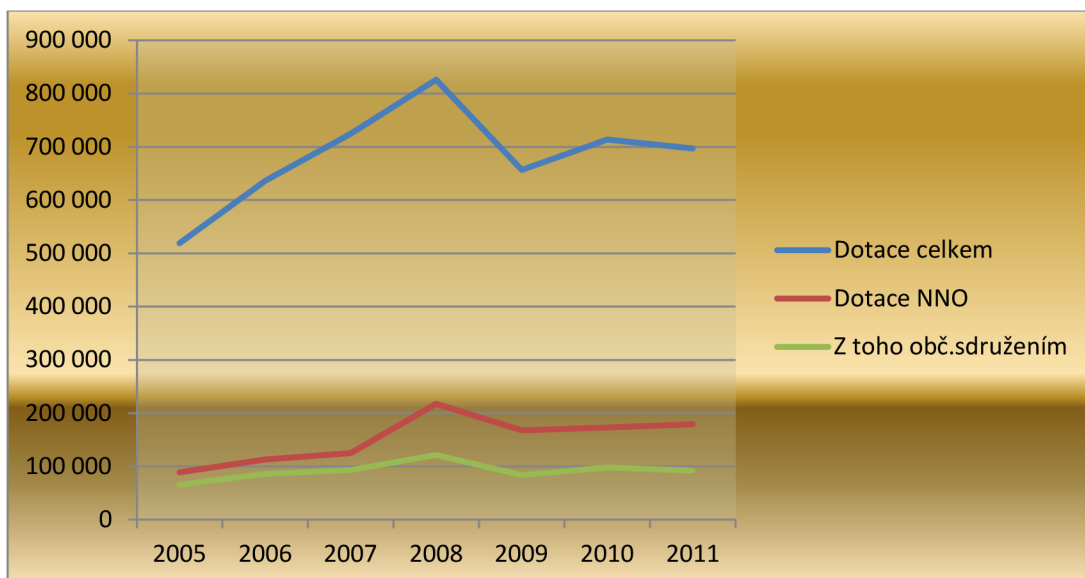
Vztah k dotacím, tentokrát pozitivní, má členství České republiky v Evropské unii. Díky tomuto členství mohou ze strukturálních fondů Evropské unie čerpat dotace české obce a kraje, ale i soukromé společnosti a v neposlední řadě neziskové organizace.

O tom, jaký má vztah současná vláda ČR k NNO je více rozvedeno v kapitole 1.1.5.1, takže na tomto místě jen upozorním na to, že se státní výdaje na dotace neziskovým organizacím v posledních letech výrazně snížili a v nejbližší době zřejmě nelze čekat obrat k lepšímu.

Protože bude občanské sdružení působit na území Jihomoravského kraje¹⁰⁹, bude mít i možnost čerpat dotace z jeho rozpočtu. I na krajské úrovni se promítla krize snížením poskytovaných dotací, nicméně dotace určené NNO jsou dlouhodobě na podobné úrovni – viz graf č. 4. Jihomoravský kraj rovněž vede aktivní rodinnou politiku a snaží se podporovat zakládání rodin, což může být pro občanské sdružení pozitivní s ohledem na možnou větší porodnost a tím pádem i větší množství dětí v regionu.¹¹⁰

¹⁰⁹ Dále i JMK

¹¹⁰ *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/>



Graf č. 4: Dotace poskytnuté JMK celkem, NNO a občanským sdružením (Vytvořeno dle: Výroční zprávy JMK 2005-2011)¹¹¹

2.1.1.5 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Pro projekt jehož cílem je založení a financování občanského sdružení zaměřeného na práci s dětmi by se možná zdálo, že nejsou technologické faktory nijak zvlášť důležité. Avšak pokud chceme v dnešním světě děti zaujmout, musíme držet krok s dobou a využívat technologické novinky. Zásadní hračkou dnešních dětí je počítač a internet. Z tohoto musí i vycházet i sdružení, která se chtějí starat o volnočasové aktivity dětí a pokusit se tyto jejich hračky využít i v prostředí, kde bychom chtěli, aby děti trávili více času – v přírodě. Při víkendových výpravách je možno využít GPS - vyhledávání pomocí nich a podobně. Na projekt samotný má dopad to, že děti nemají moc zájem trávit čas venku, proto bude potřeba v další fázi se více marketingově zaměřit na využívání technických novinek.

¹¹¹ *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/>

2.1.2 SWOT ANALÝZA

Silnou stránkou pro všechny neziskové organizace je, že za určitých předpokladů (kapitola 1.1.5) jsou osvobozeny od většiny daní a poplatků. Mají díky tomu určitou výhodu oproti klasickým podnikatelským subjektům. Silnou stránkou jakéhokoliv občanského sdružení je přísun finančních prostředků prostřednictvím členských příspěvků. Ve zde zmiňovaném případě konkrétního sdružení, řekněme mu Alfa, je silnou stránkou skutečnost, že zakládající členové již mají zkušenost s fungováním sdružení a se samotnou prací v něm. Silnou stránkou je i to, že se nově vzniklé sdružení Alfa může opřít o historii sdružení fungujícího dříve, byť teď pod jiným názvem.

Opět pro všechny neziskové organizace je slabou stránkou nemožnost dlouhodobého finančního plánování. Dotace jsou většinou na jeden rok a dary bývají málokdy opakované. Slabou stránkou všech NNO je také to, že na ně ne všechny úřady nahlíží stejně, a může tak vzniknout problém například s finančním úřadem ohledně registrace – dle zákona není nutná, ale některé úřady ji vyžadují. Slabou stránkou sdružení Alfa je to, že se jeho zakládací členové neorientují v problematice dotací.

Příležitostí všech NNO je možnost dárců uplatnit si výši daru jako odčitatelnou položku a tím pádem získat zpět alespoň část darovaných peněz tím, že odvede nižší daně státu. Příležitostí také je možnost pokusit se využít všech existujících dotačních programů. Sice nemusí vždy vyjít, ale jak se říká „za zkoušku nic nedáme“. A když už se jednou podaří získat z jednoho z programů finanční prostředky, je poměrně slušná šance, že se to povede znovu. Rovněž je příležitostí skutečnost, že se nacházíme v období, kdy pomalu končí ekonomická krize a i navzdory ní se neustále zvyšuje životní úroveň obyvatelstva a tím pádem by mohla růst i ochota dávat více peněz neziskovým organizacím. Se zvyšující se životní úrovní souvisí i to, že stále více lidí bude moct vynakládat prostředky na více volnočasových aktivit svých potomků. Příležitostí Alfy prosadit se mezi stávajícími občanskými sdruženími je fakt, že cílová skupina – děti školního věku – se bude, díky zvýšené porodnosti do roku 2008, v následujících letech zvyšovat.

Poslední částí SWOT analýzy je určení hrozeb. Jednou z nich je zcela určitě pro všechny typy NNO nově připravovaný občanský zákoník, který zásadním způsobem změní pravidla pro fungování neziskových organizací. Většina z nich se bude muset přejmenovat či změnit své stanovy, a to s sebou nese dodatečné náklady a čas některého z členů NNO. Hrozbou pro všechny typy NNO je snižování státní podpory. Tím, že stát snižuje množství peněz vynakládaných na dotace, tím menší je pravděpodobnost, že NNO nějakou získá. Další výraznou hrozbou je možná změna daňových zákonů, která by vedla k situaci, že by jejich příjmy již nebyly osvobozeny od placení daní. Hrozbou sdružení Alfa je, že se do něj nakonec nezapojí plánovaní členové nebo, že po krátkém čase sdružení opustí. Rovněž jako hrozbu lze chápat situaci, kdy by se nepodařilo sehnat dostatečné množství dětí, a tím pádem by nemělo smysl činnost dál vyvíjet. Alfa může mít problém i se získáním dotací, protože je často vyžadována historie sdružení. Za budoucími členy Alfy je sice minulost v jiném sdružení, ale Alfa jako taková je nový subjekt, který může mít díky tomu citelný hendikep, alespoň v prvních letech svého fungování.

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

3.1. PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE

V předprojektové fázi, jak je uvedeno v kapitole, která se zabývá životním cyklem projektu, je třeba si říct, zda je projekt proveditelný, případně jakým způsobem a je třeba celý projekt důkladně připravit. Nejprve je tedy třeba definovat cíle projektu a určit si cesty, které vedou k jejímu dosažení. K tomuto nám nejlépe poslouží vytvoření si logického rámce.

3.1.1 LOGICKÝ RÁMEC

První fází při tvorbě logického rámce je definování cílů projektu a to cíle hlavního – čeho chceme dosáhnout a projektového – jak toho chceme dosáhnout. Oba tyto cíle ukazuje tabulka 1.

Tabulka č. 3: Logický rámec – cíle (Zdroj: Vlastní zpracování)

	STROM CÍLŮ	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE INFORMACÍ K OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY A RIZIKA
H L A V N Í C Í L	Zabezpečení možnosti vykonávat celoroční činnost zaměřenou na práci s dětmi a s pořádáním dětských táborů.	V průběhu jednoho roku od zahájení projektu bude uspořádán jeden letní tábor.	Internetové stránky NNO	
			Zpráva o hospodaření tábora	
			Fyzická návštěva v průběhu tábora	
P R O J E K T O V Ý C Í L	1. Založení neziskové organizace zaměřené na práci s dětským kolektivem	1. Nezisková organizace bude do půl roku od zahájení projektu zaregistrována u Ministerstva vnitra	1. Evidence sdružení u Českého statistického úřadu	(-) V důsledku chybně vytvořeného návrhu na registraci nebude občanské sdružení zaregistrováno v termínu
	2. Zajištění financování chodu neziskové organizace	2. Nezisková organizace bude mít do půl roku od jejího zaregistrování na svém bankovním účtu nebo ve formě majetku alespoň 100.000,- Kč	2. Účetnictví občanského sdružení k datu 6 měsíců od registrace	(-) Nepodaří se zajistit sponzorský dar a současně nevyjde žádost o dotaci

Tato tabulka nám říká, že hlavním cílem, kvůli kterému se vlastně celý projekt dělá, je zabezpečení možnosti vykonávat celoroční činnost, která bude zaměřena na práci s dětmi, a která každoročně vyvrcholí uspořádáním letního dětského tábora. Tohoto cíle dosáhneme splněním dvou projektových cílů, tedy tím, že nejprve založíme neziskovou organizaci a následně zajistíme její financování, aby byla životaschopná. K ověření, zda byly tyto cíle splněny, poslouží ukazatele, které jsou objektivně ověřitelné uvedeným zdrojem, například evidencí u Českého statistického úřadu můžeme objektivně ověřit, že byla společnost skutečně zaregistrována ve stanoveném termínu. U každého z projektových cílů jsou rovněž definována rizika, která kdyby nastala, tak by zhatila celý projekt.

Tím, že ke splnění hlavního cíle je zapotřebí dosáhnou úspěšného splnění dvou projektových cílů, se logický rámec ve svých dalších částech rozděluje, aby každému z cílů byly samostatně přiděleny výstupy a následně i klíčové aktivity.

Jednotlivé výstupy projektových cílů jsou zaznamenány v tabulkách č. 2 a č. 3 a jsou pro přehlednost uvozovány jedničkou či dvojkou, podle příslušnosti k cíli. Každému výstupu je rovněž přiřazen ukazatel a zdroj, kde je možno ho objektivně ověřit. Stejně jako cíle, mají i výstupy uvedena rizika (-), která by mohla ohrozit jejich vykonání, případně předpoklady (+) jejich uskutečnění.

Tabulka č. 4: Logický rámec – výstupy projektového cíle 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	STROM CÍLŮ	OBJEKTIVNĚ OVĚRITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE INFORMACÍ K OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY A RIZIKA
V Ý S T U P Y	1.1 Založen přípravný výbor občanského sdružení.	1.1 Do 14 dnů je sepsán jmenný seznam alespoň 3 členů přípravného výboru s jejich podpisy.	1.1 Fyzické ověření - listina s podpisy.	(+) Ochota dostatečného množství lidí podílet se na projektu.
	1.2 Vytvořeny stanovy občanského sdružení.	1.2 Do 3 měsíců jsou v papírové podobě nachystány stanovy NNO.	1.2 Fyzické ověření - stanovy společnosti.	(-) Členové týmu nemají dostatečnou zkušenost s tvorbou stanov.
	1.3 Odeslán návrh na registraci Ministerstvu vnitra.	1.3 Do týdne od vytvoření stanov bude doporučeně odeslán dopis s návrhem na registraci občanského sdružení Ministerstvu vnitra.	1.3 Potvrzení pošty o odeslání dopisu.	(+) Stanovy budou vytvořeny včas v dostatečné kvalitě, aby mohly být odeslány
	1.4 Svolána ustavující členská schůze.	1.4 Do 14 dnů po registraci občanského sdružení svolá přípravný výbor ustavující členskou schůzi.	1.4 Zvací dopisy. 1.4 Zápis z ustavující členské schůze občanského sdružení včetně podepsané prezenční listiny.	(-) onemocnění členů a nemožnost se účastnit schůze. (-) Ministerstvo vnitra shledá návrh na registraci za vadný a občanské sdružení nezaregistruje.

Tabulka č. 5: Logický rámec – výstupy projektového cíle 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	STROM CÍLŮ	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE INFORMACÍ K OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY A RIZIKA
V Ý S T U P Y	2.1 Zajištění dobrovolníci.	2.1 Do 14 dnů je sepsán jmenný seznam alespoň 3 dobrovolných členů přípravného výboru s jejich podpisy. 2.1 Do konání ustavující členské schůze je zajištěno alespoň 7 dalších dobrovolníků starších 18-ti let, pro vykonávání hlavní činnosti sdružení - mají doklad, že mohou pracovat s dětmi.	2.1 Fyzické ověření - listina s podpisy. 2.1 Fyzické ověření - doklady, že mohou vykonávat práci s dětmi a mládeží.	(+) Ochota dostatečného množství lidí podílet se na projektu. (-) Nedostatek proškolených dobrovolníků.
	2.2 Oslovení potenciální dárci - fyzické i právnické osoby.	2.2 V mezidobí mezi zaregistrováním a ustavující členskou schůzí jsou osloveni každým členem týmu alespoň 3 fyzické a 3 právnické osoby.	2.2 Seznam oslovených osob a zápisy z jednání.	(-) Onemocnění členů týmu.
	2.3 Rozeslány žádosti o dotace	2.3 V mezidobí mezi zaregistrováním a ustavující členskou schůzí jsou rozeslány žádosti o všechny dotace, o které může tento typ sdružení žádat.	2.3 Seznam žádostí, texty žádostí, potvrzení pošty o odeslání dopisů.	(-) Projektový tým nemá zkušenost s žádáním o dotace.
	2.4 Vybrány členské příspěvky	2.4 Do týdne od ustavující členské schůze jsou vybrány členské příspěvky na bankovní účet sdružení.	2.4 Bankovní výpis ke dni, do kterého musejí být členské příspěvky připsány na účet sdružení.	(+) Jsou schváleny stanovy, v nichž je zakotvena povinnost platit členské poplatky.

Nejnižší jednotkou logického rámce jsou klíčové aktivity, kterých je zapotřebí ke splnění každého výstupu. U aktivit se na rozdíl od výstupů nepřičítají objektivně ověřitelné ukazatele ani zdroje ověření, ale požívá se jejich vymezení pomocí zdrojů a nákladů, a časového harmonogramu.

Jak je uvedeno v kapitole 1.2.4 za zdroje v projektovém řízení nepovažujeme peníze, ale zejména lidské zdroje, případně stroje a jiné materiálové zabezpečení. Penězi se zde vyčísľuje výše nákladů nutných na provedení konkrétní aktivity. Protože v tomto návrhu projektu považujeme za lidské zdroje hlavně dobrovolníky, kteří práci vykonávají bez nároku na finanční ohodnocení a stroje nejsou k žádné aktivitě zapotřebí, jsou tu náklady přiděľovány jen použitému materiálu a nakoupeným službám.

Časovým harmonogramem se určuje jak dlouho má aktivita trvat, kdy má začít a kdy skončit, na kterou aktivitu bezprostředně navazuje apod.

Stejně jako u cílů a výstupů je třeba vědět za jakých předpokladů (+) se aktivita uskuteční a jaká rizika (-) mohou její provedení zhatit.

Tabulka č. 6: Logický rámec – aktivity projektového cíle 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

A K T I V I T Y	Zdroje a náklady:		Časový harmonogram:	
	1.1.1 Ustanoven projektový manažer.	1.1.1 Dobrovolník starší 18-ti let, znalý problematiky projektového řízení a s alespoň základní znalostí neziskových organizací.	1.1.1 V den zahájení projektu bude tento vybraný člověk určen manažerem projektu.	
1.1.2 Přípravný výbor doplněn o další dva členy.	1.1.2 Dobrovolníci, kteří se budou následně v občanském sdružení podílet na jeho hlavní činnosti.	1.1.2 Do 14 dnů od zahájení projektu.		(+) Existence dostatečného množství lidí ochotných podílet se zdarma na tomto občanském sdružení, kteří mají právnické nebo ekonomické vzdělání a alespoň základní povědomí o NNO.
1.2.1 Sepsán koncept stanov.	1.2.1 Všichni členové projektového týmu. Tisk a papír. Náklady do 100,-Kč.	1.2.1 Maximálně 6 týdnů.		(+) Jsou zajištěny finance na drobné výdaje v průběhu projektové fáze.
1.2.2 Sepsána finální verze stanov plně v souladu se zákonem.	1.2.2 Manažer projektového týmu. Tisk a papír. Náklady do 100,-Kč.	1.2.2 Maximálně 4 týdny.		(+) V týmu je člen, který má zkušenost s tvorbou stanov.
1.3.1 Připraven text návrhu na registraci.	1.3.1 Manažer projektového týmu. Tisk a papír. Náklady do 100,-Kč.	1.3.1 Maximálně 1 týden.		(-) Z projektu vypadne některý z členů týmu
1.3.2 Odeslán návrh na registraci Ministerstvu vnitra včetně dvou vyhotovení stanov občanského sdružení.	1.3.2 Manažer projektového týmu. Tisk a papír, doporučený dopis. Náklady do 150,-Kč.	1.3.2 Maximálně 1 týden.		(+) Připraven jak text návrhu tak i dvě vyhotovení stanov.
1.4.1 Rozeslány zvací dopisy všem účastníkům ustavující schůze.	1.4.1 Manažer projektového týmu. Tisk a papír, doporučený dopis. Náklady do 150,-Kč.	1.4.1 Maximálně 3 dny.		(-) Dle zákona ministerstvo zaregistruje, nebo odmítne zaregistrovat společnost do 10 dnů. Pokud se však nijak nevyjádří, je občanské sdružení automaticky zaregistrováno po 40 dnech. Je třeba počítat s maximální lhůtou mezi touto a bezprostředně předcházející činností.
1.4.2 Ustavující schůze uskutečněna.	1.4.2 Všichni zakládající členové občanského sdružení, případně všichni zájemci o vstup do občanského sdružení.	1.4.2 Jeden den.		(+) Všichni zakládající členové obdrží včas zvací dopis.

Jednotlivé aktivity jsou v tabulkách č. 3 a č. 4 rozděleny, jak podle projektových cílů, tak i dle výstupů k jejichž splnění je jejich provedení nutné. Například aktivity 1.1.1 „Ustanoven projektový manažer“ a 1.1.2 „Přípravný výbor doplněn o další dva členy“ jsou nutné k uskutečnění výstupu 1.1 „Založen přípravný výbor občanského

sdužení“. V tomto místě chci čtenáři rovněž ujasnit, že pro tento návrhu projektu jsou pojmy Přípravný výbor občanského sdružení a Projektový tým brány jako jedno a totéž. Je tomu tak proto, že funkce obou těchto „týmů“ se překrývají a bylo by neefektivní zřizovat dva rozlišné týmy lidí. Projektový tým zde řídí projekt, jehož cílem je založení neziskové organizace a přípravný výbor je dle zákona nutný k založení občanského sdružení. Druhý projektový cíl sice již nutně nemusí provádět přípravný výbor, protože mu to zákon neukládá, ale aktivity vztahující se k druhému cíli úzce souvisí s aktivitami cíle prvního, takže i zde by bylo neefektivní, kdyby se jimi zabývali různí lidé.

Tabulka č. 7: Logický rámec – aktivity projektového cíle 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Zdroje a náklady:	Časový harmonogram:	
A K T I V I T Y	2.1.1 Osobně oslovení potenciální dobrovolníci.	2.1.1 Všichni členové projektového týmu.	2.1.1 Maximálně 8 týdnů od zahájení projektu.	(+) Členové projektového týmu znají dostatečné množství vhodných kandidátů.
	2.1.2 Podání inzerátů na nábor dobrovolníků.	2.1.2 Jeden ze členů projektového týmu. Náklady do 1.000,- Kč.	2.1.2 Nejpozději do týdne od ukončení činnosti 2.1.1 (délka trvání 1 den).	(+) Činnost je zahájena jen za předpokladu, že není zajištěn dostatečný počet dobrovolníků činnosti 2.1.1.
	2.1.3 Vybrání vhodní dobrovolníci.	2.1.3 Všichni členové týmu.	2.1.3 Nejpozději v den rozeslání zvucích dopisů na ustavující schůzi (délka trvání 1 den).	(-) Nebude přihlášen dostatečný počet dobrovolníků splňujících uvedené podmínky.
	2.2.1 Vybrány vhodné osoby pro oslovení.	2.2.1 Všichni členové týmu.	2.2.1 Nejpozději týden po odeslání žádosti o registraci.	(+) Členové týmu znají takovéto osoby, nebo mají přístup k informacím, kde by tyto osoby mohli identifikovat (internet).
	2.2.2 Osoby vybrané pro oslovení rozděleny mezi jednotlivé členy týmu.	2.2.2 Manažer projektového týmu.	2.2.2 Jeden den.	(+) Bylo vybráno dostatečné množství potenciálních dárců.
	2.2.3 Potenciální dárci oslovení.	2.2.3 Všichni členové týmu.	2.2.3 Dva týdny.	(-) Členové týmu nemají dostatečné komunikační schopnosti.
	2.3.1 Identifikovány veškeré zdroje dotací, o které je možné žádat.	2.3.1 Všichni členové týmu. Tisk a papír. Náklady do 100,-Kč.	2.3.1 Po celou dobu trvání projektu do odeslání návrhu na registraci.	(+) Existence dotací z veřejných zdrojů.
	2.3.2 Sepsány žádosti o dotace.	2.3.1 Všichni členové týmu. Tisk a papír. Náklady do 100,-Kč.	2.3.2 Bezprostředně navazuje na činnost 2.3.1 a je ukončena nejpozději v den ustavující schůze.	(-) Členové týmu nemají zkušenosti se získáváním peněz prostřednictvím dotací.
	2.3.3 Odeslány žádosti o dotace.	2.3.3 Manažer projektového týmu. Tisk a papír, doporučený dopis. Náklady do 150,-Kč.	2.3.3 Bezprostředně navazuje na činnost 2.3.2 a má délku trvání 1 den.	(+) Jsou splněny předcházející činnosti.
	2.4.1 Ve stanovách je zakotvena povinnost členů platit	2.4.1 Manažer projektového týmu.	2.4.1 Ukončena současně s činností 1.2.2.	(-) Lidé nebudou mít zájem vstoupit do občanského sdružení kvůli placení příspěvků.
	2.4.2 Členové dostali informace k platbě.	2.4.3 Manažer projektového týmu.	2.4.2 Ukončena současně s činností 1.4.2.	(+) Je založen bankovní účet.
				Předběžné podmínky: (+) Nedojde k legislativní změně, týkající se občanských sdružení.

Poslední tabulka týkající se logického rámce obsahuje navíc definici předběžných podmínek. Jedná se o podmínky, které musejí být nutně splněny proto, aby projekt jako celek mohl být uskutečněn. Z jejich předpokládaného splnění vycházejí i samotné aktivity – pokud by předběžné podmínky nebyly splněny, musely by aktivity vedoucí k splnění cíle projektu být diametrálně odlišné. Umístění předběžných podmínek do tabulky k aktivitám projektového cíle dva tedy neznamená, že se vztahují jen k tomuto cíli, ale ke všem cílům, které jsou v logickém rámci definovány. Stejně tak logický rámec nesmí být chápán jako pět samostatných tabulek, ale jako provázaný celek, v němž jsou všechny části stejně důležité.

3.1.2 RIZIKOVÁ ANALÝZA

K vypracování rizikové analýzy využijí rizik identifikovaných ve SWOT analýze a k jejich zhodnocení využijí upřesňující tabulku SWOT pro analýzu hrozeb, která je teoreticky popsána v kapitole 1.2.3.2. Veškerá identifikovaná rizika jsou popsána v tabulce č. 8 a každému je přiřazeno označení jeho závažnosti.

Tabulka č. 8: Identifikovaná rizika a jejich závažnost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Závažnost
Špatně sepsané stanovy z důvodu nezkušenosti	1
Snižování státní podpory NNO	1
Změna občanského zákoníku	1
Případné změny daňových zákonů	2
Nezapojení plánovaných členů	2
Nedostatek dětí	2
Nesehnání sponzorů	3
Nezískání dotací z důvodu nezkušenosti	3
Nedostatek dobrovolníků	4

Všechny výše zmíněné analýzy identifikovali rizika spjatá zejména s lidskými zdroji. Nikdo z dosud známých budoucích členů Alfý nemá zkušenosti ani se zakládáním občanského sdružení ani se získáváním dotací. Z nedostatku zkušeností se zakládáním NNO vyplývá nejvýraznější riziko – špatné sepsání stanov a z toho vyplývající nezaregistrování. Z nedostatku zkušeností s financováním souvisejí rizika nesehnání

sponzorů a nezískání dotací. Nedostatek těchto zkušeností je možno eliminovat dvěma způsoby. První je, že vedoucí projektového týmu nalezne osobu znalou této problematiky. Pokud se takováto osoba nenajde je možno využít poznatků shrnutých v první části této práce a prostudování stanov jiných sdružení s podobnými cíli. Obdobné řešení je možno využít u zajištění financování prostřednictvím dotací. S dotacemi souvisí i riziko snižování státní podpory udělované NNO. Při financování tedy bude nejlepší se zaměřit zejména na jiné zdroje financování – členské příspěvky, sponzorské dary, platby za poskytované služby. Za výrazné riziko byly označeny rovněž případné změny zákonů. To, že by se novelizovaly daňové zákony s výraznými dopady na NNO, se v nejbližších letech příliš neočekává. Výraznějším problémem může být změna občanského zákona, jehož účinnost se očekává již od 1.1.2014. Proto je důležité, aby sdružení bylo založeno ještě před tímto datem, abychom se vyhnuli problémům se změnami při zakládání. Pokud bude projekt splněn v termínu, v jakém je navrhován, stihne se dokončit s výrazným předstihem, a potom se nového sdružení dotkne jen plánovaná změna stanov a názvu. Zde je možné se na novou zákonnou úpravu připravit tak, že zakládací stanovy budou již sepisovány tak, aby odpovídali i plánovaným změnám, ale současně byly v souladu se současnou legislativou.

Riziko, že se nepodaří sehnat dostatečný počet dětí a s tím související i počet členů, se jeví jako málo pravděpodobné vzhledem k identifikovaným silným stránkám a příležitostem. Těmi jsou skutečnosti, že se neustále zvedá životní úroveň obyvatelstva, že v posledních letech došlo k výraznému „baby boomu“. Díky rostoucí životní úrovni obyvatelstva je možno očekávat, že sdružení nalezne větší množství sponzorů. Růst životní úrovně spolu s výrazným nárůstem porodnosti by měl zajistit dostatečný počet dětí pro fungování sdružení. Větší množství dětí, které budou využívat služeb sdružení Alfa, by měl zajistit i dostatečný přísun finančních prostředků pro základní fungování sdružení a to tak nebude závislé jen na dobrodiní sponzorů a státu. S financování rovněž pomohou zmíněné daňové úlevy, a to už při samotném zakládání, kdy sdružení ušetří finance za nejrůznější poplatky, které by jinak muselo platit.

3.1.3 VYHODNOCENÍ PŘEDPROJEKTOVÉ FÁZE

Účelem předprojektové fáze je učinit rozhodnutí, zda bude projekt proveden a říci jakým způsobem. Nejprve jsem pomocí logického rámce určil projektové cíle odvozené od hlavního cíle, kvůli němuž je projekt zpracováván. Projektovým cílem je jednak založení neziskové organizace zaměřené na práci s dětským kolektivem, a pak zajištění jejího financování. Jako nejvhodnější ze všech typů neziskových organizací bylo zvoleno občanské sdružení.

K rozhodnutí, jestli jsou všechny cíle splnitelné, nám posloužila identifikace a posouzení předpokladů a hrozeb v logickém rámci. Další hrozby nám pomohla odhalit SWOT analýza, která navíc naznačila, kde jsou silné a slabé stránky projektu a určila příležitosti, kterých je možno při projektování využít. Aby byly znalosti pro rozhodování kompletní, je potřeba znát i vnější faktory ovlivňující projekt, k tomu posloužila SLEPT analýza. U všech identifikovaných rizik, která by mohla mít závažnější dopad na projekt a budoucí fungování NNO, byly navrženy způsoby jejich řešení, například využitím silných stránek.

Zhodnocení veškerých, zde zmíněných, hrozeb, rizik, silných a slabých stránek a příležitostí vede k závěru, že projekt, tak jak je navrhován, je reálně uskutečnit. Žádné z rizik není natolik zásadní, aby mohlo ohrozit projekt jako celek. A veškeré příležitosti, které byly identifikovány, jsou natolik příznivé, že má smysl projekt spustit.

3.2 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

Protože v předprojektové fázi byl projekt zhodnocen tak, že je vhodné ho spustit, přechází tímto do projektové fáze, ve které se musejí naplánovat veškeré činnosti tak, aby bylo dosaženo schválených cílů. Tyto cíle byly definovány pomocí metody logického rámce a ke každému z nich byly přiřazeny výstupy, kterých je potřeba dosáhnout za pomoci aktivit, které byly rovněž specifikovány. Všem aktivitám nutným k uskutečnění projektu, byly přiřazeny časové termíny, v nichž je nutné je splnit a byly k nim přiřazeny zdroje, kterých je zapotřebí k jejich uskutečnění. Z těchto předdefinovaných aktivit, zdrojů a termínů budu nadále vycházet při jejich plánování a rozvrhování za pomoci metod WBS, Ganttova dígramu a plánování zdrojů.

3.2.1 WORK BREAKDOWN STRUCTURE

Pomocí metody WBS byla vytvořena hierarchická struktura prací (Tabulka č. 9). Ta slouží především k přiřazení odpovědnosti jednotlivým členům projektového týmu za balíky činností. Při tvorbě WBS jsem vycházel z logického rámce. Nejprve jsem určil samotné činnosti, které je třeba vykonat a ty jsem sloučil do balíků činností, kterým je možno přiřadit odpovědnost. Protože v našem případě jsou členi projektového týmu jen tři, byla jim odpovědnost za balíky činností přidělena rovnoměrně, dle jejich specializace.

První člen projektového týmu bude mít na starosti výběr dobrovolníků, kteří budou figurovat v občanském sdružení a přípravu ustavující schůze. Současně se bude výrazně podílet na zajištění registrace sdružení. Za tento balík činností však nese odpovědnost manažer projektového týmu, stejně jako za samotné sestavení projektového týmu a za zajištění dotací pro sdružení. Druhý člen projektového týmu bude mít na starosti získání dárců a zajištění výběru členských příspěvků.

To, že je někdo zodpovědný za balík činností, současně neznamena, že by všechny činnosti vykonával sám. Členové projektového týmu podle potřeby navzájem spolupracují a některými činnostmi si vypomáhají. Manažer projektu, i když má za

některé balíky činností zodpovědnost, je současně zapojen i do všech ostatních, aby měl detailní přehled o vývoji projektu a mohl ho lépe řídit.

Tabulka č. 9: WBS (Zdroj: Vlastní zpracování)

Č.	Název činnosti	Balík činností	Odpovědnost za balík činností
1	Ustanovení projektového manažera	Vytvoření projektového týmu	Projektový manažer
2	Doplnění přípravného výboru o dva členy		
3	Sepsání konceptu stanov	Zajištění registrace sdružení	Projektový manažer
4	Porada ohledně konceptu stanov		
5	Sepsání finální verze stanov plně v souladu se zákonem		
6	Příprava textu návrhu na registraci		
7	Odeslání návrhu na registraci Ministerstvu vnitra včetně dvou vyhotovení stanov občanského sdružení		
8	Registrace občanského sdružení		
9	Příprava zvacích dopisů	Zajištění uskutečnění ustavující schůze	První člen projektového týmu
10	Rozeslání zvacích dopisů všem účastníkům ustavující schůze		
11	Ustavující schůze		
12	Oslovení potenciálních dobrovolníků	Výběr dobrovolníků pro sdružení	První člen projektového týmu
13	Podání inzerátu na nábor dobrovolníků		
14	Vybrání vhodných dobrovolníků		
15	Vytypování potenciálních dárců	Zajištění dárců	Druhý člen projektového týmu
16	Vybrání potenciálních dárců		
17	Oslovení potenciálních dárců		
18	Identifikace veškerých zdrojů dotací	Zajištění dotací	Projektový manažer
19	Sepsání žádostí o dotace		
20	Odeslání žádostí o dotace		
21	Zakomponování do stanov povinnost platit členské příspěvky	Zajištění placení členských příspěvků	Druhý člen projektového týmu
22	Založení bankovního účtu		
23	Příprava podkladů pro zaplacení členských příspěvků		
24	Informování členů o platbě příspěvků		

3.2.2 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V časovém plánování je, na rozdíl od WBS, nutné pracovat s konkrétními činnostmi. Nejprve je nutné každé přiřadit délku jejího trvání a následně určit, na které činnosti navazuje. Při sestavování časového plánu jsem využil software Microsoft Project, který umožňuje činnosti přehledně seřadit podle toho, jak na sebe navazují. V tabulce deset, která je výstupem zmiňovaného MS Project, jsou uvedeny činnosti tak, jak byly uspořádány v předchozí kapitole do balíčků činností. Každé je tu přiřazen i termín, kdy by měla začínat, a kdy by měla končit.

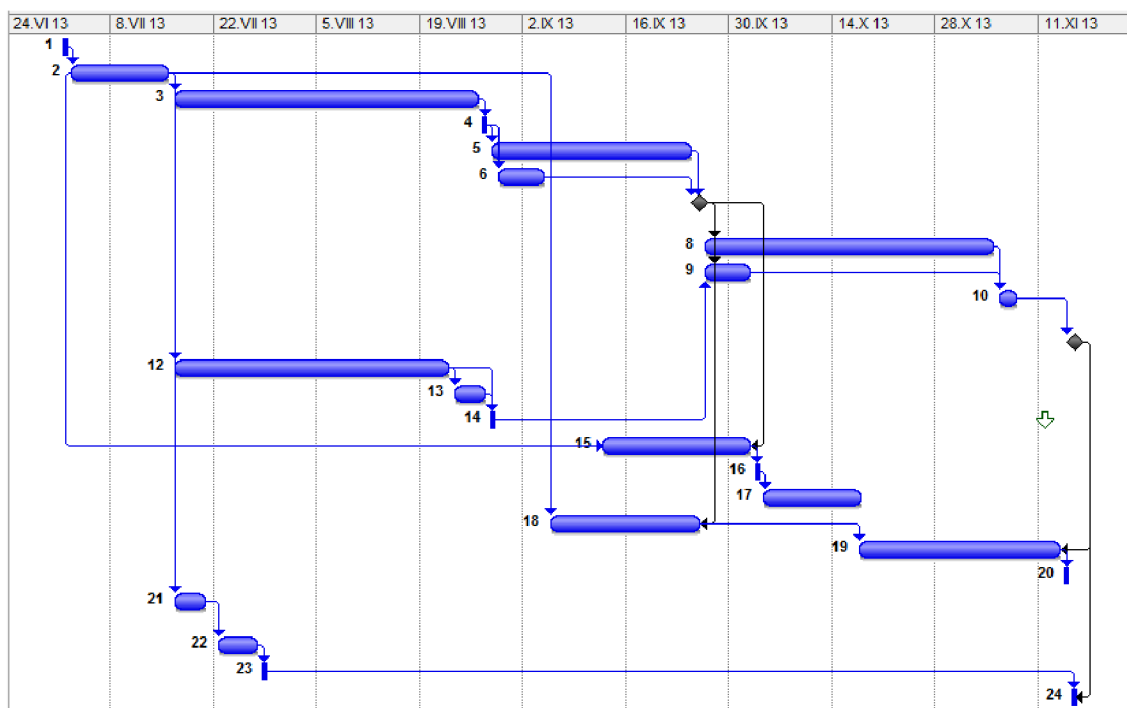
Délka trvání jednotlivých činností vychází jednak ze zákona (např.: délka registrace), tak z vlastních zkušeností (např.: zakládání bankovního účtu) a pak z konzultací s lidmi, kteří mají se založením, případně financováním neziskových organizací zkušenosti.

Tabulka č. 10 : Časové plánování v MS Project (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Celková časová rezerva	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	0 dny	Ustanoven projektový manažer	1 den	1.7. 13	1.7. 13	
2	0 dny	Doplnění přípravného výboru o dva členy	14 dny	2.7. 13	15.7. 13	1
3	0 dny	Sepsání konceptu stanov	42 dny	16.7. 13	26.8. 13	2
4	0 dny	Porada ohledně konceptu stanov	1 den	27.8. 13	27.8. 13	3
5	0 dny	Sepsání finální verze stanov plně v souladu se zákonem	28 dny	28.8. 13	24.9. 13	4
6	20 dny	Příprava textu návrhu na registraci	7 dny	29.8. 13	4.9. 13	4FS+1 den
7	0 dny	Odeslání návrhu na registraci Ministerstvu vnitra včetně dvou vyhotovení stanov občanského sdružení	1 den	25.9. 13	25.9. 13	5,6
8	0 dny	Registrace občanského sdružení	40 dny	26.9. 13	4.11. 13	7
9	33 dny	Příprava zvacích dopisů	7 dny	26.9. 13	2.10. 13	7;14
10	0 dny	Rozeslání zvacích dopisů všem účastníkům ustavující schůze	3 dny	5.11. 13	7.11. 13	9;8
11	0 dny	Ustavující schůze	1 den	15.11. 13	15.11. 13	10FS+7 dny
12	61 dny	Oslovení potenciálních dobrovolníků	38 dny	16.7. 13	22.8. 13	2
13	61 dny	Podání inzerátu na nábor dobrovolníků	5 dny	23.8. 13	27.8. 13	12
14	61 dny	Vybrání vhodných dobrovolníků	1 den	28.8. 13	28.8. 13	12;13
15	29 dny	Vytypování potenciálních dárců	21 dny	12.9. 13	2.10. 13	2SS;7FF+7 dny
16	29 dny	Vybrání potenciálních dárců	1 den	3.10. 13	3.10. 13	15
17	29 dny	Oslovení potenciálních dárců	14 dny	4.10. 13	17.10. 13	16
18	22 dny	Identifikace veškerých zdrojů dotací	21 dny	5.9. 13	25.9. 13	2;7FF
19	1 den	Sepsání žádostí o dotace	28 dny	17.10. 13	13.11. 13	18;11FF-2 dny
20	1 den	Odeslání žádostí o dotace	1 den	14.11. 13	14.11. 13	19
21	109 dny	Zakomponování do stanov povinnost platit členské příspěvky	5 dny	16.7. 13	20.7. 13	2
22	109 dny	Založení bankovního účtu	6 dny	22.7. 13	27.7. 13	21FS+1 den
23	109 dny	Příprava podkladů pro zaplacení členských příspěvků	1 den	28.7. 13	28.7. 13	22
24	0 dny	Informování členů o platbě příspěvků	1 den	15.11. 13	15.11. 13	23;11FF

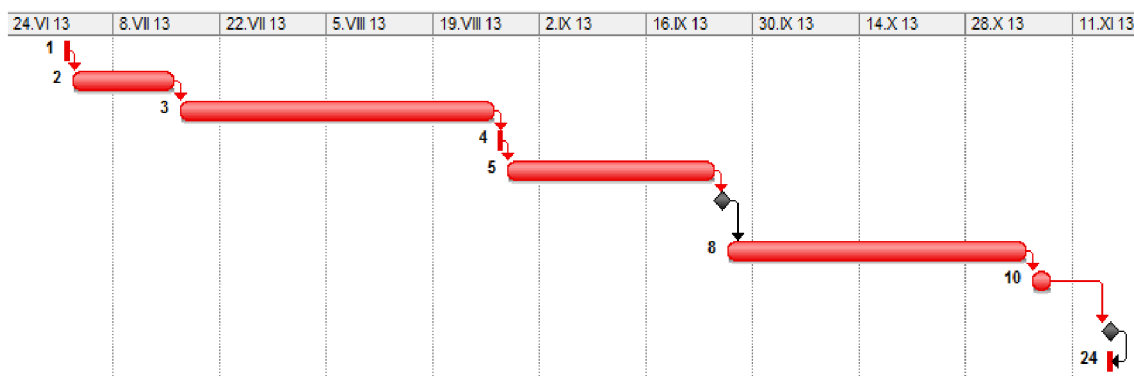
V předchozí tabulce se vyskytuje několik zkratk, které je zapotřebí vysvětlit. Zkratka FS +/- počet dní znamená, že činnost začne, jakmile skončí činnost předchozí a uplyne stanovený počet dní, např.: 4FS+1 den znamená, že činnost může začít po uplynutí jednoho dne od skončení činnosti č. 4. Další zkratkou je FF +/- . Ta značí, že činnost může skončit nejdříve po (před) uplynutí daného počtu dní po skončení činnosti předchozí. Tzn. 11FF-2 dny znamená, že činnost musí skončit dva dny před skončením jedenácté činnosti.

Jak na sebe činnosti navazují je lépe než z tabulky patrné z Ganttova diagramu, který je uveden níže. Projekt jako celek bude zahájen 1.7.2013 vybráním projektového manažera a ukončen bude nejpozději 15.11.2013 ustavující schůzí občanského sdružení Alfa. Součástí ustavující schůze je i činnost 24 „Informování členů o platbě příspěvků“, je tedy součástí poslední činnosti.



Graf č. 5 : Ganttův diagram v MS Project (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aby mohl být projekt ukončen v plánovaném termínu, jak je uvedeno výše, je zapotřebí sledovat takzvané kritické činnosti. Ty se nacházejí na kritické cestě, která je vyznačena na následujícím grafu.



Graf č. 6: Ganttův diagram v MS Project – kritická cesta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritická cesta je tedy tvořena činnostmi 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 7 – 8 – 10 – 11 – 24, které jsou blíže vypsány v tabulce č. 9. Těmto činnostem musí projektový manažer věnovat zvýšenou pozornost, protože jakékoliv jejich zdržení by automaticky znamenalo zdržení celého projektu.

Tabulka č. 11: Kritické činnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Název úkolu	Kritický	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1	Ustanoven projektový manažer	Ano	1 den	1.7. 13	1.7. 13
2	Doplnění přípravného výboru o dva členy	Ano	14 dny	2.7. 13	15.7. 13
3	Sepsání konceptu stanov	Ano	42 dny	16.7. 13	26.8. 13
4	Porada ohledně konceptu stanov	Ano	1 den	27.8. 13	27.8. 13
5	Sepsání finální verze stanov plně v souladu se zákonem	Ano	28 dny	28.8. 13	24.9. 13
7	Odeslání návrhu na registraci Ministerstvu vnitra včetně dvou vyhotovení stanov občanského sdružení	Ano	1 den	25.9. 13	25.9. 13
8	Registrace občanského sdružení	Ano	40 dny	26.9. 13	4.11. 13
10	Rozeslání zvacích dopisy všem účastníkům ustavující schůze	Ano	3 dny	5.11. 13	7.11. 13
11	Ustavující schůze	Ano	1 den	15.11. 13	15.11. 13
24	Informování členů o platbě příspěvků	Ano	1 den	15.11. 13	15.11. 13

3.2.3 ZDROJOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Za zdroje v této práci chápeme především lidské zdroje, těmi jsou konkrétně tři členové projektového týmu – manažer projektového týmu, člen 1 a člen 2. Tyto tři zdroje bylo potřeba přiřadit ke všem činnostem a rozvrhnout jejich časové možnosti mezi činnosti tak, aby byly splněny plánované termíny. Zvláštní ohled musel být brán na činnosti nacházející se na kritické cestě, protože u nich nepřichází v úvahu jejich prodloužení. Protože lidské zdroje jsou v tomto projektu tvořeny dobrovolníky, nebylo možno jim přiřadit běžných osm pracovních hodin denně, ale pracoval jsem pouze se třemi – od 15:00 do 18:00. Za předpokladu nasazení profesionálů, by se některé činnosti mohli i zkrátit, ale to není v tomto návrhu projektu možné vzhledem k finanční náročnosti.

V příloze č. 2 můžeme vidět seznam všech činností rozdělených podle toho, kdo jakou činnost vykonává. V případě, že na některé činnosti pracuje více členů projektového týmu, pak se činnost zobrazí u každého z nich, spolu s uvedením kolik procent času bude jednotlivý člen této činnosti věnovat. U každého člena je také vidět plánovaný počet hodin, které stráví prací na projektu. Každé činnosti je zde rovněž přiřazen termín plánovaného začátku a plánovaného ukončení. V případě, že by v průběhu projektu došlo k jakémukoliv zdržení, promítne se díky MS Projectu do všech následujících činností. MS Project rovněž ukazuje projektovému manažerovi, jak velké zdržení je a ten na něj může okamžitě reagovat dodatečným přidáním zdroje, případně jinou úpravou, která bude v daný moment nejlepší.

V příloze č. 3 jsou uvedeny histogramy jednotlivých zdrojů. Zde uvedené údaje vycházejí z rozdělení činností mezi členy týmu a z toho, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují. Pokud některé činnosti probíhají souběžně, může docházet k přetížení zdrojů – zdroj by pracoval na více než 100 %. V situacích, kde k takovému problému došlo, jsem využil možností rozebraných v teoretické části práce k upravení vytíženosti zdrojů. Například činnost č. 23 – příprava podkladů pro zaplacení členských příspěvků měla původně proběhnout až těsně před ustavující schůzí. Zde se však kryla s činností č. 19 – sepsání žádosti o dotace. Na obou činnostech pracuje člen 2, a byl tak v daný moment

přetížen. Činnost č. 23 měla naštěstí výraznou časovou rezervu, a tak bylo možné ji přesunout do termínu, kde byl člen 2 naopak nevytížen dostatečně.

Tento návrh projektu pracuje se třemi zdroji. Vzhledem k různorodosti činností, se kterými návrh projektu počítá, by nebylo žádoucí, aby bylo využito zdrojů méně. Nabízí se otázka, zda by nebylo vhodné zařadit naopak zdrojů více, aby se projekt urychlil. Vzhledem k tomu, že ukončení projektu je plánované ještě před termínem, do něhož musí být podle zadavatele vykonán, není přiřazování více zdrojů zapotřebí. Podstatným faktem pro rozhodnutí nepřirázovat projektu další zdroje je i skutečnost, že samotná registrace občanského sdružení ve skutečnosti trvá přibližně 7 dní. Protože však zákon připouští i variantu, kdy je sdružení automaticky zaregistrováno po uplynutí lhůty 40 dní, je v projektu počítáno s touto nejdelší možnou variantou. Není však příliš pravděpodobné, že by registrace skutečně trvala takto dlouho a tím pádem, bude téměř jistě celý projekt ukončen ještě výrazně dříve.

3.2.4 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V této části plánování projektu opět vycházím zejména z logického rámce. V něm jsem každé aktivitě přiřadil nejen zdroje, ale i finanční náklady s aktivitou spojené. U většiny projektů bývají výrazné náklady spojeny se zdroji. V tom má tento návrh projektu výhodu, protože počítá výhradně se zapojením dobrovolníků, kteří budou svoji činnost vykonávat plně bez nároku na jakoukoliv finanční odměnu. Protože pro realizaci projektu není zapotřebí ani žádných strojů, a protože zakládání neziskové organizace je osvobozeno od poplatků, jsou jedinými náklady projektu výdaje na tiskařské služby, papír, poštovné a inzerci.

Při určování ceny výše uvedených služeb jsem vycházel z veřejně dostupných ceníků tiskařských firem, pošty a denního tisku – ceníky jsou uvedeny v přílohách č. 4 - 6. Z logického rámce vyplývá, že tisk bude potřeba u sepisování konceptu stanov, návrhu textu na registraci a finální verze návrhu na registraci, včetně dvou výtisků stanov, dále na zvací dopisy účastníkům ustavující schůze a na žádosti o dotace. Doporučeně budou odesílány žádosti o dotace, dopisy účastníkům ustavující schůze a návrh na registraci Ministerstvu vnitra. Inzerce na dobrovolníky bude v případě potřeby

podána u deníku Metro v Jihomoravském kraji po dobu 5 dnů – velikost inzerátu do 300 úhozů.

Na tisk je počítáno se sazbou 2,- Kč na stránku při maximální spotřebě 200 kusů papíru. Doporučených dopisů bude odesláno maximálně 25 při ceně 26,- Kč za jeden. Inzerát, tak jak je definován v předchozím odstavci, vyjde celkem na 1000,- Kč. Jediným příjmem, který bude ve výši předpokládaných nákladů, bude sponzorský dar, který vloží zadavatel projektu na bankovní účet sdružení ihned po jeho založení. Bankovní účet bude založen u jedné z bank, která si neúčtuje poplatky za vedení ani založení účtu a bude tedy beznákladový.

Tabulka č. 12: Rozpočet projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady		Příjmy	
Tisk	400,-	Dar	2050,-
Pošta	650,-		
Inzerce	1000,-		
Celkem	2050,-	Celkem	2050,-

3.2.5 DOKUMENTACE

V případě návrhu projektu popisovaného v této práci nebude dokumentace nijak zvlášť obsáhlá, nicméně i ty dokumenty, které v rámci projektu vzniknou, musejí být řádně uchovány, pro pozdější zhodnocení projektu, případně pro další využití v jiném projektu. Dokumentace bude rovněž využita jako jeden ze zdrojů ověření, zda a jak byly provedeny výstupy dle logického rámce. Jak je zmíněno v kapitole 1.2.1.4, která se zabývá projektovou dokumentací, je třeba, aby dokumentace obsahovala informace ze všech fází projektu. Dokumentace tohoto projektu bude vedena v papírové podobě z důvodu přehlednosti a současně bude uchovávána v podobě elektronické z důvodu archivace. Vedení přehledné dokumentace má na starosti vedoucí projektového týmu.

Prvním významným dokumentem, který je třeba vést v dokumentaci je logický rámec a následně zhodnocení analýz, na jejichž základě bylo rozhodnuto o tom, že projekt bude vykonán. Následovat budou podklady k WBS, k časovému naplánování činností a k rozvržení zdrojů. Toto jsou všechno přípravné podklady k projektu. Následovat budou v oddělené složce samotné výstupy projektu. Těmi jsou zápisy ze všech porad, které vede projektový tým, koncept stanov, záznam o projednaných změnách v něm a finální znění stanov včetně návrhu na registraci, která je kopií návrhu zaslaného Ministerstvu vnitra. Dále budou uchovány veškeré záznamy o komunikaci s případnými dobrovolníky a potenciálními dárci. Výstupem jedné z porad bude soupis veškerých dotací, o něž je možno žádat. K tomuto soupisu budou přiloženy kopie všech žádostí o dotace. Nedílnou součástí dokumentace budou i zvací dopisy všem účastníkům ustavující schůze občanského sdružení. U všech dokumentů, které budou zasílány doporučeně poštou, budou v dokumentaci založeny podací lístky, jako záznam kdy došlo k jejich odeslání. U aktivit, které vyžadují jako zdroj ověření informace z bankovního účtu, bude zadokumentován výpis z bankovního účtu k předem určenému datu. Jsou-li ke splnění některých aktivit vyžadovány finanční prostředky, budou v dokumentaci zachyceny veškeré platby pomocí faktur či paragonů. Posledním dokumentem tohoto projektu bude zápis z ustavující členské schůze občanského sdružení, včetně podepsané prezenční listiny.

3.3 PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Hlavním přínosem navrhovaného řešení projektu je, že umožní založit neziskovou organizaci (konkrétně občanské sdružení) i lidem, kteří nemají příliš zkušeností s touto problematikou. Projekt je navrhován tak, že podchycuje veškeré aktivity, které jsou k založení NNO potřebné. Protože pro fungování každé organizace jsou zapotřebí finanční prostředky, zaměřuje se návrh tohoto projektu i na získání počátečních financí, které by měly zabezpečit chod sdružení alespoň v prvním roce jeho fungování. Způsoby financování tak, jak jsou v této práci navrhovány, jsou však využitelné po celou dobu fungování neziskové organizace a stejný systém při získávání

finančních prostředků může nezisková organizace využívat opakovaně i v následujících letech.

Vlastní návrh řešení je rozčleněn do několika kapitol, které mají každá svůj dílčí přínos pro sestavení komplexního návrhu projektu. Přínosem kapitoly zabývající se předprojektovou fází je určení kritérií, na základě kterých je možno rozhodnout, zda bude projekt uskutečněn. Obsahem této kapitoly je i analýza rizik. Rizika jsou zde postupně identifikována za pomoci analýz. Ve vyhodnocení celé předprojektové fáze jsou pak veškerá rizika zhodnocena a posouzen jejich vliv na projekt. Právě zhodnocení rizik je základem pro rozhodnutí, zda projekt realizovat či nikoliv. Výraznou úlohu v tomto rozhodování hrály ale i příležitosti, ze kterých může občanské sdružení těžit.

Následující část se věnuje plánování toho, jak bude projekt, o jehož realizaci bylo rozhodnuto v předprojektové fázi, uskutečňován. Přínos této kapitoly je v určení přesného harmonogramu prací, identifikaci zdrojů a nákladů, které jsou k jejich provedení nutné a v definování délky jednotlivých činností. Tato kapitola také navrhuje dokumentaci, kterou je zapotřebí vést v průběhu projektu a která může, mimo jiné, sloužit i při uskutečňování obdobných projektů.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit návrh projektu, který umožní založit a financovat neziskovou organizaci. Vytvoření tohoto návrhu je obsahem třetí kapitoly této práce, která navazuje na kapitoly předchozí, v nichž jsou vymezeny teoretické aspekty potřebné k sestavení návrhu projektu. Ještě před samotným sestavováním návrhu projektu bylo nezbytné se rozhodnout, zda je projekt realizovatelný a v jaké podobě se uskuteční. Nejprve bylo potřeba rozhodnout o typu neziskové organizace, protože každý typ se hodí pro naplňování jiných cílů. Protože cílem neziskové organizace, která má být založena na základě návrhu zpracovaném v této práci, je práce s dětmi a mládeží a organizace jejich volnočasových aktivit, včetně pořádání táborů, bylo zvoleno občanské sdružení.

Po zvolení vhodného typu NNO bylo možné za pomoci metod logického rámce, SWOT a SLEPT analýzy rozhodnout, že projekt je realizovatelný. Metodou logického rámce byly současně identifikovány činnosti, které je nutné v projektu uskutečnit. Ty byly dále rozčleněny do pracovních balíků, kterým mohly být přiřazeny osoby odpovědné za jejich provedení. Průběh činností byl dále pomocí Ganttova diagramu naplánován tak, aby byl projekt dokončen v časovém termínu a současně byly činnostem přiděleny zdroje.

Provedením všech výše uvedených metod byl vytvořen návrh projektu. Díky němu je možné založit občanské sdružení, které bude vytvářet náplň volného času dětí svých členů. Návrh projektu také obsahuje zajištění financování občanského sdružení v jeho počáteční fázi, kdy bylo zapotřebí vytipovat možné dárcy, dotační programy a zajistit hrazení členských příspěvků. Jakmile bude projekt ukončen, pochopitelně neskončí potřeba financovat činnost občanského sdružení. Tato činnost však bude nepřetržitá a opakovaná, nebude tedy dále projektově řízena, ale bude možno využít závěrů projektu.

Návrh projektu, který je v této práci sestaven, je připravován podle specifik zadavatele projektu. Při zavedení adekvátních změn, však může být využit i pro založení jiného občanského sdružení podobného typu. Důležitý však je základní předpoklad definovaný v logickém rámci. Tedy, že nedojde ke změně zákonných

podmínek. A k ní by s největší pravděpodobností mělo dojít od 1. 1. 2014 spolu s účinností nového Občanského zákoníku. Jeho účinnost a nejasnost změn, které vnesou do problematiky neziskových organizací dost možná zmatek, jsou termínem, do kterého musí být bezpodmínečně ukončen. Podle plánu bude projekt zahájen 1. 7. 2013 a skončí dne 15. 11. 2013 uskutečněním ustavující schůze občanského sdružení, na kterém budou zvoleny orgány občanského sdružení. Současně zanikne přípravný výbor, který měl na starosti jen jeho založení. Projekt tedy bude ukončen v dostatečném předstihu před nejzazším termínem, kterým je konec roku 2013.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARKER, Stephen. Projektový management pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.

BPCOPY. *Kopírování, tisk* [online]. [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.bpcopy.cz/kopirovani-tisk>

ČESKÁ A SLOVENSKÁ FEDERATIVNÍ REPUBLIKA. Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992. In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky*. 1992, částka 117. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1992&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=2>

ČESKÁ A SLOVENSKÁ FEDERATIVNÍ REPUBLIKA. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991. In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky*. 1991, částka 98. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1991&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=2>

ČESKÁ POŠTA. *Doporučené psaní* [online]. [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/sluzby/psani/cr/doporucene-psani-id39672/>

ČESKÁ REPUBLIKA. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky ze dne 16. prosince 1992. In: 1993, částka 2. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 89/2012 občanský zákoník ze dne 3. února 2012. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2012&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=16>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách ze dne 28. února 2001. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 47. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2001&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=14>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech) ze dne 3. září 1997. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 80. Dostupné z: <http://www.sbcr.cz/cgi-bin/khm.cgi?typ=1&page=khm:PPSB97/SB97227A.htm>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 248/1995 o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů ze dne 28. září 1995. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1995, částka 65. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1995&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=2>

ČESKOSLOVENSKÁ FEDERATIVNÍ REPUBLIKA. Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů ze dne 27. března 1990. In: *Sbírka zákonů Československé federativní republiky*. 1990, částka 19. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1990&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=9>

ČESKOSLOVENSKÁ SOCIALISTICKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ze dne 26. února 1964. In: *Sbírka zákonů Československé socialistické republiky*. 1964, částka 19. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1964&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=8>

CZECHTRADE. Projekt 05 Lepší vymahatelnost práva. CzechTrade [online]. 2011 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/smk-lepsi-vymahatelnost-prava-7316.html>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

EUROPEAN COMMISSION. Logical framework approach. European Commission: Europe Aid [online]. 2011 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/index.php/Logical_framework_approach

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, řízení. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.

FÓRUM DÁRCŮ. Rozdíl mezi nadacemi a nadačními fondy. *Fórum dárců* [online]. 2010 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/nadace-a-nadacni-fondy.html>

JIŘIČKA, Jan. Místo sdružení budou spolky, stát více dohlédne na jejich fungování. *Nový Občanský zákoník* [online]. 2012 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/cz/napsali-o-nas/77-misto-sdruzeni-budou-spolky-stat-vice-dohledne-na-jejich-fungovani.html>

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

METRO. *Kupón pro podání řádkové inzerce* [online]. [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: http://www.clubmetro.cz/kupon_moravia.pdf

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Seznam občanských sdružení. *Ministerstvo vnitřní České republiky* [online]. 2013 [cit. 2013-01-17]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/seznam-obcanskych-sdruzeni/SearchResult.aspx>

MPSV. Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993 - 2011. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2012. 92 s. ISBN 978-80-7421-046-4.

NEZISKOVKY. Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v roce 2011 v České republice. Zprávy o stavu neziskového sektoru [online]. 2012 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/CSOSI_Ceska_republika_final_470.pdf

NEZISKOVKY. Jak darovat. *Neziskovky.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/1455/512/darcovstvi/jak-darovat/>

NĚMEC, Vladimír. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0392-0.

PIONÝR. Stanovy pionýra. *Pionýr* [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.dobrodruzstvi.info/history/stanovy91>

PLAMÍNEK, Jiří. Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s. ISBN 80-238-0442-1.

PORTÁL JIHMORAVSKÉHO KRAJE. Portál Jihomoravského kraje [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/>

RAIS, Karel. Operační a systémová analýza I: studijní text pro kombinovanou formu studia. 2.díl, Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 60-107. ISBN 80-214-3280-2.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998, 118 s., [10] s. příl. ISBN 80-210-1810-0.

RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2006, sv. Účetnictví, daně. ISBN 80-7263-343-0.

SCHWALBE, Kathy a Václav TRKOVSKÝ. Řízení projektů v IT: kompletní průvodce. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 632 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2882-4.

STEJSKAL, Jan. Neziskový sektor - úvod do problematiky: Opodstatnění existence neziskových organizací. *Účetní kavárna* [online]. 2011 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/>

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 52 s. ISBN 80-239-4057-0.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Když se řekne nezisková organizace*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 130 s. Příručka. ISBN 80-210-3031-3.

ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Fundraising*. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010, 78 s. ISBN 978-807-3687-502.

ŠONKA, Ivan. *Projektové řízení – správná cesta úspěchu*. Project-management.cz [online]. 2007 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.rizeni-projektu.cz/view.php?cisloclanku=2007052001>

ŠVRČINOVÁ, Petra. *Řízení neziskových organizací: Fundraising*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2006, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7368-365.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2011. Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace*. 2012. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2011.pdf

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj porodnosti živě narozených dětí

Graf č. 2: Vývoj celkových vkladů domácností v ČR

Graf č. 3: Nominální čisté peněžní příjmy domácností

Graf č. 4: Dotace poskytnuté JMK celkem, NNO a občanským sdružením

Graf č. 5: Ganttův diagram v MS Project

Graf č. 6: Ganttův diagram v MS Project – kritická cesta

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství

Obrázek č. 2: Srovnání celkové výše dotací poskytnutých NNO z jednotlivých úrovní veřejných rozpočtů a státních fondů

Obrázek č. 3: Základny projektového managementu

Obrázek č. 4: Matrice logického rámce

Obrázek č. 5: SWOT analýza

Obrázek č. 6: Ganttův diagram s histogramem zdrojů

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Upřesňující tabulka SWOT pro analýzu hrozeb

Tabulka č. 2: Růst spotřebitelských cen v % proti předchozímu roku

Tabulka č. 3: Logický rámec – cíle

Tabulka č. 4: Logický rámec – výstupy projektového cíle 1

Tabulka č. 5: Logický rámec – výstupy projektového cíle 2

Tabulka č. 6: Logický rámec – aktivity projektového cíle 1

Tabulka č. 7: Logický rámec – aktivity projektového cíle 2

Tabulka č. 8: Identifikovaná rizika a jejich závažnost

Tabulka č. 9: WBS

Tabulka č. 10: Časové plánování v MS Project

Tabulka č. 11: Kritické činnosti

Tabulka č. 12: Rozpočet projektu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Stanovy Pionýra

Příloha č. 2: Rozvržení zdrojů v MS Project

Příloha č. 3: Histogramy zdrojů

Příloha č. 4: Ceník tisku

Příloha č. 5: Ceník poštovních služeb

Příloha č. 6: Cena inzerce

SEZNAM ZKRATEK

IPMA	International project management association
NNO	nestátní nezisková organizace
EU	Evropská unie
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
SLEPT	sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory
WBS	work breakdown structure – hierarchická struktura
CPM	critical path method – metoda kritické cesty
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
JMK	Jihomoravský kraj
GPS	global positioning systém – globální družicový polohový systém
FS	finish – start
FF	finish – finish
MS Project	Microsoft Project

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Vzor stanov

„1991

Stanovy Pionýra

schválené Celostátní konferencí Pionýra v Brně 6. dubna 1991

I. Název

Pionýr

II. Působnost a sídlo

Pionýr rozvíjí svou činnost především na území ČSFR. Sídlem organizace je Praha. Sídla republikových organizací jsou uvedena v příslušných republikových statutech.

III. Cíl činnosti

Pionýr je demokratické, samostatné, na politických stranách a hnutích nezávislé dobrovolné sdružení dětí, mládeže a dospělých. Zabývá se obhajobou a zabezpečováním uspokojování zájmů a oprávněných potřeb dětí a ostatních členů organizace. Vytváří, nebo se spolupodílí na vytváření podmínek pro splnění těchto cílů. Své členy zapojuje především formou osvětové, kulturně výchovné, zájmové (sportovní, technické, přírodovědné atd.), rekreační, rekondiční a charitativní činnosti.

S ohledem na zájmy dětí a mládeže je iniciátorem a podporovatelem tvorby i plnění sociálních programů. Hlásí se plně k Listině základních práv a svobod a Úmluvě práv dítěte OSN a podílí se na jejich realizaci ve společenském životě.

IV. Členství

Členství se realizuje prostřednictvím republikových organizací Pionýra.

V. Vnitřní členění organizace

Organizace Pionýr v ČSFR tvoří v souladu se státoprávním uspořádáním republikové zemské organizace Pionýr. Tyto organizace mají plnou právní subjektivitu a podmínky své činnosti a svých organizačních jednotek upravují vlastním statutem.

VI. Orgány organizace

Nejvyšším orgánem Pionýra je 10-ti členná federální rada složená paritně ze zástupců republikových organizací, volených republikovými radami.

Federální rada:

zastupuje organizaci Pionýr v jednáních s ústředními orgány ČSFR, ve vládních výborech, politickými stranami, hnutími a sdruženími občanů, dalšími organizacemi, sdruženími a institucemi na federální úrovni,

representuje a zastupuje organizaci Pionýr v mezinárodních nadnárodních organizacích a sdruženích, vyhledává v souladu s pověřením republikových organizací navazuje kontakty s organizacemi a příslušnými orgány v zahraničí a zodpovídá za vytváření podmínek pro mezinárodní činnost Pionýra,

zodpovídá za propagaci činnosti Pionýra a jeho republikových organizací a spoluprací se sdělovacími prostředky na federální úrovni - nad rámec výše jmenovaných úkolů je oprávněna jednat v souladu s delegovanými pravomocemi. Jménem organizace Pionýr je v souladu s úkoly federální rady Pionýra a s dalšími delegovanými pravomocemi oprávněn jednat předseda FRP, volený federální radou Pionýra, případně osoby písemně pověřené FRP.

VII. Zásady hospodaření

Pionýr je organizace, která ve svém celku vystupuje jako samostatná právnická osoba.

Nositelem právní subjektivity a ústředními orgány jsou z hlediska hospodářského řízení federální rada Pionýra a republikové rady.

Jednotlivé právní subjekty určené těmito stanovami a statuty republikových organizací mají plnou právní subjektivitu. Hospodaří s majetkem, který získaly při založení, svojí činností, z darů a dotací. Mohou samostatně hospodařit s majetkem poskytnutým jim pro zabezpečení svěřené činnosti, kterou zabezpečují za další subjekty, právnické a fyzické osoby.

Majetek územních organizací (republik) je výhradním majetkem republikových organizací.

Organizace Pionýr jako právní subjekt neodpovídá za závazky nižších článků organizačních složek Pionýra. Nižší organizační složky, orgány a podniky Pionýra neodpovídají za závazky organizace Pionýr jako celku.

VIII. Revizní činnost

Za účinnou a pravidelnou kontrolu hospodaření odpovídají revizoři příslušných právních subjektů. Kontrolu hospodaření FRP provádí revizní skupina složená ze zástupců jmenovaných republikovými revizními komisemi Pionýra.

IX. Obecná ustanovení

Pro jednání a usnášení federální rady Pionýra je zapotřebí účasti nadpoloviční většiny členů orgánu z každé republiky. Usnesení FRP je právoplatné, pokud se pro něj vysloví nadpoloviční většina přítomných členů orgánů z každé republiky.

Podmínky pro přijímání usnesení v republikových organizacích upravují příslušné republikové statuty.

Spory v organizaci řeší smírčí komise ad hoc, která je ustavena a pověřena příslušnou radou vyššího stupně. Rozhodnutí komise je závazné. Organizace může požádat o přezkoumání republikovou radu a následně federální radu.

X. Závěrečná ustanovení

Stanovy Pionýra mohou být změněny, doplněny nebo zrušeny dohodou republikových rad organizace Pionýr. O změně republikových statutů rozhodují příslušné republikové organizace v souladu se svými statuty.

O zániku organizace Pionýr mohou rozhodnout v dohodě republikové rady Pionýra třípětinovou většinou členů každého orgánu. O majetkovém vypořádání federálních orgánů rozhodne federální rada.

Tyto stanovy nabývají účinnosti dnem potvrzení změny příslušným ministerstvem vnitra.“¹¹²

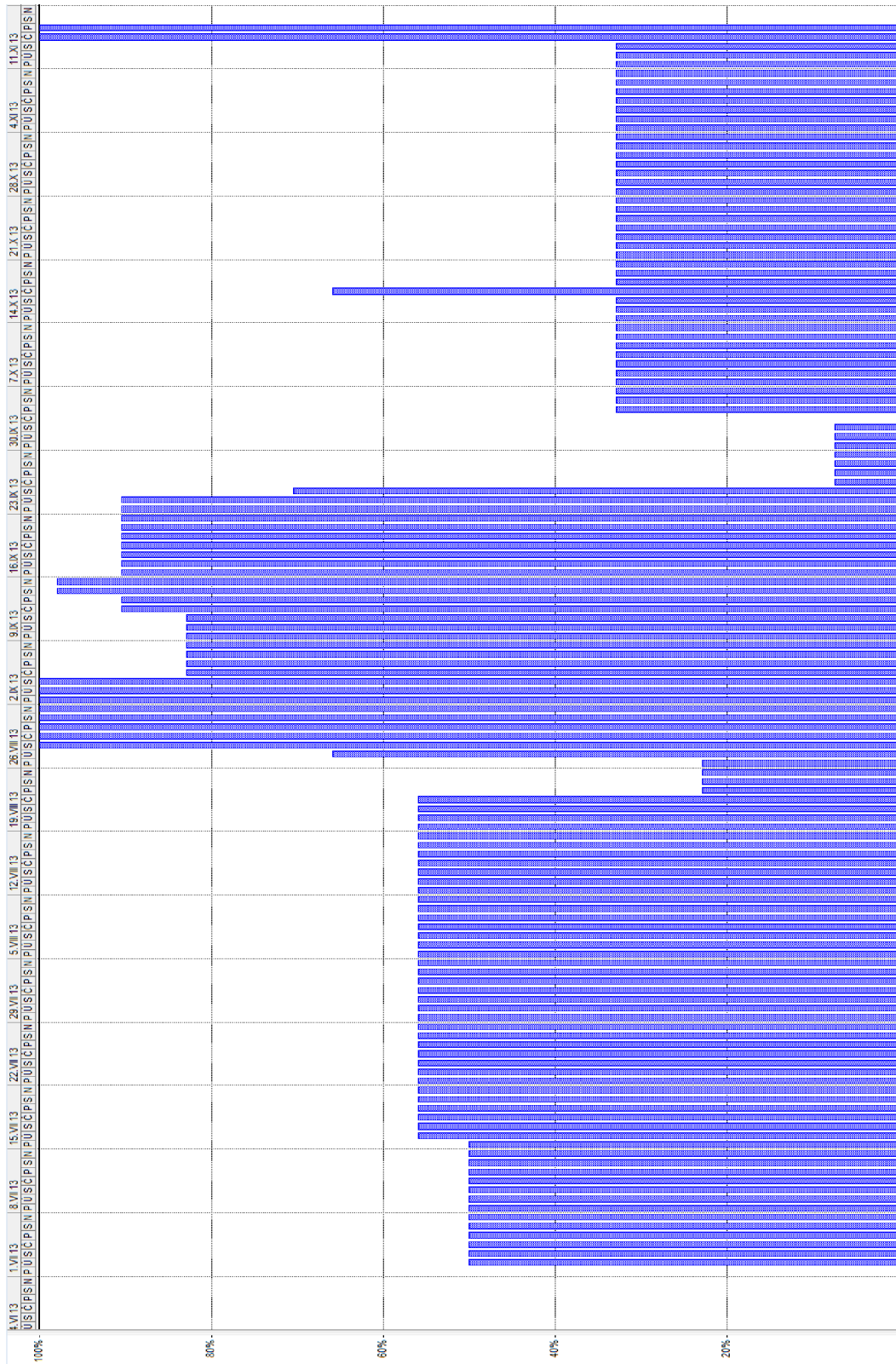
¹¹² PIONÝR. Stanovy pionýra. In: *Www.pionyr.cz* [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.dobrodruzstvi.info/history/stanovy91>

Příloha č. 2 - Rozvržení zdrojů v MS Project

Manažer						
217,62 hodin						
ID	Název úkolu	Jednotky	Práce	Zpoždění	Zahájení	Dokončení
2	Doplnění a přepravení výboru o dva členy	50%	21 hodin	0 dny	2.7.13	15.7.13
3	Sepsání konceptu stanov	23%	28,98 hodin	0 dny	16.7.13	26.8.13
4	Porada ohledně konceptu stanov	66%	1,98 hodin	0 dny	27.8.13	27.8.13
5	Sepsání finální verze stanov plně v souladu se zákonem	50%	42 hodin	0 dny	28.8.13	24.9.13
6	Připravení textu návrhu na registraci	50%	10,5 hodin	0 dny	29.8.13	4.9.13
7	Odeslání návrhu na registraci Ministerstvu vnitra vč etné dvou vyhotovení stanov	30%	0,9 hodin	0 dny	25.9.13	25.9.13
11	Ustavující schůze	90%	2,7 hodin	0 dny	15.11.13	15.11.13
12	O slovení potenciálních dobrovolníků	33%	37,62 hodin	0 dny	16.7.13	22.8.13
14	Vybrání vhodných dobrovolníků	50%	1,5 hodin	0 dny	28.8.13	28.8.13
15	Vytypování potenciálních dárců	15%	4,77 hodin	0 dny	12.9.13	2.10.13
17	O slovení potenciálních dárců	33%	13,87 hodin	0 dny	4.10.13	17.10.13
18	Identifikace veškerých zdrojů dotací	33%	20,78 hodin	0 dny	5.9.13	25.9.13
19	Sepsání žádosti o dotace	33%	27,72 hodin	0 dny	17.10.13	19.11.13
20	Odeslání žádosti o dotace	100%	3 hodin	0 dny	14.11.13	14.11.13
24	Informování členů o platbě příspěvků	10%	0,3 hodin	0 dny	15.11.13	15.11.13
Člen1						
249,45 hodin						
ID	Název úkolu	Jednotky	Práce	Zpoždění	Zahájení	Dokončení
13	Podání inzerátu na nábor dobrovolníků	25%	3,75 hodin	0 dny	23.8.13	27.8.13
4	Porada ohledně konceptu stanov	66%	1,98 hodin	0 dny	27.8.13	27.8.13
11	Ustavující schůze	100%	3 hodin	0 dny	15.11.13	15.11.13
12	O slovení potenciálních dobrovolníků	50%	57 hodin	0 dny	16.7.13	22.8.13
3	Sepsání konceptu stanov	33%	42 hodin	0 dny	16.7.13	26.8.13
14	Vybrání vhodných dobrovolníků	50%	1,5 hodin	0 dny	28.8.13	28.8.13
15	Vytypování potenciálních dárců	15%	9,45 hodin	0 dny	12.9.13	2.10.13
17	O slovení potenciálních dárců	33%	13,87 hodin	0 dny	4.10.13	17.10.13
18	Identifikace veškerých zdrojů dotací	33%	20,78 hodin	0 dny	5.9.13	25.9.13
19	Sepsání žádosti o dotace	33%	27,72 hodin	0 dny	17.10.13	13.11.13
9	Připrava zveřejnění dopisů	50%	10,5 hodin	0 dny	26.9.13	2.10.13
6	Připravení textu návrhu na registraci	50%	10,5 hodin	0 dny	29.8.13	4.9.13
10	Roze slání zveřejnění návrhu plně v souladu se zákonem	60%	5,4 hodin	0 dny	5.11.13	7.11.13
5	Sepsání finální verze stanov plně v souladu se zákonem	50%	42 hodin	0 dny	28.8.13	24.9.13
Člen2						
193,95 hodin						
ID	Název úkolu	Jednotky	Práce	Zpoždění	Zahájení	Dokončení
16	Vybrání potenciálních dárců	100%	3 hodin	0 dny	3.10.13	3.10.13
21	Zakomponování do stanov povinnosti platit členské příspěvky	10%	21 hodin	0 dny	16.7.13	23.9.13
22	Založení bankovního účtu	50%	9 hodin	0 dny	25.9.13	30.9.13
23	Připrava podkladů pro zaplacení členských příspěvků	50%	1,5 hodin	0 dny	1.10.13	1.10.13
11	Ustavující schůze	100%	3 hodin	0 dny	15.11.13	15.11.13
4	Porada ohledně konceptu stanov	66%	1,98 hodin	0 dny	27.8.13	27.8.13
12	O slovení potenciálních dobrovolníků	15%	17,1 hodin	0 dny	16.7.13	22.8.13
3	Sepsání konceptu stanov	33%	42 hodin	0 dny	16.7.13	26.8.13
14	Vybrání vhodných dobrovolníků	50%	1,5 hodin	0 dny	28.8.13	28.8.13
15	Vytypování potenciálních dárců	67%	31,5 hodin	0 dny	12.9.13	2.10.13
17	O slovení potenciálních dárců	33%	13,87 hodin	0 dny	4.10.13	17.10.13
18	Identifikace veškerých zdrojů dotací	33%	20,78 hodin	0 dny	5.9.13	25.9.13
19	Sepsání žádosti o dotace	33%	27,72 hodin	0 dny	17.10.13	13.11.13

Příloha č. 3 – Histogramy zdrojů

Histogram vytížení manažera projektu:



Histogram vytížení člena 1 projektového týmu:



Histogram vytížení člena 2 projektového týmu:



Příloha č. 4 – Ceník tisku¹¹³

Kopírování a tisk malých formátů do A3

Černobílý tisk a kopírování

Papír: laser, 80 g/m²

Rozměr	A4				A3			
	Jednostranně		Oboustranně		Jednostranně		Oboustranně	
Potisk	Kč	s DPH	Kč	s DPH	Kč	s DPH	Kč	s DPH
1–20 ks	1,65	2,-	2,98	3,60	2,98	3,60	5,95	7,20
21–100 ks	1,4	1,70	2,48	3,-	2,48	3,-	4,79	5,80
101–500 ks	1,32	1,60	2,31	2,80	2,31	2,80	4,63	5,60
501–1000 ks	1,24	1,50	2,15	2,60	2,15	2,60	4,30	5,20
1001 a více ks	1,16	1,40	2,07	2,50	2,07	2,50	3,97	4,80
Kopie ze skla	2,48	3,-	4,96	6,-	4,13	5,-	8,26	10,-

¹¹³ BPCOPY. *Kopírování, tisk* [online]. [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.bpcopy.cz/kopirovani-tisk>

Příloha č. 5 – Ceník poštovních služeb¹¹⁴

Ceník

 naboru

Druh zásilky	Do hmotnosti / cena v Kč				
	50 g - standard ¹	100 g ²	500 g ²	1 kg ²	2 kg ²
Doporučené psaní	26	34	37	43	49

Tato základní poštovní služba a s ní související doplňkové služby a příplatky jsou osvobozeny od DPH.

- 1) Obálka nebo nesložený kartónový lístek, pravoúhlého tvaru, s rozměry maximálně 23,1 x 16,4 x 0,5 cm, minimálně 14 x 9 cm.
- 2) Délka nesmí přesahovat 50 cm a šířka 35 cm, přičemž tloušťka nesmí být větší než 5 cm. Minimální rozměry zásilky jsou 14 x 9 cm.

Chcete vědět, kolik za Vaši zásilku zaplatíte? Využijte [kalkulátor zásilek](#).

Doplňkové služby (kromě ostatních cen za podávanou zásilku)	Cena
Dodejka Odesílateli bude předáno písemné potvrzení prokazující dodání zásilky příjemci.	10 Kč
Dobírka Při dodání pošta od příjemce vybere odesílatelem stanovenou peněžní částku (dobírková částka). Následně ji vyplatí odesílateli nebo odesílatelem určené osobě, v hotovosti nebo převodem na určený účet. Dále se připočítává: <ul style="list-style-type: none"> • při použití Poštovní dobírkové poukázky A nebo C - cena podle ceny Pk A a Pk C, • při použití dobírkové složenký Poštovní spořitelny bez ohledu na výši dobírkové částky - cena dle platného Sazebníku poplatků Poštovní spořitelny. 	12 Kč
Dodání do vlastních rukou Pošta dodá zásilku: <ul style="list-style-type: none"> • je-li adresátem fyzická osoba, jen adresátovi, zmocněnci adresáta, zákonnému zástupci adresáta nebo zmocněnci zákonného zástupce adresáta; • je-li adresátem právnická osoba, jen oprávněné osobě. 	8 Kč
Dodání do vlastních rukou výhradně jen adresáta Je-li adresátem fyzická osoba, odesílatel může požadovat, aby poštovní zásilka byla dodána výhradně jen adresátovi.	8 Kč
Zkrácení úložní doby pro vyzvednutí poštovní zásilky Na poště je zásilka standardně uložena 15 dní. Odesílatel však může požádat o zkrácení na 3 dny nebo na 10 dní.	v ceně služby
Prodloužení úložní doby pro vyzvednutí poštovní zásilky Na poště je zásilka standardně uložena 15 dní. Tato doplňková služba umožňuje, aby si odesílatel lhůtu pro vyzvednutí zásilky prodloužil na jeden měsíc. Prodloužit si lhůtu pro vyzvednutí zásilky může také adresát, ale jen v případě, že toto odesílatel předem nevyloučil.	15 Kč

¹¹⁴ ČESKÁ POŠTA. *Doporučené psaní* [online]. [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/sluzby/psani/cr/doporucene-psani-id39672/>

Kupón pro podání řádkové inzerce MORAVIA

Seznam rubrik řádkové inzerce

- 190 Práce
 200 Vzdělávání - Kurzy
 210 Auto-Moto
 250 Cestování
 310 Počítače
 330 Elektronika

- 350 Služby
 390 Finance
 410 Seznámení
 491 Hobby
 492 Domácí mazlíčci
 510 Výměny
 520 Pronájmy

- 530 Nemovitosti
 540 Byty
 550 Vybavení domácnosti
 560 Domácí spotřebiče
 580 Stavebniny
 590 Pozemky
 595 Ostatní

Napište číslo rubriky: Zatrhněte typ: nabídka poptávka

Text vypište tak, aby písmena, interpunkce i mezery měly vždy svá okna.
 Příslušná cena (450 Kč nebo 300 Kč vč. DPH/1 termín) je vždy za každých započatých 150 úhozů.
 Opakovací slevy nevedeme.

CENA ZA KOMERČNÍ INZERCÍ

CENA ZA SOUKROMOU INZERCÍ

text inzerátu	
270,-	100,-
540,-	200,-
810,-	300,-

Počet otisků: _____ Požadované datum otisku: _____

Následující informace nebudou zveřejněny, vyžaduje je však tiskový zákon.

Firma/jméno:

Tel.:

Adresa:

Fax:

IČO:

DIČ:

Podpis:

Uvedené ceny jsou s DPH. V podmínkách máme platbu předem. Vyplněný kupón podejte osobně v kanceláři řádkové inzerce nebo zašlete spolu s dokladem o zaplacení faxem, e-mailem nebo na adresu: Metro ČR, řádková inzerce, Václavské nám. 1 - palác Koruna, Praha 1, PSČ 110 00, tel.: 225 065 177, 225 065 178 fax: 225 066 653, e-mail: pavlina.vaclavu@metro.cz. Nejbližší termín otištění do 3 pracovních dnů po zaplacení. Způsob úhrady: osobně, peněžní poukázky typu „A“, „C“ nebo převodem na účet: 17 58 13 23/0300, var. symbol = Vaše IČO nebo tel. číslo.

