

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Projektové řízení v neziskové organizaci

Bc. Eliška Pytolajová

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Eliška Pytolajová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Projektové řízení v neziskové organizaci

Název anglicky

Project management in a non-profit organization

Cíle práce

Cílem diplomové práce zpracování návrhu aplikace zásad a metod projektového řízení v konkrétní neziskové organizaci.

Dílčí cíle:

- vymezení základní pojmů k problematice projektového řízení, specifik neziskových organizací a zdrojů financování neziskových organizací;
- charakteristika a analýza činnosti vybrané neziskové organizace;
- formulace možných návrhů implementace principů projektového řízení do vybrané organizace.

Metodika

Diplomová práce bude zpracována s využitím odborné literatury, týkající se problematiky projektového řízení v neziskových organizacích se zaměřením na environmentální vzdělávání.

Při zpracování literární rešerše bude využita rešeršně-kompilační metoda, tedy sbírání a kompletace relevantních dat a informací k danému tématu a jejich následné analyzování a interpretace. Data a informace budou získány z tištěných zdrojů v podobě odborné literatury, zaměřené na danou problematiku a z elektronických zdrojů, především ze specializovaných portálů. Dalším významným zdrojem informací, nutných k vypracování diplomové práce, budou konzultace s projektovými manažery neziskové organizace Sluňákov.

Vlastní zpracování realizace projektového řízení bude probíhat dle metodických postupů uvedených v literární rešerši.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

projektové řízení, projekt, fáze projektu, metody projektového řízení, nezisková organizace, obecně prospěšné společnosti, financování neziskových organizací, environmentální vzdělávání, výchova a osvěta

Doporučené zdroje informací

MÁCHAL, P. – LACKO, B. – DOLEŽAL, J. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠKARABELOVÁ, S. – NADACE OPEN SOCIETY FUND PRAHA, – MASARYKOVA UNIVERZITA.

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA. *Když se řekne nezisková organizace : příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-3031-3.

ŠTEFÁNEK, R. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 11. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Projektové řízení v neziskové organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 11. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Moulisovi, Ph.D. za účinnou, metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

Projektové řízení v neziskové organizaci

Souhrn

Cílem diplomové práce na téma "Projektové řízení v neziskové organizaci" je vypracovat pomocí implementace zásad a využití metod projektového řízení návrh na logický postup při realizování projektového řízení u neziskové organizace Sluňákov sídlící v obci Horka nad Moravou. Konkrétně se bude jednat o řízení projektu, jehož cílem bude vytvořit 2 environmentální vzdělávací programy pro žáky základních škol a studenty středních škol.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část definuje pojem řízení projektu, popisuje jednotlivé fáze projektu a charakterizuje metody používané v projektovém řízení. Také by čtenáře měla seznámit se základními informacemi o EVVO (environmentální vzdělávání, výchova a osvěta) a o neziskových organizacích, především o obecně prospěšné společnosti a také o možnostech jejího financování. Praktickou část tvoří vlastní zpracování návrhu postupu při realizování projektového řízení. Návrh řešení realizace projektového řízení bude založen na definici projektu od jeho předprojektové fáze až po fázi poprojektovou.

Klíčová slova: projektové řízení, projekt, fáze projektu, metody projektového řízení, nezisková organizace, obecně prospěšné společnosti, financování neziskových organizací, environmentální vzdělávání, výchova a osvěta (EVVO)

Project management in a non-profit organization

Summary

The aim of the diploma thesis on "Project management in a non-profit organization" is to design logical procedure for a project implemented by the non-profit organization Sluňákov, located in Horka nad Moravou. The project covers creating 2 environmental education programs for pupils of elementary and secondary school students.

The diploma thesis is divided into two parts. The theoretical part defines the concept of project management, describes the individual phases of the project and characterizes the methods used in the project management. It also covers the basic information on EEA (environmental education and awareness) and non-profit, especially public benefit organizations and the possibilities of their financing. The practical part consists of the specific drafting steps of the project realization process. The proposal for the solution of project management implementation will be based on project definition from its pre-project to the post-project phase.

Keywords: project management, project, project phase, project management methods, nonprofit organization, public benefit organisation, nonprofit organisation financing, environmental education and awareness (EEA)

Obsah

1	ÚVOD.....	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	12
	2.1 CÍL PRÁCE.....	12
	2.2 METODIKA.....	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
	3.1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	14
	3.1.1 Přínosy použití projektového řízení.....	15
	3.2 PROJEKT.....	16
	3.2.1 Charakteristika projektu	16
	3.2.2 Životní cyklus a fáze projektu	17
	3.2.2.1 Předprojektová fáze.....	19
	3.2.2.2 Projektová fáze	21
	3.2.2.3 Poprojektová fáze	22
	3.2.3 Zahájení projektu	22
	3.2.4 Plánování projektu	23
	3.2.4.1 Plán rozsahu projektu	24
	3.2.4.2 Časový plán	24
	3.2.4.3 Plán zdrojů	24
	3.2.4.4 Plán nákladů.....	24
	3.2.4.5 Plán rizik – proces řízení rizik	25
	3.2.5 Vlastní realizace projektu	25
	3.2.6 Ukončení projektu	25
	3.2.7 Metody řízení projektu	26
	3.2.7.1 SWOT analýza	26
	3.2.7.2 Hierarchický rozklad činností (<i>Work Breakdown Structure</i>).....	28
	3.2.7.3 Ganttův diagram.....	29
	3.2.7.4 Analýza rizik.....	30
	3.3 NEZISKOVÁ ORGANIZACE	31
	3.3.1 Nestátní nezisková organizace (NNO)	32
	3.3.1.1 Obecně prospěšná společnost (<i>OPS</i>)	33
	3.3.2 Financování neziskových organizací.....	34
	3.3.2.1 Financování obecně prospěšných společností	36

3.4 ENVIRONMENTÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, VÝCHOVA A OSVĚTA EVVO	39
4 VLASTNÍ PRÁCE	41
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	41
4.1.1 Údaje o společnosti	41
4.1.2 Poslání společnosti	42
4.1.3 Struktura organizace	43
4.1.4 Analýza činnosti organizace v oblasti environmentálních výukových programů v roce 2016	44
4.1.5 SWOT analýza podniku	45
4.2 VLASTNÍ PROJEKT	47
4.2.1 Předprojektová fáze	47
4.2.1.1 Předprojektová úvaha	47
4.2.1.2 SWOT analýza projektu	52
4.2.1.3 Výsledek předprojektové fáze – rozhodnutí o realizaci	52
4.2.2 Projektová fáze	53
4.2.2.1 Zahájení projektu	53
4.2.2.2 Plánování projektu	55
4.2.2.3 Vlastní realizace	72
4.2.2.4 Ukončení projektu	74
4.2.3 Poprojektová fáze	74
5 VÝSLEDKY A DISKUSE	81
6 ZÁVĚR	82
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	83
LITERATURA	83
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	84
8 SEZNAM OBRÁZKŮ	85
9 SEZNAM TABULEK	86
10 SEZNAM PŘÍLOH	87

PŘÍLOHY

- A Schéma životního cyklu projektu
- B Statistika počtu NNO 2014 - 2016
- C Žádost nestátní neziskové organizace o státní dotaci

1 Úvod

V posledních letech roste složitost a náročnost veškerých procesů spojených s realizací projektů. Abychom byli efektivní v přistupování k řízení složitých činností a procesů, je potřeba využívat zásad a metod projektového řízení.

Osvojení si principů a metod projektového managementu považuji jako nutnost, jelikož díky tomu dojde k přesnému vymezení cíle projektu, k určení jednotlivých kroků potřebných k jeho výkonu, k určení potřebných zdrojů, k určení nákladů apod. Detailní rozfázování projektu nám dopomůže ke splnění nutných výsledků a s koordinací jednotlivých činností.

Jelikož mě už delší dobu problematika projektového řízení zajímala, rozhodla jsem se vypracovat diplomovou práci na téma Projektové řízení u neziskové organizace, tedy konkrétně zpracovat vlastní návrh na postup při realizaci projektového řízení v oblasti environmentálního vzdělávání u neziskové organizace pomocí aplikace zásad a využití metod projektového řízení.

Abych mohla tento návrh na postup realizace projektového řízení vytvořit, bylo nutné si osvojit teoretické znalosti, získané zpracováním literární rešerše.

Problematika tohoto tématu je velice rozsáhlá, proto jsem se také rozhodla oslovit organizaci Sluňákov a požádat vedení organizace o možnost zúčastnit se nějaké realizace projektového řízení od jeho začátku až po jeho úplné uzavření. Mé žádosti bylo vyhověno a stala jsem se jako dobrovolník součástí projektového týmu, který měl na starosti řídit projekt - Příroda a lidé: v nás i kolem nás, jehož cílem bylo vytvoření dvou environmentálních vzdělávacích programů. Po celý rok jsem spolupracovala s projektovou manažerkou a na základě jí poskytnutých informací a rad jsem postupně vytvářela vlastní návrh na logický postup realizace projektového řízení, jež je uveden v praktické části této práce. Jelikož byl projekt už zrealizován, mohla jsem také provést porovnání jeho skutečného průběhu s plánem, který jsem zpracovala a zhodnotit přínosy a výsledky projektu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje teorii projektového řízení, vysvětlení souvisejících pojmů, zásad a metod použitých v praktické části. Dále je zde popsána problematika související

s neziskovými organizacemi a EVVO¹, jelikož konkrétní návrh postupu realizace projektového řízení bude u neziskové organizace v oblasti environmentálního vzdělávání.

Následně je v praktické části představena společnost, ve které je vedení projektového řízení prováděno a poté je detailně zpracován komplexní návrh postupu při řízení konkrétního projektu.

¹ *EVVO je zkratka pro Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta*

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je implementace (aplikace) zásad a využití metod projektového řízení při vedení konkrétního projektu v oblasti environmentálního vzdělávání v nestátní neziskové organizaci Sluňákov. A na základě osvojených teoretických znalostí dané problematiky zpracovat vlastní komplexní návrh na postup při realizování projektového řízení.

Návrh řešení realizace projektové řízení bude sestavováno reálně a aplikovatelně s předpokladem skutečného zrealizování projektu danou společností.

Následující dílčí cíle:

- získat teoretické znalosti související s cílem diplomové práce studiem odborné literatury a zpracování informací v kapitole teoretická východiska,
- analyzovat možnosti financování neziskových organizací, zejména obecně prospěšných společností,
- analyzovat potencionální příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky podniku a projektu,
- připravit časový plán a plán nákladů,
- vytvoření finančního plánu,
- analýza rizik,

2.2 Metodika

V teoretické části byla při zpracování literární rešerše využita rešeršně-kompilační metoda, tedy sbírání a kompletace relevantních dat a informací k danému tématu a jejich následné analyzování a interpretace. Data a informace byly získány z tištěných zdrojů v podobě odborné literatury, zaměřené na danou problematiku a z elektronických zdrojů, především ze specializovaných portálů.

V praktické části byly významným zdrojem informací interní dokumenty organizace, konzultace s projektovou manažerkou a zejména využití vlastních zkušeností získaných příležitostmi účastnit se celého procesu řízení daného projektu. Pro získání těchto zdrojů informací byly použity metody získávání dat a to - analýza dokumentů, dotazování a

pozorování. Následně byly získané informace zpracovány pomocí metod – analýzy, syntézy, abstrakce a konkretizace.

Vlastní zpracování návrhu postupu při realizaci projektového řízení je založeno na definici projektu od jeho předprojektové fáze, přes fázi projektovou až po fázi poprojektovou a byly zde využity také metody projektového řízení, které jsou popsány v literární rešerši a to – SWOT analýza, Hierarchický rozklad činností- WBS, Ganttův diagram, analýza rizik, analýza nákladů.

3 Teoretická východiska

V této kapitole budou vymezeny teoretické poznatky z oblasti projektového řízení, neziskových organizací a environmentálního vzdělávání. Tato teoretická část práce tedy objasní základní pojmy týkající se řízení projektů u neziskové organizace v oblasti environmentálního vzdělávání a přinese tak teoretická východiska pro praktickou část.

3.1 Projektové řízení

Dle Druckera lze projektové řízení definovat jako ucelený proces, ve kterém dochází k jasnému rozplánování a realizaci složitých, ale většinou jednorázových akcí, které je potřeba vykonat v požadovaném časovém horizontu s minimálními náklady, a v konečném důsledku musí být dosaženo předem stanovených cílů. [1]

Řízení projektů je tedy soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů.[2, str. 10]

Specifické rysy:

- Důležitost definování počátku a konce.
- Používání pružných organizačních struktur.
- Existence vysoké míry nejistoty.
- Proměnlivost složení řešitelského týmu projektu.

Mezi důležité charakteristiky projektu patří čas, náklady, rozsah, kvalita, rizika a zdroje projektu. Tyto charakteristiky je nutné vždy sledovat při řízení projektů.

Cílem projektového řízení je udržet v rovnováze tři základní ukazatele- čas, náklady, kvalita projektu. Je tedy nutné brát v potaz čas ve srovnání s plánem, náklady ve srovnání se stanoveným rozpočtem a kvalitu projektu, která je měřítkem plnění požadovaných cílů.

Tato situace se zobrazuje v podobě trojúhelníku jako tzv. projektový trojúhelník, někdy nazývaný jako „d'áblův trojúhelník“.

Obrázek 1 Projektový trojúhelník



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.1 Přínosy použití projektového řízení

V současné době používá projektový management stále více organizací a to nejen v procesech a aktivitách, pro které jsou pravidla a metody projektového řízení nezbytné. Můžeme si položit otázku proč vlastně používat projektové řízení.

Hlavní odlišností a zároveň výhodou projektového řízení od běžné formy operativního řízení je, že dosáhneme vytyčeného cíle za stanovený čas s náklady, které jsme si vyčlenili pro jeho realizaci. V současnosti se v organizacích vyžaduje, aby bylo uskutečněno co nejvíce změn, činností a to v co nejkratším časovém úseku, s co možná nejmenšími náklady a s omezenými zdroji. Tedy při úspěšném projektovém řízení dosáhneme plánovaného cíle projektu za stanovený časový limit, za předpokládaných nákladů a s předem stanovenými lidskými zdroji a to vše s dosažením požadované cílové kvality.

Dle Svozilové můžeme potenciaální výhody projektového managementu vymezit následně:

- Ke každé aktivitě projektu je přidělena role a odpovědnost bez ohledu na možné změny realizačního personálu.
- Je striktně stanoven časový a nákladový rámec realizace.
- Na celou dobu trvání projektu jsou přiřazeny realizační zdroje projektu, které jsou spotřebovány nebo jsou poté uvolněny pro jiné projekty. To umožňuje větší efektivitu a flexibilitu ve využívání těchto zdrojů.

- V průběhu realizace je možno definovat odchylky oproti plánu a efektivně směřovat korektivní akce, jelikož jsou vytvořeny podmínky pro sledování skutečného průběhu oproti plánu.
- Pravidla eskalace problémů a systém rozdělení odpovědností za řízení projektu umožňuje plynulé řízení bez nutnosti velkého dohlížení ze strany sponzora/zákazníka projektu.
- K získání souhlasu o překročení či naplnění plánovaného cíle projektu přispívají principy řízení.
- Při řízení projektů je používán systémový přístup, který generuje širokou škálu informací, které jsou použitelné pro realizaci dalších projektů. [3]

Ovšem kromě nesporných výhod má projektové řízení i své problematické stránky, které přinášejí celou škálu obtížně předvídatelných situací. Tyto situace jsou obrovskou výzvou pro každého projektového manažera a jejich úspěšné zvládnutí pak záleží především na jeho dosavadních zkušenostech či jeho kreativité, talentu a připravenosti.

Mezi nejčastější problematické stránky patří:

- Komplexní rozsah projektů a zařazení projektu do hierarchie projektů, které jsou součástí komplexního programu.
- Specifické požadavky zákazníka projektu, často se objevující až v průběhu realizace.
- Organizační změny ve společnosti, které nastávají v průběhu projektu.
- Rizika projektu a obtížně předvídatelné vnější vlivy.
- Změny v technologii.
- Plánování a oceňování v předstihu před vlastní realizací. [3, str.21]

3.2 Projekt

3.2.1 Charakteristika projektu

Projekt je nejdůležitějším prvkem a předmětem projektového řízení. Definice projektu můžeme nalézt v mnoha publikacích a informačních zdrojích. Ovšem většina z nich se shoduje v klíčových charakteristikách projektu a to zejména dočasností trvání, unikátností výstupů a omezeností zdrojů.

Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn
- definováno datum začátku a konce uskutečnění
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci [3, str. 22]

Dle Němce můžeme definovat projekt jako cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. [4]

Jeden z klíčových faktorů úspěchu projektu jsou jeho cíle. Je nutné, abychom cíle nastavovali co nejkonkrétněji, čím konkrétnější budou, tím budeme mít vyšší šanci na úspěšné ukončení projektu. Ovšem správně definovat cíle je složité. Dobře definovaný cíl projektu vymezuje nejen popis požadovaného stavu, ale také za jakých podmínek toho má být dosaženo, k čemu to má sloužit a co má být na konci realizace vyprodukováno.

K správnému definování cíle se používá technika SMART, podle které by cíl měl splňovat následující:

- S – specific- specifický a specifikovaný – potřebujeme vědět co? Cíl má být konkrétní
- M – measurable - měřitelný – cíle mají být opatřeny měřitelnými parametry, abychom byli schopni určit, čeho jsme dosáhli a zdali jsme cíl splnili
- A – agreed- akceptovaný – důležité je, aby všichni cíl chápali a rozuměli mu
- R – realistic- realistický – cíle mají být dosažitelné a realistické
- T – timed- termínovaný – cíle musí být časově ohraničené

3.2.2 Životní cyklus a fáze projektu

Projekt je prvkem, který má charakter procesu, v době své existence se vyvíjí a nachází se v různých fázích, které nazýváme životním cyklem projektu. [3]

Fáze definované životním cyklem projektu začínají již při samotném vzniku a ustavení projektu až po jeho formální ukončení. Jednotlivé projektové fáze by se neměly v čase překrývat, měly by tedy na sebe logicky navazovat. Přejít z jedné fáze na druhou by měl zahrnovat formální kontrolu a přebrání výstupů předchozí fáze. Každá fáze by měla mít určené časové rozmezí a stanovené své výstupy (cíle).

Fáze projektu představují dle Rosenaua: skupinu logicky spolu souvisejících činností z hlediska řízení projektu. [5]

Přínosem definování projektu dle jednotlivých fází životního cyklu je:

- zachování jednotné standardizace v dané organizaci a mezi zúčastněnými subjekty,
- jednodušší komunikace a zvýšení pochopení všech zúčastněných o postupu přípravy a realizace projektu,
- vytvoření určitých pravidel, nástrojů procesů k danému fázovému modelu,
- tento model může sloužit k porovnávání a vyhodnocování různých projektů a tím i k podpoře řízení projektového portfolia. [6]

Rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do logického časového sledu má za cíl zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Usnadňuje orientaci všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu. [7]

Jednotliví autoři přistupují k popisu rozdělení fází řízení projektu odlišně, jelikož definice fází není jednotně ustálena.

Životní cyklus projektu však obvykle definuje:

- náplň (aktivity) jednotlivých fází životního cyklu
- výstupy jednotlivých fází
- role zapojené do jednotlivých fází
- způsob, jakým probíhá kontrola a formální odsouhlasení jednotlivých fází [8]

Tato práce se bude dále zabývat členěním fází řízení projektu dle nejobecnějšího pojetí, které odpovídá logickému rozdělení projektu na přípravu, realizaci a vyhodnocení:

- předprojektová fáze
- projektová fáze
- poprojektová fáze

Toto rozčlenění je však pro popis konkrétního projektu příliš hrubé, proto se především projektová fáze dále člení do detailnějších fází řízení projektu a to:

- zahájení
- plánování
- vlastní realizace
- ukončení

3.2.2.1 Předprojektová fáze

Jelikož je na začátku každého projektu myšlenka, je nutné nejprve stanovit základní vizi, v momentě kdy je vize zformulovaná, projekt může začít.

Dále je účelem předprojektové fáze posouzení proveditelnosti daného záměru a prozkoumání příležitosti pro projekt.

K tomu se většinou zpracovávají postupně dva klíčové dokumenty a to:

- Studie příležitosti
- Studie proveditelnosti

Ovšem v případě jednodušších projektů je dostačující zpracování jednoho dokumentu tzv. předprojektové úvahy. Tato úvaha je pak kombinací výše zmíněných dokumentů.

V této úvaze bychom měli najít odpovědi na následující otázky:

- Čeho chceme v projektu dosáhnout?
- Jaké očekáváme výsledky? A jak k nim dospějeme?
- Jaké jsou předpoklady projektu?
- Existují alternativní řešení?
- Způsob financování: kdo a kolik?
- Na koho bude mít projekt vliv?
- Jaké budou okolní vlivy projektu?

Obecně bychom v této fázi měli dostat odpověď na strategické otázky projektu- odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme a zda má vůbec smysl projekt realizovat. [9, str.158]

3.2.2.1.1 Studie příležitosti

Cílem studie příležitosti je zjistit, zda je vůbec vhodná doba na navrhnutí a realizaci zamýšleného projektu. Jednoduše řečeno slouží k vyhledávání priorit příležitostí a k identifikaci možností uplatnění projektu. Studie musí brát v potaz všechny okolnosti, které mají na organizaci vliv. Jedná se například o situaci v podniku, situaci na trhu (konkurenci v daném odvětví, poptávku po daném druhu zboží či služby, apod.), přepokládaný vývoj organizace a trhu.

Základní oblasti, které by měla studie příležitosti respektovat, jsou:

- Konkrétní popis podoby budoucího produktu nebo služby.
- Cíle podnikatele nebo firmy.
- Potenciální zákazníci a jejich problémy a potřeby.
- Možnosti využití nápadu na trhu, případně existující poptávka po daném druhu zboží či služby.
- Existující konkurence a prostředí.
- Potřební pracovníci, informace, kapitál, majetek.
- Příležitosti, hrozby a rizika.
- Hrubé ekonomické propočty investic a návratnosti. [10]

Studie příležitosti by měla být stručná, jasná, přehledná. Měla by vycházet ze základních dostupných informací a pracovat s jejich expertními odhady. Není nutné využívat podrobné, složité analýzy. Často užívaná metoda v této studii je SWOT analýza a metoda SMART pro správné stanovení cílů.

Výsledkem této studie je buď nedoporučení realizovat zamýšlený projekt, nebo doporučení realizace tohoto projektu. V případě doporučení projektu následuje první detailnější charakteristika projektu.

3.2.2.1.2 Studie proveditelnosti

Pokud studie příležitosti doporučí projekt realizovat, měla by následně organizace provést právě studii proveditelnosti, která by měla určit nejvhodnější cestu k úspěšné realizaci, tedy nabízí všechny možné alternativy a hodnotí výhodnost jejich použití. Dále by měla specifikovat obsah projektu a cíle projektu a také by měla sloužit jako podklad pro pozdější projektový management v projektové fázi.

Obecně lze strukturu studie proveditelnosti charakterizovat následovně:

- Úvodní informace
- Stručné vyhodnocení projektu
- Stručný popis podstaty projektu a jeho etap
- Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix
- Management projektu a řízení lidských zdrojů
- Technické a technologické řešení projektu

- Dopad projektu na životní prostředí
- Zajištění investičního majetku
- Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)
- Finanční plán a analýza projektu
- Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu
- Analýza a řízení rizik (citlivostní analýza)
- Harmonogram projektu
- Závěrečné shrnující hodnocení projektu
- Přílohy [11]

Přesná podoba a rozsah studie proveditelnosti se odvíjí od typu projektu, jeho velikosti, jeho možných rizik a také je zde rozhodující zda se jedná o neinvestiční či investiční projekt.

3.2.2.2 Projektová fáze

Pokud dojde ke schválení realizace projektu na základě výše uvedených studií, nastává druhá fáze řízení projektu a to projektová (realizační) fáze. Tuto fázi můžeme považovat za nejsložitější a nejpracnější, jelikož je složena z velkého počtu aktivit a zdrojů zabezpečujících jejich pokrytí.

V této fázi by mělo dojít zejména:

- k sestavení projektového týmu
- k vytvoření plánu a jeho realizaci vrcholící předáním výsledků
- a závěrem dochází k ukončení této fáze projektu. [9, str. 158]

Projektová (realizační) fáze je, jak už jsem se výše zmínila, rozčleněna (dle Doležala a kol.) na následující části:

- Zahájení (start up)
- Plánování
- Vlastní realizace (fyzická realizace projektu)
- Předání výstupů projektu a ukončení projektu [9, str. 158]

Tyto jednotlivé části budou podrobněji popsány v následujících kapitolách.

3.2.2.3 Poprojektová fáze

I přesto, že je tato fáze životního cyklu projektu velmi důležitou částí projektu přinášející řadu nových zkušeností a poznatků, bývá často ze strany vedení podceňována.

- Vyhodnocení přípravy a průběhu projektu

Tato část je důležitá především proto, že je zde provedeno důkladné zpětné vyhodnocení přípravy a průběhu celého projektu. Účelem poprojektové fáze je tedy identifikace slabých a silných míst, špatných a dobrých zkušeností jako ponaučení pro realizaci dalších projektů, čímž se přispívá ke zvyšování kvality budoucích projektů

- Vyhodnocení přínosů projektu

Mnoho projektů je koncipováno tak, že se jejich přínosy dostaví až po uplynutí určité doby, takový charakter mají např. mnohé projekty z oblasti jakosti. V takových případech je třeba naplánovat termín a způsob vyhodnocení přínosů projektu a projekt závěrečně vyhodnotit až po tomto termínu. [9]

3.2.3 Zahájení projektu

Na předprojektovou fázi přímo navazuje fáze zahájení, tedy v případě je-li rozhodnuto projekt realizovat. V případě schválení realizace projektu je tedy nutností projekt inicializovat, zahájit.

V této fázi je dobré vytvořit dokument nazývaný se zakládací (identifikační) listina projektu. Tato listina by měla pokrývat základní technicko- organizační parametry projektu. Je v ní nutné, ověřit a případně upřesnit cíle projektu, jeho účel, specifikovat personální obsazení, kompetence, vymezit základní hranice projektu- v čase, financích a předpokládaných zdrojích. Poté co je tato listina schválena, je potvrzeno rozhodnutí o spuštění projektu.

Zakládací listina projektu v podstatě vytváří zadání a hlavní mantinely pro úvodní práci přípravného týmu s tím, že se předpokládá další rozpracování a upřesnění informací v ní obsažených, včetně možností změn (pokud jsou opodstatněné). [9]

Podstatu zahájení můžeme najít dle Doležala v tom, že si během velmi krátké doby, s vysokou mírou koncentrace a intenzity vytvoříme podstatné interpersonální vztahy v přípravném projektovém týmu. A také to, že jsou metody a postupy řízení projektu přizpůsobeny prostřednictvím plánu řízení projektu reálným podmínkám a účastníkům. [9]

3.2.4 Plánování projektu

Poté co je v zahajovací fázi vytvořen projektový tým, který má v rukou dostatečně konkrétní zadání, tak přichází na řadu vytvoření plánu projektu. Plán by měl být vypracován tak, abychom dokázali odpovědět na otázky: „Jak dosáhnout cíle? Jak a kdy zabezpečit a čerpat zdroj?“

Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů. [3, str. 115]

Výstupem plánování je plán projektu, který nazýváme baseline a měl by v sobě zahrnovat především:

- plán rozsahu projektu,
- časový plán (harmonogram),
- plán zdrojů,
- plán nákladů (rozpočet).
- plán rizik

Všechny tyto plány by měly být vzájemně provázané, a pokud se objeví změna v některém plánu, musí se tato změna projevit i v ostatních.

Obrázek 2 Schéma plánování projektu



Zdroj: dle [9]

3.2.4.1 Plán rozsahu projektu

Jako nástroj pro plánování rozsahu projektu se používá systémová analýza, fungující na principu rozkladu systému na prvky. Používá se zde hierarchická struktura činností (WBS), kterou popisují v kapitole 3.2.7.2. Tato struktura neřeší časové záležitosti, ale umožňuje, aby byly všechny činnosti logicky propojeny. Je důležité, aby byla zpracována dostatečně podrobně, aby ke každé úrovni bylo možné specifikovat požadovaný výsledek, přiřadit zdroje a určit odpovědnost za jejich provedení.

3.2.4.2 Časový plán

Po sestavení WBS je dalším důležitým krokem vytvoření detailního časového plánu – harmonogramu jednotlivých činností. WBS je tedy společně se stanovenými milníky výchozí dokument pro sestavení časového harmonogramu. Dojde tedy k časovému uspořádání jednotlivých činností bez narušení jejich logických vazeb. K jeho vytvoření existuje celá řada metod (metoda PERT, metoda CPM, sestavení síťového grafu. Či Ganttovy diagramy). V praktické části této práce budu využita metoda Ganttovy diagramy.

Tato metoda bude podrobněji popsána v kapitole 3.2.7.3.

3.2.4.3 Plán zdrojů

V návaznosti na časový harmonogram je potřeba sestavit plán potřebných zdrojů (lidské, informační, materiální). Je nutné si uvědomit, které zdroje jsou opravdu potřebné a také ověřit jejich dostupnost. Tento plán je velice důležitý, jelikož často dochází k přetížení těchto zdrojů a jejich dobré plánování nám pomůže tomuto jevu zabránit. Je vhodné při jejich rozvrhování počítat, že jsou všechny zdroje omezené a že mají horní limit kapacity. Také není na škodu počítat v případě zatížení s nějakými alternativními zdroji.

3.2.4.4 Plán nákladů

Abychom mohli vytvořit plán nákladů, je potřeba mít hotové předešlé plány, jelikož plán nákladů z nich vychází.

Finanční rozpočet neboli odhady nákladů jsou nutné jak pro plánování projektu, tak při jeho realizaci. Při odhadu se využívá hierarchické struktury činností. Každý úkol má svůj odhad a celkový rozpočet je součtem všech odhadů pro jednotlivé úkoly. [5]

Náklady můžeme rozlišit:

- Přímé – ty souvisí přímo s realizací projektu
- Nepřímé – ty se týkají celé organizace, nelze je jednoznačně přiřadit k projektu
- Ostatní – např. rezervy

Aby byl náš projekt úspěšný, je nezbytné vědět jak řídit náklady, sestavit rozpočet a současně udržovat rovnováhu mezi časem, kvalitou, požadovanou funkčností a náklady.

3.2.4.5 Plán rizik – proces řízení rizik

Proces řízení rizik můžeme chápat dle Aleny Svozilové jako: „Sled aktivit, ve kterých jsou prostřednictvím preventivních nebo korektivních zásahů odvráceny události a odstraňovány vlivy, které by mohly ohrozit říditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům.“ [3]

V rámci projektu je nutno počítat s mnohými riziky jako například rizika lidského faktoru, plánovací, technické, z hlediska organizačního řádu apod.

K odhalení, identifikaci, zjištění dopadu, závažnosti a následnému opatření jednotlivých rizik nám poslouží analýza rizik (popsána v následující kapitole).

Kvalitní a důsledné řízení rizik by mělo zajistit, aby dopady rizik nepřekročily stanovené hranice, čímž by mohly narušit úspěšné ukončení projektu.

3.2.5 Vlastní realizace projektu

V této fázi dochází k realizaci jednotlivých činností podle plánu projektu. Je potřeba projekt sledovat a porovnávat jeho skutečný průběh s plánem a v případě identifikování odchylek či nových zjištění je potřeba provést okamžitě korekční opatření, přeplánovat či vytvořit nový základní plán projektu.

Zahájení této fáze je dobré doprovodit setkáním důležitých zainteresovaných stran (tzv. kick-off meetingem), kde je oznámeno, že fyzická realizace začíná. Je zde zrekapitulován harmonogram projektu a plán řízení.

3.2.6 Ukončení projektu

V této závěrečné fázi projektu jde o skončení prací na projektu, tedy jsou ukončeny všechny aktivity projektu, poté co je dosaženo cíle projektu či prokázání jeho

nedosažitelnosti. Dále by mělo dojít k zajištění a předání všech hmotných i nehmotných výstupů projektu zákazníkovi.

Dle Svozilové se proces ukončení sestává z:

- **Uzavření kontraktu**, v němž je obsaženo:
 - vypořádání a akceptace výstupů
 - závěrečná fakturace projektu
 - příprava pro převedení produktu do jeho další životní fáze
- **Uzavření projektu**, v němž je zahrnuto:
 - tvorba hodnotících závěrečných interních dokumentů o průběhu projektu
 - uvolnění a hodnocení členů projektového týmu
 - administrativní ukončení projektu, uzavření účetních agend, vypořádání všech provozních a majetkových záležitostí [3]

Po ukončení nastává fáze vyhodnocení (poprojektová fáze) a produkt projektu přechází do fáze provozu. Přesné určení okamžiku ukončení a zahájení projektu je nezbytným předpokladem pro vyhodnocení, zda projekt splnil svůj trojimperativ a další náležitosti. [9]

3.2.7 Metody řízení projektu

V této části budou charakterizovány základní metody projektového řízení, díky kterým jsou naplňovány jednotlivé fáze projektového řízení. Tyto metody budou následně použity v praktické části této práce.

3.2.7.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nejznámějším nástrojem pro zjištění současné pozice organizace. Umožňuje managementu vytvořit strategický profil organizace a určit směr jejího rozvoje. [12]

SWOT analýza se, ale užívá i při řízení rizik projektu, posuzování kvality projektového týmu, projektu samotného apod. Sestavuje se obvykle v inicializaci projektů. Posuzují se vnitřní a vnější vlivy významné pro úspěšné dokončení projektu. Analýza vznikla v USA ve 20. století a vytvořil ji Albert Humphrey. [13]

Označení SWOT, získala tato analýza převzetím počátečních písmen z anglických slov:

- S = Strengths - silné stránky
- W = Weaknesses - slabé stránky
- O = Opportunities - příležitosti
- T = Threats – hrozby

SWOT analýza je studie, která nám umožňuje posoudit úspěšnost určitého projektu nebo organizace zjištěním silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tyto čtyři aspekty jsou základním pilířem při zhodnocení předmětu analýzy. Cílem je získat ucelenou představu o předmětu analýzy prostřednictvím odpovědí na jednotlivé body. [13]

SWOT analýza slouží k identifikaci potenciálních i současných možností a omezení, které mohou přicházet zevnitř ale i zvenku. [14]

Při SWOT analýze tedy pozorujeme tyto 4 charakteristické rysy organizace či projektu:

- Silné stránky- sem můžeme zařadit pozitivní vnitřní podmínky, umožňující získat převahu nad konkurencí, v čem je organizace či projekt jiný, speciální, lepší a také například co organizace dobře zvládá.
- Slabé stránky- sem patří negativní vnitřní podmínky, tedy co organizace nezvládá, podmínky vedoucí k nižší organizační výkonnosti, v čem je organizace či projekt zranitelný
- Příležitosti- obsahují současné a budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou pro záměry organizace příznivé nabídku možností vnějšího prostředí, předpoklady pro růst poptávky apod.
- Hrozby- obsahují současné a budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou pro záměry organizace, projektu nepříznivé, obsah hrozeb vnějšího prostředí apod.

Mezi silné a slabé stránky patří všechny vnitřní faktory prostředí projektu (lidé, zařízení, vybavení, image, pověst, finanční zdroje, technologie atd.). Mezi příležitosti a hrozby patří faktory vnější (politické, sociální i ekonomické změny, konkurence, velikost trhu, ziskovost trhu atd.). [14]

SWOT analýzu můžeme sestavit jednoduše pomocí seznamů jednotlivých bodů, nebo samotné body zachytit v tabulce, kde každému seznamu náleží určité pole tabulky.

Tabulka 1 Hodnotící tabulka na základě výsledků dotazníku

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

Zdroj: vlastní zpracování

Předpoklad analýzy SWOT je, že organizace či projekt dosáhne strategického úspěchu minimalizací hrozeb a nedostatků a maximalizací příležitostí a předností.

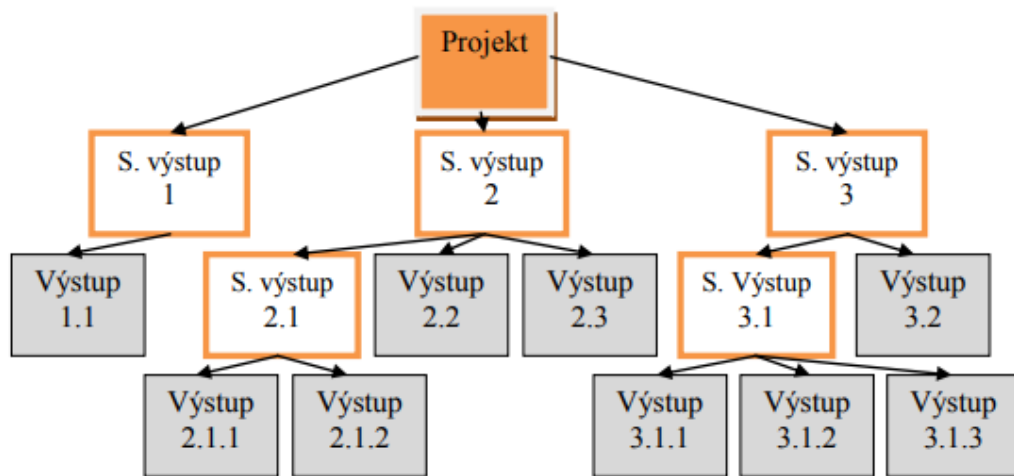
3.2.7.2 Hierarchický rozklad činností (Work Breakdown Structure)

Jednu z nejužitečnějších metod v projektovém řízení- WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS) můžeme do češtiny přeložit jako hierarchický rozklad činností (prací).

Dekompozice neboli rozklad je nejčastější postup pro vytvoření struktury. Jak již název napovídá, jde o rozdělení celkového souboru prací projektu na menší, lépe řešitelné části, především z hlediska řízení. Většinou se dekompozice provádí maximálně do čtyř úrovní. Pro efektivnost je zapotřebí určit míru kontroly a od toho se odvíjí úroveň rozkladu. Pokud je třeba členit projekt více, je doporučeno zvážit rozdělení projektu na podpůrné projekty. Hierarchická struktura prací dává projektovému manažerovi a jeho týmu přehled o pracích, nutných k naplnění cílů a očekávaných výstupů. [13]

Aby nedošlo k vynechání důležitých částí struktury, a k realizaci nepotřebných výstupů má forma WBS stromovou strukturu. Rozklad činností se provádí od nejvyšší úrovně, která určí hlavní činnosti daného projektu, a ty se dále člení na podrobnější činnosti. Postupuje se tedy směrem shora dolů.

Obrázek 3: Schéma WBS



Zdroj: [9]

Při dekompozici celkového projektu dochází k následujícím aktivitám:

- identifikace analýza výstupů a související práce
- strukturování a organizace WBS
- dekompozice vyšších úrovní WBS do menších, detailnějších komponentů
- vytvoření a přiřazení identifikačních kódů každé komponentě WBS
- ověření zda je zvolený stupeň dekompozice výstupů vhodný pro zvolený stupeň řízení kontroly“. [13, str. 77]

3.2.7.3 Ganttův diagram

Pro svoji přehlednost a jednoduchost patří Ganttovy diagramy mezi jeden z nejpoužívanějších nástrojů projektového řízení.

Ganttovy diagramy umožňují znázornit plánovaný a skutečný postup prací současně a umožňují znázornění kritických činností, či dvou úseček pro označení nejdříve možného a nejpozději možného začátku činností.

Vertikální osa diagramu zobrazuje jednotlivé činnosti, horizontální osa diagramu zobrazuje čas.

Nevýhodu tohoto diagramu můžeme spatřovat v nemožnosti zobrazení vzájemné závislosti jednotlivých činností, špatné přehlednosti u větších a složitějších projektů a také v poměrně velké časové náročnosti.

Tabulka 2 Příklad Ganttova diagramu

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Úkol A							
Úkol B							
Úkol C							
Úkol D							
Úkol E							

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.7.4 Analýza rizik

Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení jejich závažnosti. [15]

Při analýze rizik projektu postupně provádíme procesy, ze kterých se analýza rizik skládá:

- **Identifikaci rizik projektu**

Snažíme se identifikovat, která nebezpečí mohou ohrozit projekt a tato nebezpečí se pokoušíme zaznamenat a co nejpřesněji popsat

- **Posouzení rizik projektu**

Snažíme se odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého nebezpečí a odhadnout výši předpokládaného nepříznivého dopadu na projekt

Posouzení rizik projektu můžeme provést:

- Kvantitativně- když určíme hodnotu pravděpodobnosti a hodnotu ztráty přímou číselnou hodnotou
- Kvalitativně- když použijeme pro stanovení pravděpodobnost a ztráty slovní (verbální) hodnoty.

Nakonec vypočteme hodnotu rizika.

- **Odezvy na zjištěná rizika projektu-**

Cílem této fáze je snížit celkovou hodnotu všech rizik, na takovou úroveň, aby projekt byl s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný. [9]

3.3 Nezisková organizace

Oproti ziskovému sektoru nemá nezisková organizace za hlavní cíl dosahování určité výše zisku, ale neziskové organizace jsou zakládány především k poskytování obecně prospěšných služeb a to v různých oblastech např. humanitární pomoci, ochrany životního prostředí, památek, v oblastech zdravotní péče, vzdělávání, sportu apod.

Vymezení pojmu neziskové organizace se nachází v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 18, odstavec 7. Zde je nezisková organizace charakterizována jako organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání.

Zákon mezi neziskové organizace řadí tyto typy:

- zájmová sdružení právnických osob
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a hnutí,
- státem uznávané církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obce,
- kraje,
- organizační složky státu a územních samosprávních celků,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy. [16, str. 8]

V neziskovém sektoru se nachází dvě základní skupiny organizací a to organizace působící ve veřejném neziskovém sektoru a neziskové organizace působící v soukromém neziskovém sektoru.

Neziskové organizace působící ve veřejném neziskovém sektoru jsou financovány z veřejných financí a zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy. Poskytováním veřejné služby je dosahována cílová funkce. Právní formy těchto organizací jsou v ČR od roku 2001 organizační složky státu, kraje, obce. Dále jsou to příspěvkové organizace.

Neziskové organizace působící v soukromém neziskovém sektoru stojí převážně mimo dosah veřejné správy a jsou financovány ze soukromých financí, tedy financí

soukromých fyzických a právnických osob. Cílovou funkcí tohoto sektoru není zisk, ale přímý užitek.

V následující kapitole se budu již zabývat jen organizacemi působícími v soukromém neziskovém sektoru, tedy nestátními neziskovými organizacemi (NNO).

3.3.1 Nestátní nezisková organizace (NNO)

Za mezinárodně uznávanou charakteristiku nestátních neziskových organizací lze považovat definici L. Salamona a M. Anheiera, podle kterých nestátní neziskové organizace (NNO) jsou:

- **Institucionalizované** – tj. bez ohledu na to, zda jsou organizace právně či formálně registrovány mají vždy jasnou institucionální strukturu a jistou organizační skutečnost.
- **Soukromé** – tedy nejsou řízeny státní správou a jsou od ní tedy institucionálně odděleny. To znamená, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá. Ovšem i přesto NNO mohou mít významnou státní podporu a ve vedení mohou být klidně mimo jiné státní úředníci.
- **Neziskové** – nebo zisk nerozdělující, to znamená, že vzniklé přebytky se nesmí přerozdělovat mezi vlastníky nebo vedení organizace. Vzniklý zisk je využit na plnění účelu, pro který byla nezisková instituce založena, tedy NNO mohou svou činností vytvářet zisk, ten však musí být využit na cíle dané posláním organizace
- **Samosprávné a nezávislé** - to znamená, že jsou schopny řídit svou činnost samy a jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, umožňující kontrolu svých činností. NNO nejsou ovládány zvenčí, nejsou kontrolovány státem ani institucemi stojícími mimo ně.
- **Dobrovolné** - na svých činnostech využívají dobrovolnou účast. Dobrovolnost se může projevovat jak formou darů, tak výkonem neplacené práce pro organizaci. [16]

Nestátní neziskové organizace také charakterizuje J. Rektořík jako organizace, které legislativně stojí mimo obchodní zákoník, tj. ty organizace, které nejsou zřízeny, či založeny za účelem podnikání. [17]

Základní právní formy NNO dle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace jsou:

- Spolky a pobočné spolky (nově podle NOZ), dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky (podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů),
- Nadace a nadační fondy (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ).
- Účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby
- Obecně prospěšné společnosti podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují)
- Ústavy (podle NOZ)
- Školské právnické osoby, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy zdroj [18]

Dále se práce zaměřuje na obecně prospěšné společnosti, jelikož bude v praktické části popisován návrh řešení při realizaci projektového řízení v obecně prospěšné společnosti Sluňákov.

3.3.1.1 Obecně prospěšná společnost (OPS)

Postavení obecně prospěšné společnosti upravuje zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšné společnosti, která je zde definovaná jako právnická osoba poskytující veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených podmínek, které jsou pro všechny uživatele stejné. OPS může vytvářet zisk, ovšem tento zisk nesmí být použit ve prospěch zakladatelů či zaměstnanců, ale musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla společnost založena. Zákon se také zabývá a výslovně stanovuje možnost tzv. doplňkové činnosti společnosti, jež může OPS vykonávat současně s poskytováním obecně prospěšných služeb. Tyto činnosti však nesmí negativně ovlivňovat dostupnost, rozsah a především kvalitu obecně prospěšných služeb a také by měli umožnit účinnější využití majetku. V účetnictví musí být výnosy a náklady spojené s doplňkovými činnostmi zřetelně odděleny od výnosů a nákladů z obecně prospěšné činnosti. [19]

Vlastním zdrojem financování obecně prospěšných společností je jejich jmění, které je tvořeno vklady zakladatelů, přijatými dary a dědictvím, fondy obecně prospěšné společnosti, dotacemi ze státního rozpočtu, případně z rozpočtů jiných územních orgánů nebo ze státních fondů. [16]

Statutární orgány OPS tvoří:

- Správní rada – je ze zákona povinna vydat statut OPS, který detailně upravuje vnitřní organizaci společnosti. Také schvaluje změny v zakládací listině, schvaluje rozpočet a jmenuje a odvolává ředitele.
- Dozorčí rada- je kontrolním orgánem OPS. Dohlíží na to, jestli společnost vykonává činnost v souladu se zákony a zakládací listinou, přezkoumává výroční zprávu a roční účetní závěrku
- Výkonným orgánem OPS je ředitel, který nesmí být členem dozorčí rady ani členem správní rady.

Ovšem ke dni (1. 1. 2014) nabytí účinnosti nového občanského zákoníku byl zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšné společnosti zrušen. To znamená, že od 1. 1. 2014 již nemohou být nové OPS zakládány.

Dopad na již existující OPS je:

- Založené (existující) OPS se nadále řídí zrušeným zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšné společnosti.
- existující OPS mají možnost nadále zůstat v této formě
- existující OPS mají možnost se transformovat na jednu z forem speciálních obecně prospěšných právnických osob upravených v NOZ, tedy na nadaci, nadační fond (obdoba stávající úpravy) nebo na novou formu tzv. ústavu (tato forma je míněna jako nástupce dosavadních obecně prospěšných společností. Tyto typy právnických osob jsou nově obecně označovány jako tzv. fundace. NOZ přímo definuje fundaci jako právnickou osobu vytvořenou majetkem vyčleněným k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena. [20]

3.3.2 Financování neziskových organizací

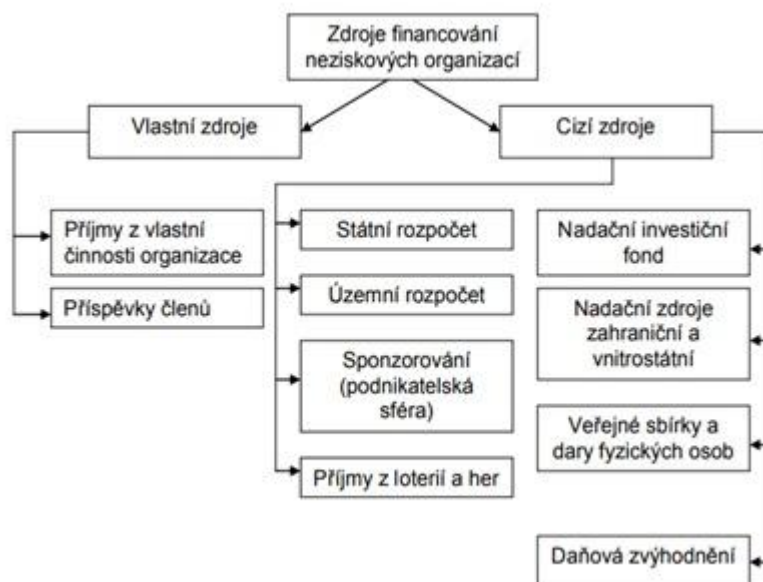
Pojem „nezisková organizace“ neznamená, že jde o organizaci, která nedosahuje zisku, ale o organizaci, kde finanční zisk není nejdůležitějším motivem její existence.

Neziskové organizaci nic a nikdo nebrání v dosahování zisku, v některých případech je to důležitý zdroj financování jejího dalšího rozvoje. Platí zde zásada, že veškeré finanční prostředky získané činností neziskové organizace se používají opět v souladu s jejím posláním a cíli. [21]

Financování neziskových organizací má vícezdrojový charakter. Organizace pro svoji činnost využívají dva základní zdroje financování, jednak vlastní zdroje, jednak zdroje získaných od druhých osob.

Zdroje financování můžeme vymezit do následující klasifikace:

Obrázek 3 Schéma financování neziskových organizací



Zdroj: vlastní zpracování

Za vlastní zdroje neboli vnitřní zdroje můžeme tedy považovat členské příspěvky a vlastní výdělečnou činnost.

Za cizí zdroje neboli vnější zdroje neziskové organizace můžeme tedy považovat granty českých nadací, daňová zvýhodnění, domácí dárce, zahraniční dárce, sponzorství, příjmy z veřejných rozpočtů, a také příjmy z loterií a her.

Dále můžeme rozdělit získávání finančních prostředků neziskové organizace podle přímých a nepřímých forem financování:

- Přímá forma- jedná se o situaci, kdy podnik přímo nakládá s finančními prostředky a následkem toho je dosažení zvýšení příjmů organizace. Je to

tedy forma financování, kdy nezisková organizace získá prostředky vlastní činností, členskými příspěvky či z veřejných rozpočtů, ale patří sem i prostředky získané od individuálních dárců, podniků či nadací.

- Nepřímá forma – jedná se o situaci, ve které na rozdíl od přímého financování dojde ke snížení výdajů organizace. Dobrým příkladem nepřímého financování může být daňové zvýhodnění neziskové organizace.

V následující tabulce jsou přehledně zobrazeny nástroje přímého a nepřímého financování z veřejných i neveřejných zdrojů

Tabulka 3 Nástroje přímého a nepřímého financování

	Nástroje přímého financování	Nástroje nepřímého financování
VEŘEJNÉ ZDROJE	<p>Dotační politika</p> <p>Veřejné zakázky</p> <p>Smlouvy o poskytování služeb</p> <p>Zdroje poskytované ze zákona</p>	<p>Daňová zvýhodnění</p> <p>Poplatková zvýhodnění</p>
NEVEŘEJNÉ ZDROJE	<p>Půjčky</p> <p>Členské příspěvky</p> <p>Příjmy z vlastní činnosti</p> <p>Příjmy z majetku</p> <p>Finanční dary a sponzoring</p>	<p>Propagační a komunikační kanály</p> <p>Dobrovolnictví</p> <p>Zvýhodněný prodej, pronájem, služba</p> <p>Věcné dary</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

3.3.2.1 Financování obecně prospěšných společností

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, tak financování neziskových organizací je vícezdrojového charakteru. Vícezdrojové financování obecně prospěšných společností poskytuje dlouhodobou udržitelnost organizace, je nezbytné pro stabilitu organizace a také organizaci umožňuje růst a rozšiřovat kvalitu a nabídku poskytovaných služeb.

Dále je důležité připomenout, že obecně prospěšná společnost může provozovat vedle obecně prospěšných služeb i doplňkové a hospodářské činnosti. Výsledek z hospodaření těchto činností, pak musí být vložen do rezervního fondu a organizace musí evidovat odděleně náklady vynaložené k dosažení obecně prospěšného cíle, náklady na doplňkovou či hospodářskou činnost.

Obecně prospěšná společnost ovšem nemá oprávnění podílet se na podnikání jiných osob.

Financování obecně prospěšné společnosti lze zajistit:

- dotací ze státního rozpočtu,
- z rozpočtu územních samosprávných celků,
- ze státního fondu,
- z příspěvků a darů od jiných fyzických a právnických osob,
- z vlastní činnosti,
- z hospodářské činnosti. [23]

A) Příjmy z veřejných zdrojů

Pokud hovoříme o veřejných zdrojích, máme tím na mysli příjmy z veřejných rozpočtů a fondů. Rozdělování těchto prostředků mají v kompetenci náležité orgány státní správy nebo samosprávy (ministerstva, okresní úřady, města, obce).

Tyto příjmy můžeme dle P. Friče a R. Goulliho rozdělit následně:

- **Granty a smlouvy** – sem můžeme zařadit přímé příspěvky vlády, podporující specifické programy a činnosti organizací, může se také jednat o bilaterální prostředky – např. od zahraničních vlád nebo plynoucí z Evropské unie, od zahraničních vlád.
- **Mandatorní transfery** – jsou to příspěvky a dotace vlády, které jsou nařízené ze zákona a jsou vyhrazené za účelem uskutečňování veřejných programů a některých druhů činností (např. politických stran, soukromých škol církevních organizací apod.)
- **Platby a dotace zprostředkované třetí stranou** – do této kategorie patří především platby zdravotního pojištění, sociální zabezpečení a další platby nepřímého charakteru poskytnuté vládou, které jsou placeny organizacím za poskytnuté služby, dále též platby a příspěvky třetí straně za projekty, programy a činnosti, které zabezpečují neziskové organizace. [24]

Vláda ČR každoročně vydává usnesení, které vymezuje vůči neziskovým organizacím hlavní oblasti státní dotační politiky. Tyto oblasti jsou financovány z rozpočtů jednotlivých ministerstev a jsou děleny do konkrétních dotačních programů. Jednotlivé dotační programy zajišťuje a zveřejňuje na webových stránkách příslušné ministerstvo, které zde uvádí i výzvy o dotaci a podmínky přijetí žádosti. Je nutné, aby si každá nezisková organizace tyto výzvy hlídala. Podporu lze získat i prostřednictvím různých státních agentur a fondů. Podle stejného principu se může nezisková organizace obracet na místní či krajské rozpočty.

B) Příjmy z vlastní činnosti

V současné době neziskové organizace stále častěji zvyšují své příjmy využitím možnosti financování z vlastní činnosti. Jeden z důvodů využití této možnosti je, že tak mohou doplňovat nejisté zdroje získané z veřejných rozpočtů či od jednotlivých dárců. Je to tedy možný prostředek, jak si udržet určitou nezávislost na veřejných zdrojích. Dalším důvodem je, že získané zdroje mohou volně používat v rámci poslání neziskové organizace.

Mezi příjmy z vlastní činnosti můžeme zařadit.

- **Prodej vlastních výrobků** – například prodej vlastních publikací, které organizace vydává nebo pokud vlastníme-li farmu, tak prodej vypěstovaných plodin či výrobky chráněných dílen pro tělesně postižené apod.
- **Prodej služeb** – např. poskytování konzultační a poradenské služby.
- **Pořádání nejrůznějších akcí** – např. burzy, plesy, aukce, vzdělávací semináře, přednášky.
- **Příjmy z pronájmu** – například pronájem budovy, pozemků, kanceláře, společenských místností apod.

C) Příjmy z příspěvků a darů

Tyto příjmy obsahují čtyři příjmové složky, a to:

- **Individuální a sponzorské dary** – v tomto případě se jedná o největší zdroj charitativních darů - o přímé příspěvky jednotlivců. Jednotlivci darují s cílem na oplátku něco od organizace získat. Nejedná se tedy přímo o transfer, existuje zde totiž určitý předpoklad získání užitku.
- **Příjmy od nadací a nadačních fondů** – v tomto případě je možné požádat o finanční pomoc české nadace. Existuje zde také možnost obrátit se s žádostí o

grant i na zahraniční nadace nebo na nadace, které byly založeny ze zahraničních zdrojů (např. Nadace rozvoje občanské společnosti, The Charles Stewart Mott Foundation, Open Society Fund Praha atd.). Kritéria pro poskytnutí prostředků uvádějí jednotlivé nadace ve výroční zprávě. Rozhodující bývá význam a kvalita projektu, zásluhy organizace, schopnost organizace efektivně využít prostředky apod.

- **Dary a činnosti podnikatelské sféry** – u firem, které mají vybudovaný svůj grantový systém, žádají neziskové organizace o finanční prostředky, ale i o poskytnutí jistot, zboží nebo služeb. Žádosti posuzuje skupina zástupců firmy, kteří důkladně vybírají, především na základě užítku, který jim může grant přinést.
- **Sdružené formy** – v tomto případě se jedná o příspěvky přes fundraisingová opatření, např. speciální loterie, tomboly, veřejné sbírky. [24]a [25]

3.4 Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta EVVO

Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta je celosvětově uznávaný obor, který je po desítky let rozvíjen i v České republice. K dosažení jeho cílů se v ČR (podobně jako v řadě jiných zemí) postupně vyvinul systém, zakotvený v politikách a strategických dokumentech, financovaný na různých úrovních, založený na spolupráci různých aktérů od veřejné správy, přes školy, další vzdělavatele, výzkumné instituce a další poskytovatele EVVO. [26]

EVVO by mělo vést k jednání a myšlení v souladu s životním prostředím a to především pro udržení jeho kvality i pro budoucí generace. Cílovou skupinou jsou tedy všichni bez ohledu na věk nebo vzdělání.

Obsahem EVVO je jednak pochopení vzájemné provázanosti ekonomické, kulturní a sociální oblasti vedoucí k pochopení zákonitostí, které tato vzájemná vazba vytváří. Ale také znalost a péče o prostředí kolem nás a především vytváření kladných postojů k životnímu prostředí, k respektu k životu ve všech jeho formách.

Cílem EVVO je předání a rozvoj kompetencí (postojů, znalostí dovedností) nutných pro environmentálně odpovědné jednání, tzn. které je při daných možnostech a dané situaci co nejpříznivější pro současný i budoucí stav životního prostředí. Tyto kompetence by měli vytvářet též silnou motivaci k změnám, jež přinesou zdravější funkčnější prostředí kolem

nás. Environmentálně odpovědné jednání je chápáno jako odpovědné osobní, občanské a profesní jednání, týkající se zacházení s přírodou a přírodními zdroji, spotřebitelského chování a aktivního ovlivňování svého okolí s využitím demokratických procesů a právních prostředků. EVVO k takovému jednání připravuje a motivuje, samotné jednání je věcí svobodného rozhodnutí jednotlivce. [27]

Environmentální vzdělávání je v procesu celoživotního učení nezbytným preventivním nástrojem. Hlavní přínosy environmentálního vzdělávání jsou zejména v získávání vědomostí v oblasti životního prostředí včetně nejnovějších poznatků výzkumu a vědy, nových legislativních norem, metod práce s veřejností a s konkrétními cílovými skupinami a následně aplikace vědomostí a využívání zkušeností v odborné, soukromé i profesní sféře. [27]

Hlavním úkolem environmentální výchovy za účelem přijetí hodnot a jednání nezbytného pro ochranu a péči o životní prostředí je systematicky působit na mladou generaci (včetně dětí předškolního věku). Úkoly environmentální osvěty jsou zaměřené na dospělou populaci a obecně na veřejnost a to především v rovině informativní. [27]

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

V této části práce bude představena vybraná obecně prospěšná společnost Sluňákov, ve které bude v následující kapitole provedeno projektového řízení.

4.1.1 Údaje o společnosti

Sluňákov, o.p.s, je obecně prospěšnou společností, která navázala na činnost Českého svazu ochránců přírody Olomouc a následně nadace a poté občanského sdružení Sluňákov (od roku 1989). Byla založena v roce 2006 Statutárním městem Olomouc. Jedná se tedy o jednu z největších nevýdělečných organizací v České republice, která se zaměřuje na environmentální vzdělávání. Sluňákov se po celou dobu své existence, podle jasně stanovených vizí stále rozvíjel. Sluňákov sídlí v nízkoenergetickém domě obklopeném areálem Domu přírod Litovelského Pomoraví. A v současnosti v něm pracuje 20 lidí. Budova centra je postaven především ze dřeva, betonu, skla, nepálených cihel a kamene. Dům využívá principů solární architektury a jeho energetická spotřeba je pětikrát nižší než u běžného domu.

Sluňákov provádí především následující obecně prospěšné služby:

- Výchovně- vzdělávací činnost s environmentálním zaměřením. Sluňákov realizuje vzdělávací programy vedené kvalifikovanými lektory pro všechny typy škol, ale také pro širokou veřejnost. Další významnou činností je další vzdělávání v oblasti environmentální výchovy pedagogických pracovníků.
- Provozuje informační a turistické centrum.
- Sluňákov poskytuje poradenskou činnost a organizuje volnočasové aktivity pro veřejnost. Umožňuje tedy ekologické poradenství, soutěže, výlety, ekologické večery a další environmentální aktivity pro nejširší veřejnost.
- Sluňákov umožňuje přístup lidem poznávat jedinečné chráněné území Litovelského Pomoraví a informuje společnost o výjimečném bohatství tohoto území kolem toku Moravy. Snaží se rozvíjet porozumění přírodě daného regionu, který lidé navštěvují nebo v něm žijí.

- Sluňákov je organizátor největšího ekologického festivalu pro veřejnost v České republice - Ekologické dny Olomouc.

Sluňákov provádí také doplňkové činnosti, které vykonává jednoznačně, tak aby nebyla ohrožena dostupnost, kvalita a rozsah obecně prospěšných služeb, a aby bylo dosaženo účinnějšího využití majetku. Dosažený zisk z doplňkových činností, pak může být využit výhradně pro rozšíření či zkvalitnění obecně prospěšných služeb.

Doplňkové služby Sluňákova jsou následující:

- Pronájem jedinečných prostor a okolí pro ubytování
- Pronájem nebytových prostor pro firemní a společenské akce.
- Poskytuje stravovací služby pro veřejnost.
- Půjčování sportovních pomůcek a materiálů, půjčuje kola a lodě.
- Prodej odborných publikací a materiálů.

4.1.2 Poslání společnosti

Společnost Sluňákov bere za své poslání především nabídku poznání a prožitků, které by mělo rozvíjet uctivý vztah člověka k přírodě i k sobě samému.

V následujících řádcích budu citovat vyjádření ředitele společnosti o poslání a vizi Sluňákova.

„Idea Sluňákova a jeho činnosti souvisí se snahou o prohlubování úzkého sepětí lidí s přírodou a s krajinou, kterou obývají. Smysl tohoto počínání vidím v tom, že lidé jsou přírodní bytosti, které jsou přirozeně vrostlé do živého světa a srostlé křehkým předivem vztahů se vším, co jej utváří.

Stručně řečeno: Příroda si bez člověka vystačí. Jen o máločem v našem životě lze něco takového vyslovit. Právě v tom spatřuji smysl našeho sluňákovského usilování. O smyslu však raději mlčet.

Co je Sluňákov? Snadnější je říct, čím není. Není zelený, protože příroda je barevná. Není politickou stranou, protože straní všem, co obývají přírodu s vědomím její ustavující životadárné role. Není ani hnutím, protože nechce ničím za každou cenu hýbat, nechce přesvědčovat, raději chce křehce vnímat a opatrně nabízet. Nabízet pojetí přírody jako celku, který všechny tvory obdarovává svou existencí utkanou spleťtými a proměnlivými vztahy. Právě v tomto smyslu příroda nakonec poskytuje všem lidem opravdu vše, co si z ní mohou vzít.

Sluňákov chce živě trvat. Proč? Aby byl obecně prospěšnou společností. To znamená tedy doslovně: být proto, aby byl své obci prospěšný. Prospěšný upozorňováním na to, že všechna naše síla i slabost, radost a stesk, všechny naše stavby, vynálezy a činnosti vycházejí z možností, které nám poskytuje příroda. Jsem velice rád, že chodím do práce, kde nepočítám čas do konce pracovní doby, která má pro mě smysl a kde jsem obklopený bezvadnými lidmi. Díky jim všem. Zveme Vás k nám, k společným setkáním, poradě o našem společném světě, k radostnému pobytu v přírodě a s přírodou.“ [28]

4.1.3 Struktura organizace

Členové správní a dozorčí rady

Správní rada:

Miroslav Petřík (předseda správní rady), RNDr. Petr Loyka, Csc. (místopředseda správní rady), RNDr. Jan Holpuch, PhD., RNDr. Aleš Jakubec, PhD., Tomáš Fojtík, MUDr. Lumír Kantor, PhD.

Dozorčí rada:

Ing. Jitka Kubáčková (předsedkyně DR), RNDr. Daniela Dvorská, MVDr. Přemysl Skalka

Tým zaměstnanců:

Ředitel: Michal Bartoš

Zástupce ředitele a vedoucí DPLP: Přemysl Heralt

Projektová a finanční manažerka, účetní, manažerka projektů fundraising, vedoucí vzdělávací sekce, lektori programů pro školy (5), lektor vzdělávání učitelů, administrativní pracovnice, vedoucí provozu, správce budovy, kuchař, uklízečka.

Organizační struktura společnosti Sluňákov je jednoduchá a plochá. Ovšem díky malému počtu zaměstnanců je naprosto vyhovující a plní svůj účel. Rozhodovací pravomoci jsou rozděleny mezi ředitelem v čele společnosti a zástupcem ředitele, kteří mají pod sebou kmenové zaměstnance - projektové manažery, administrátory projektů, finančního manažera, lektory, vedoucího provozu.

4.1.4 Analýza činnosti organizace v oblasti environmentálních výukových programů v roce 2016

V roce 2016 byly nabídnuty společností tyto environmentálně vzdělávací programy (EVP):

1) Denní EVP

- v roce 2016 bylo zařazeno do nabídky 34 výukových programů pro MŠ, ZŠ a SŠ
- ve Sluňákově proběhlo 292 denních EVP
- těchto programů se zúčastnilo 6064 dětí
- oproti loňskému roku došlo k navýšení počtu žáků a to zejména díky novému systému objednávání a zrušení omezení počtu programů na školu

2) Pobytové EVP

- v roce 2016 bylo zařazeno do nabídky 6 typů pobytových programů
- ve Sluňákově proběhlo 32 pobytových EVP
- těchto programů se zúčastnilo 979 žáků z prvního a druhého stupně ZŠ a z gymnázia, kurzů se zúčastnily i žáci se speciálními vzdělávacími potřebami
- v těchto programech jde především o snahu trávit s dětmi většinu času venku, společně poznávat přírodu a přemýšlet a o světě lidí, který nás obklopuje

3) Programy pro mateřská a rodinná centra

- v roce 2016 bylo zařazeno do nabídky 6 tematických výukových programů
- ve Sluňákově proběhlo 10 EVP pro mateřská a rodinná centra
- těchto programů se zúčastnilo 138 dětí se svými rodiči
- tyto programy jsou zaměřeny především na přiblížení přírody i těm nejmenším a jsou určeny dětem od dvou let.

4) EVP pro děti a jejich prarodiče

- v roce 2016 bylo zařazeno do nabídky 4 tematické výukové programy
- ve Sluňákově proběhlo 5 odpoledních EVP pro děti a jejich prarodiče
- těchto programů se zúčastnilo 152 dětí a dospělých
- jedná se o typ krátkodobých odpoledních programů pro děti a jejich prarodiče

5) mezinárodní program Ekoškola

- jedná se o mezinárodní program Ekoškola pro Olomoucký a Moravskoslezský kraj
- byly realizovány dva semináře pro nové zájemce o Ekoškolu a jeden seminář pro MŠ, které se chystaly k auditu
- seminářů se zúčastnilo 11 zástupců škol a 36 zástupců MŠ.

Po analýze činnosti v oblasti EVP je možné konstatovat, že obecně prospěšná společnost Sluňákov má velice rozsáhlé spektrum nabídky EVP s velikou účastí cílových skupin. Tímto je ve svém regionu jednoznačně bezkonkurenční organizací.

4.1.5 SWOT analýza podniku

V této kapitole bude provedena systémová analýza spočívající v porovnání silných a slabých stránek organizace s příležitostmi a hrozbami okolí.

SWOT analýza byla sestavena podle postupu popsaného v kapitole 3.2.7.1 a na základě prostudování interních dokumentů společnosti. SWOT analýza tedy reflektuje analýzy provedené společností a to:

- **Analýzy 7S**, která identifikuje klíčové faktory úspěchu vnitřního prostředí
- **SLEPT analýzy**, která sleduje makrookolí podniku a zaměřuje se na příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí
- **Porterova analýza konkurenčních sil**, která zkoumá oborové okolí podniku

Tabulka 4 SWOT analýza podniku

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
1. výborně vybavené prostory	1. vysoká fluktuace zaměstnanců (odchod na mateřskou dovolenou)
2. kvalitní nabídka služeb	2. omezená kapacita prostor
3. vysoce kvalifikovaní a proškolení zaměstnanci	3. Zaměstnanci pracují souběžně na několika projektech a úkolech
4. výborná spolupráce s krajem, městy i obcemi	
5. různorodost projektů	
6. Široké portfolio nabízených služeb	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
1. získání finančních zdrojů z EU	1. nedostatek financí pro provoz
2. rostoucí poptávka po ekologickém vzdělávání	2. změna dotační politiky
3. malá konkurence v okolí	3. nezájem o služby organizace ze strany některých cílových skupin
	4. Změna české legislativy (zákony týkající se daní, zákoníku práce)

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky vidím především ve kvalitní nabídce a širokém portfoliu služeb a v kvalifikovaných pracovnících.

Nejslabší stránka podniku podle mě je vysoká fluktuace zaměstnanců a to především žen na mateřskou dovolenou a odchodem a za lépe placenou práci v ziskovém sektoru.

Příležitosti spatřuji zejména v možnostech získávání finančních prostředků z finančních zdrojů EU. Za nejvýznamnější příležitost považuju malou konkurenci v okolí.

Snižování finančních prostředků v rámci přidělovaných dotací vnímám jako největší hrozbu organizace.

4.2 Vlastní projekt

V této kapitole bude vypracován vlastní komplexní návrh na logický postup při realizování projektové řízení.

Návrh řešení realizace projektového řízení se zakládá na definici projektu od jeho předprojektové fáze až po fázi ukončení projektu. Všechny procesy a popisy jednotlivých dokumentů, které jsou nedílnou součástí návrhu, budou obsahovat reálné informace a budou lehce aplikované na konkrétní situace. Závěr je věnován zhodnocení celého projektu.

4.2.1 Předprojektová fáze

V předprojektové fázi musíme dojít k rozhodnutí, jestli má realizace projektu smysl, zda je projekt proveditelný. K tomuto rozhodnutí o proveditelnosti projektu je z důvodu rozsahu projektu dostačující vypracování předprojektové úvahy.

4.2.1.1 Předprojektová úvaha

A) VÝCHOZÍ STAV PROBLÉMU

Sluňákov – centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s. patří k největším organizacím zabývajících se environmentálním vzděláváním, výchovou a osvětou v České republice. Mimo jiné je také členem Sdružení středisek ekologické výchovy Pavučina.

Pro žáky všech typů škol realizuje environmentální výukové programy již více jak dvacet let, spolupracuje s více jak 150 mateřskými, základními a středními školami v Olomouckém kraji a také organizuje osvětové akce pro veřejnost.

Roku 2007 se stal sídlem společnosti nízkoenergetický dům v Horce nad Moravou a od podzimu 2014 je sídlo obklopené biocentrem součástí Domu přírody Litovelského Pomoraví (DPLP). DPLP je venkovním přírodním hřištěm a zároveň galerií v přírodě, která umožňuje návštěvníkům poznávat lužní lesy Litovelského Pomoraví, informuje o unikátním bohatství tohoto jedinečného chráněného území kolem toku řeky Moravy, a pomáhá lidem rozvíjet porozumění přírodě a krajině, kultuře a tradicím regionu.

Posláním Sluňákova je nabízet poznání a prožitky, rozvíjející uctivý vztah člověka k přírodě i k sobě samému. V souladu s tímto posláním uskutečňuje pro žáky všech typů škol EVP, které si kladou za cíl rozvíjet úzký vztah lidí a přírody, citlivost k ní a schopnost

přímého kontaktu s přírodním prostředím. Pro tvorbu EVP se vychází rovněž z obecné poptávky po venkovních programech a zpracování témata odpovědné spotřeby.

Děti a mládež tráví čím dál tím méně času venku. Dětem tedy ubývají příležitosti k přímému kontaktu s přírodou. Toto tvrzení potvrzuje studie odborníků i zpětná vazba získaná od učitelů účastnících se s žáky výukových programů na Sluňákově. Ovšem kromě času stráveného venku ovlivňuje adaptaci na přírodní prostředí také kulturní a sociální prostředí.

Jako klíčové pro motivaci dětí v budoucím životě zkoumat přírodu a diskutovat o otázkách životního prostředí můžeme považovat rozvíjení environmentální senzitivity pomocí EVP. Čím více budou děti a mládež trávit čas v přírodě a budou mít kontakt s přírodou spojený s příjemným prožitkem, tím více budou jako dospělí podporovat a mít aktivní přístup k řešení problémů péče o životní prostředí.

Populace ČR není, dle dokumentu Agenda 2000, dostatečně informována o principech (trvale) udržitelného rozvoje a není připravena na jejich uplatňování v praxi.

Tuto skutečnost společnost zaznamenává a rozhodla se i pro tvorbu EVP na podporu témat odpovědného environmentálního chování. V těchto programech se žáci nasměřují k šetrnému spotřebitelství, k zamyšlení nad tím, jaký konkrétní dopad má jejich jednání na životní prostředí, a také k přesvědčení, že je v jejich rukou a možnostech ovlivnit stav životního prostředí.

B) POPIS PROJEKTU

Název projektu: *Příroda a lidé: v nás i kolem nás*

Projekt je reakcí na poptávku v Olomouckém kraji² po denních environmentálních výukových programech (EVP) na specifická témata.

V rámci projektu se vytvoří dva EVP:

- 1. EVP - pro žáky 2.stupně ZŠ a studenty střední školy

Na téma environmentálně odpovědného jednání, s důrazem na odpovědnou spotřebu, který bude úžeji zaměřen tak, aby žáci a studenti měli k vybranému tématu osobní a přímý vztah a tudíž i motivaci se jím zabývat;

² V rámci nezveřejnitelného průzkumu, který provedla společnost, bylo zjištěno, že poptávka po EVP se rok od roku zvyšuje, v roce 2015 dokonce poptávka škol v Olomouckém kraji převyšovala nabídku denních EVP Sluňákově.

- 2. EVP - pro žáky 1. stupně ZŠ

Jeho téma bude přímo zaměřené na kontakt dětí s přírodou a citlivost k ní. EVP bude přímo navázán na přírodu a krajinu regionu Litovelského Pomoraví.

EVP, které budou v rámci projektu vytvořeny, budou také svým zaměřením reagovat na existující poptávku škol Olomouckého kraje po tématu odpovědné spotřeby a po venkovních aktivitách pro děti. Řešení budou originální z hlediska prostředí, ve kterém se bude EVP vyučovat, i z hlediska zpracování tématu udržitelného rozvoje v kontextu EVVO.

C) VIZE

Vize projektu je, prostřednictvím 2 environmentálních vzdělávacích projektů, poskytnout příležitost pro žáky ZŠ a studenty středních škol otevřít si nové obzory o úzkém vztahu lidí a přírody a také se prostřednictvím EVP snažit rozvíjet jejich znalosti a dovednosti pro udržitelné spotřebitelské chování a schopnosti posoudit dopady vlastního jednání na životní prostředí.

D) CÍLE

Cílem projektu je do konce roku 2016 vytvořit 2 environmentální vzdělávací programy (EVP), které budou s využitím kroskurikulárního přístupu, zaměřené na učení v přírodě, o přírodě a pro přírodu, jejich ověření v praxi a evaluace externím hodnotitelem.

Do cílové skupiny projektu patří žáci prvního stupně základní školy, žáci druhého stupně základní školy a studenti střední školy.

Dílčí cíle, k jejichž naplnění projekt přispívá:

- komplexně vzdělávat žáky a studenty v oblasti životního prostředí a utvářet pozitivní, odpovědný a tvořivý vztah ke krajině, ve které žijí a která je obklopuje.
- rozvíjet schopnost uvažovat v souvislostech a podpořit budování kompetencí, které budou žáci používat ve spotřebitelském chování a k uplatnění v dalším studiu a profesním životě.
- vybavit žáka specifickými kompetencemi, které směřují k odpovědnému environmentálnímu chování, tj. takovému chování, kdy lidé berou při svém rozhodování v potaz dopady možných řešení na životní prostředí a zapojují

se do aktivit určených ke zvýšení kvality životního prostředí a kvality vlastního života

- skrze venkovní výuku umožnit žákům získat sociální a zdravotní návyky směřující k prevenci nemocí a rizik a eliminovat nepříznivé determinanty ovlivňující zdraví žáků, zejména nedostatky v životním stylu (nedostatek pohybu, klíčové kompetence pro pobyt venku).

Metoda SMART

Pomocí metody SMART (SMART test) zjistím, jestli došlo k správnému definování cíle projektu.

Zde je důležité stanovit konkrétní výsledky, kterých má být dosaženo po ukončení projektu.

V tomto projektu chceme do konce roku 2016 vytvořit 2 environmentální vzdělávací programy (EVP), zaměřené na učení v přírodě, o přírodě a pro přírodu, jejichž smyslem je obohatit vzdělávání na všech stupních škol o ekologický a environmentální rozměr.

- **S – specific- specifický:**

Cílem je jasně určeno čeho má být dosaženo.

- ✓ Tento cíl můžeme považovat za konkrétní.

- **M – measurable – měřitelný:**

Každá aktivita vedoucí ke splnění cíle bude mít přesně stanovené časové rozmezí a bude mít vyčleněny zdroje k jejich realizaci.

Cíl je opatřen měřitelnými parametry k určení, čeho jsme dosáhli a zdali jsme cíl splnili.

- ✓ Tento cíl můžeme považovat za měřitelný.

- **A – agreed- akceptovaný:**

Projekt řeší environmentální vzdělávání na určitém území a za účasti konkrétních cílových skupin.

Cíl je pro všechny dostatečně srozumitelný.

- ✓ Tento cíl můžeme považovat za akceptovaný.

- **R – realistic- realistický:**

Všechny aktivity projektu budou řízeny a postaveny tak, aby nehrozilo jejich neúspěšné dokončení.

Cíle lze reálně dosáhnout.

- ✓ Tento cíl můžeme považovat za realistický.

- **T – timed- termínovaný:**

Všechny aktivity projektu vedoucí ke splnění cíle budou jasně definovány v čase.

- Cíl je časově ohraničený.

- ✓ Tento cíl můžeme považovat za termínovaný.

Cíl projektu můžeme považovat jako správně definovaný, jelikož po provedení SMART testu bylo zjištěno, že cíl projektu splňuje všechny jeho vlastnosti.

E) PŘÍNOSY

Přínosy projektu pro cílovou skupinu se přímo odvíjí od cílů, jež si projekt klade. Příznivě ovlivňuje cílovou skupinu i region tím, že žáky motivuje k realizaci praktických činností vedoucích ke zlepšení stavu životního prostředí. Aktivity se zaměřují na zprostředkování dovedností žáků přínosných pro trvale udržitelný způsob života, jehož důsledky jsou rovněž příznivé z hlediska ochrany přírody, životního prostředí a udržitelného rozvoje regionu Olomouckého kraje. Přínosem projektu je také rozšíření nabídky EVP v regionu.

4.2.1.2 SWOT analýza projektu

Tabulka 5 SWOT analýza projektu

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
1. kvalita a schopnosti lidských zdrojů	1. vytížení členů jinými věcmi
2. nasazení	2. nepřesnost odhadu plánovaných nákladů
3. dobré vztahy se školami	3. problém s dodržováním rozpočtu při zpoždění nebo nedokončení aktivity
4. úspěšné předchozí projekty	4. technicko-organizační chyby při předložení žádosti o dotace
5. vysoká odborná úroveň pracovníků	5. vysoká administrativní zátěž v oblasti financí
6. zkušenosti se vzděláváním	
7. zkušenosti s účastí na projektu	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
1. možnost grantového financování	1. nezájem škol (cílové skupiny) o účast v projektu
2. zájem Olomouckého kraje na zdokonalování environmentálního vzdělávání	2. růst konkurence
3. dotace od státu	3. nedostatek financí z důvodu nepřiznání dotace
4. poptávka škol po environmentálních vzdělávacích programech	

Zdroj: vlastní zpracování

Po zhodnocení výstupů SWOT analýzy bude projekt využívat strategii co nejvíce rozvíjet a posilovat silné stránky projektu a maximalizovat využití nabízených příležitostí. A díky tomu dojde k eliminaci hrozeb i slabých stránek projektu.

4.2.1.3 Výsledek předprojektové fáze – rozhodnutí o realizaci

Účel předprojektové fáze je v určení, jestli bude projekt realizován či realizace projektu nemá smysl.

Nejprve bylo potřeba zpracovat předprojektovou úvahu, ve které došlo k popisu projektu a určení základní vize a přínosů projektu a také k stanovení hlavního cíle spolu s dílčími.

Dále byla provedena SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky vnitřního prostředí a také příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.

Tato analýza ukázala, že má projekt dobrou výchozí pozici a silné zázemí díky silným stránkám vnitřního prostředí a současně má k dispozici dostatečné množství příležitostí, na jejichž základě je realizovatelný. SWOT analýza ukázala i několik slabých stránek projektu, které je však možno eliminovat díky kvalitně propracovanému plánu, a v případě hrozeb pokud dojde k sestavení krizových opatření.

Zhodnocení veškerých zmíněných výstupů předprojektové úvahy a SWOT analýzy vede k závěru, že je projekt možno reálně uskutečnit a to tak jak je navrhován.

4.2.2 Projektová fáze

4.2.2.1 Zahájení projektu

A) Personální obsazení

Obrázek 4 Organizační struktura řešitelského týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Řešitelský tým se bude skládat z pěti stálých zaměstnanců (projektová manažerka a lektoři) a jednoho externího pracovníka (externí evaluátor).

Vedoucí projektu - projektová manažerka

- bude zodpovědná za realizaci projektu a splnění jeho určených cílů,
- jejím úkolem bude plánovat, koordinovat, rozdávat úkoly a kontrolovat jejich naplňování,

- povede členy celého realizačního týmu a také bude pověřena svoláváním a vedením důležitých porad,
- bude podávat žádost o dotaci, kontrolovat čerpání rozpočtu projektu,
- bude mít za úkol propagaci projektu,
- bude mít povinnost poskytovat jednateli společnosti reportní zprávy a závěrečné zhodnocení.

Lektoři

- každý EVP bude vypracován týmem dvou kompetentních lektorů.
- jejich úkolem bude naplnit 4 klíčové aktivity projektu - vytvoření, pilotní ověření, evaluaci a finální zpracování dvou EVP.

Externí evaluátor

- provede společně s lektory evaluaci obou EVP

C) Zakládací identifikační listina

Identifikační listina projektu

- **Název projektu:** Příroda a lidé: v nás i kolem nás
- **Účel:** obohatit vzdělávání na všech stupních škol o ekologický a environmentální rozměr.
- **Cíl projektu:** vytvoření 2 environmentálních vzdělávacích programů (EVP), zaměřených na učení v přírodě, o přírodě a pro přírodu, jejich ověření v praxi a evaluace externím hodnotitelem.
- **Plánový termín zahájení:** leden 2016
- **Plánový termín ukončení:** prosinec 2016
- **Plánované náklady:** 200 000 Kč
- **Vedoucí projektu:** projektová manažerka
- **Členové projektového týmu:**
 - 4 lektori (na každý projekt 2 lektori)
 - Externí pracovník - evaluátor nevládní neziskové organizace Spora, z. s.,
- **Milníky:**
 - Schválení projektu ředitelem společnosti – listopad 2015
 - Stanovení projektového týmu – leden 2016
 - Tvorba EVP- do 31. 03. 2016

- Pilotní ověření EVP- do 31. 08. 2016
- Evaluace- do 30. 11. 2016
- Zpracování metodického materiálu- do 31. 12. 2016
- Finální zpracování EVP – do 31. 12. 2016

4.2.2.2 Plánování projektu

A) Plán rozsahu projektu

a) Klíčové aktivity projektu

Projekt zahrnuje tvorbu, pilotní ověření, evaluaci a finální zpracování dvou EVP:

Tabulka 6 EVP

č.	téma	délka (min.)	cílová skupina	poznámka
1	environmentálně odpovědné jednání, s důrazem na odpovědnou spotřebu	120–180 včetně přestávky	žáci 2. stupně ZŠ a studenty středních škol	EVP bude úžeji zaměřen tak, aby vybrané téma bylo pro žáky zároveň tématem osobním a měli k němu přímý vztah a tudíž i motivaci se jím zabývat
2	přímý kontakt dětí s přírodou a citlivost k ní	120–180 včetně přestávky	žáci 1. stupně ZŠ	EVP bude přímo navázán na přírodu a krajinu regionu Litovelského Pomoraví

Zdroj: vlastní zpracování

Přehled aktivit projektu vedoucích k dosažení cílů

Součástí projektu jsou čtyři klíčové aktivity. Zahrnují vytvoření, pilotní ověření, evaluaci a finální zpracování dvou EVP.

1. Aktivita: Tvorba EVP

Obsahem klíčové aktivity je tvorba dvou EVP. Probíhá ve čtyřech krocích, dílčích vzájemně navazujících aktivitách. Na tvorbě každého EVP budou spolupracovat dva lektoři.

1.1 Studium materiálů

Tvorbě EVP bude předcházet studium metodických materiálů a literatury k danému tématu k získání informačního přehledu. Autoři EVP získají přehled o již existujících metodických materiálech, nebude tak docházet k vytváření již dříve vytvořeného. Získají rovněž inspiraci pro konkrétní aktivity, které budou navazovat na zpracovávaná témata.

1.2 Formulace cílů a tvorba obsahu EVP

Na studium materiálů přímo navazuje tvorba obsahu EVP. Autoři EVP nejprve formulují cíle, ke kterým bude vytvořený EVP směřovat. Cíle budou formulovány v souladu se strategickými dokumenty. Na základě stanovených cílů autoři zvolí specifické zaměření EVP, vyberou určitý aspekt z hlavního tématu, kterému pak bude program věnován. Tvorba obsahu EVP zahrnuje sestavení hlavní linky, která bude udávat programu směr. Autoři vytvoří aktivity a činnosti, které směřují k naplnění stanovených cílů. Vytvoří přehled pomůcek a pracovních listů, se kterými budou žáci pracovat.

1.3 Tvorba pracovní verze metodického materiálu

Po sestavení obsahu EVP autoři sestaví pracovní verzi metodického materiálu, který bude obsahovat veškeré potřebné informace k EVP (název programu, anotace, cíle programu, délka trvání, věková skupina, pomůcky, osnova programu). Hlavní část metodického materiálu bude tvořit metodický popis EVP. Aktivity budou podrobně popsány z organizačního a metodického hlediska. Tvorba metodického materiálu zahrnuje také sestavení obsahu a formy pracovních listů tak, aby podpořily naplnění stanovených cílů daného programu a projektu.

1.4 Příprava pomůcek a pracovních listů

V rámci dílčí aktivity budou zajištěny a vytvořeny pomůcky, se kterými budou žáci pracovat. Zvoleny budou tak, aby napomáhaly naplnění stanovených cílů. Dílčí pomůcky budou v případě potřeby vyráběny, malovány, dále budou vytištěny potřebné texty, obrázky. Na základě specifik programu budou sestaveny a graficky zpracovány pracovní listy pro žáky a vytvořeny programové obrázky, které budou v EVP využívány.

2. Aktivita: Pilotní ověření EVP

Obsahem aktivity je pilotní ověření EVP vytvořených v rámci první klíčové aktivity. Součástí je 6 dílčích aktivit, které se vzájemně prolínají a cyklicky na sebe navazují. Každý

vytvořený EVP bude testován čtyřikrát, aby bylo zajištěno hloubkové ověření nově vytvořeného programu na různých cílových skupinách (různě početné skupiny žáků, různé ročníky, různé typy tříd).

2.1 Komunikace se školami

Autoři EVP si naplánují termíny pro pilotní ověřování vytvořených EVP tak, aby korespondovaly s organizací školního roku a zároveň byly vhodně rozloženy, aby bylo mezi jednotlivými testováními možné pracovat na úpravách EVP. Průběžně budou oslovovány školy, se kterými Sluňákov spolupracuje, s nabídkou zúčastnit se pilotního ověření. Pracovníci budou s jednotlivými pedagogy komunikovat organizační záležitosti.

2.2 Příprava formulářů (zpětná vazba, záznam z pilotního ověření)

Před pilotním ověřováním EVP bude vytvořen formulář zpětné vazby pro vyplnění doprovázejícím pedagogem. Formulář bude sestaven tak, aby na jeho základě získali autoři programu relevantní zpětnou vazbu za účelem zkvalitnění EVP. Bude vytvořen rovněž formulář pro záznam z pilotního ověření, který budou zpracovávat lektoři po každém pilotním testování EVP. Součástí záznamu budou informace o proběhlé realizaci EVP (datum, škola, počet žáků), textový popis průběhu EVP s uvedením, co se na programu osvědčilo a co je případně potřebné upravit před dalším kolem pilotního ověřování a fotodokumentace.

2.3 Příprava a realizace pilotních ověření EVP

Lektoři EVP před každým pilotním ověřováním připraví EVP – nachystají veškeré potřebné pomůcky, připraví vnitřní či venkovní prostory pro realizaci (dle potřeb konkrétního EVP). Během přípravné schůzky se lektoři dohodnou na organizačním zajištění programu, lektorském vedení atd. Pilotní ověřování EVP budou provádět autoři programu. Při pilotním ověřování bude program realizován na základě aktuální verze metodického materiálu. Doprovázející pedagog bude u programu přítomen a na základě pozorování vyplní formulář zpětné vazby. Po uplynutí programu bude pedagog v případě potřeby lektorem dotazován ústně za účelem získání komplexnější zpětné vazby.

2.4 Zpracování zpětné vazby

Autoři EVP budou mít po každém proběhlém pilotním ověřování EVP pracovní schůzku, na které si sdělí své poznatky z průběhu programu. Na pracovní schůzce zpracují zpětnou vazbu od doprovázejícího pedagoga a zdokumentují klíčové informace.

2.5 Zpracování záznamu a fotodokumentace

Autoři EVP z každého pilotního ověřování zpracují fotodokumentaci a záznam, ve kterém budou reflektovat své vlastní poznatky z průběhu programu a zohlední zpětnou vazbu poskytnutou doprovázejícím pedagogem. Zpracovaný záznam bude podkladem pro následnou úpravu metodického materiálu.

2.6 Následná úprava metodického materiálu

Na základě poznatků z každého proběhlého pilotního ověřování bude pracovní verze EVP materiálu průběžně upravována, souběžně budou v případě potřeby upravovány také pracovní listy a pomůcky. Na základě zkušeností z pilotního ověřování budou v případě potřeby upravovány jednotlivé aktivity, či dílčí části aktivit. Popřípadě budou aktivity nahrazovány jinými. Po každém pilotním ověřování bude vytvořena nová pracovní verze metodického materiálu, která bude přichystána pro další pilotní ověření. Po čtvrtém pilotním ověření EVP bude metodický materiál naposledy upraven a připraven k následným evaluacím.

3. Aktivita: Evaluace

Třetí aktivita zahrnuje proces evaluace obou testování upravených EVP. Z důvodu zajištění objektivity a konstruktivní zpětné vazby bude zajištěna externím odborníkem. Externí evaluátor a autoři EVP budou úzce spolupracovat a společně plánovat postup evaluace. V rámci evaluace bude realizováno 5 dílčích aktivit, z nichž část je totožná s procesem pilotního ověření EVP.

3.1 Komunikace s evaluátorem

Autoři EVP budou prostřednictvím komunikovat s externím evaluátorem pro naplánování postupu a časového rozvržení evaluace. Společně naplánují termíny evaluací EVP. Evaluátorovi předají otestovanou verzi metodického materiálu a poskytnou veškeré informace k vytvořeným EVP.

3.2 Komunikace se školami

Budou osloveny školy, se kterými Sluňákov spolupracuje, s nabídkou zúčastnit se evaluačního testování EVP na Sluňákově. Pracovníci budou s jednotlivými pedagogy komunikovat potřebné organizační záležitosti.

3.3 Příprava a realizace EVP pro evaluaci

Cílem evaluací bude vyhodnocení EVP (vyhodnocení dosažení cílů, hodnocení ze strany žáků i ze strany učitelů). Proběhnou dvě kola evaluačního testování každého EVP. Lektoři před realizací každého programu za účelem evaluace připraví EVP – nachystají veškeré potřebné pomůcky, připraví vnitřní či venkovní prostory pro realizaci. Během přípravných schůzek se lektoři domluví na organizačním zajištění programu, lektorském vedení atd. Program bude realizován na základě poslední verze metodického materiálu zpracované v rámci Aktivity 2. Realizaci EVP budou lektoři provádět za přítomnosti evaluátora. Provede pozorování EVP, dotazování v rámci ohniskových skupin s žáky, vytvoří dotazníky pro učitele (v případě EVP zaměřeném na udržitelnou spotřebu také dotazníky pro žáky) a vyhodnotí písemnou podobu metodiky EVP. Po programu podá evaluátor lektorům verbální zpětnou vazbu a zpracuje evaluační zprávu s podrobným popisem výsledků.

3.4 Zpracování záznamu a fotodokumentace

Z realizace evaluačního testování programů lektoři zpracují záznamy, jejichž součástí budou informace o realizaci EVP (datum, škola, počet žáků), textový popis průběhu a fotodokumentaci.

3.5 Studium evaluační zprávy a následná úprava metodického materiálu

Autoři EVP se na základě evaluačních zpráv zaměří na doporučení a v případě potřeby nachystají EVP a pracovní listy, pomůcky a metodické materiály k úpravě a finálnímu zpracování.

4. Aktivita: Zpracování metodického materiálu

Obsahem aktivity je finální zpracování metodického materiálu, pracovních listů a pomůcek. Pro uskutečnění 4. aktivity budou realizovány čtyři dílčí aktivity.

4.1 Finalizace obsahu EVP

Autoři finalizují obsah EVP na základě výstupů evaluací.

4.2 Finální grafické zpracování pomůcek a pracovních listů

Na průběžné úpravy a dílčí změny EVP v rámci druhé a třetí klíčové aktivity bude navazovat finální zapracování korektur a změn grafické úpravy pracovních listů a pomůcek.

4.3 Finální zpracování metodického materiálu

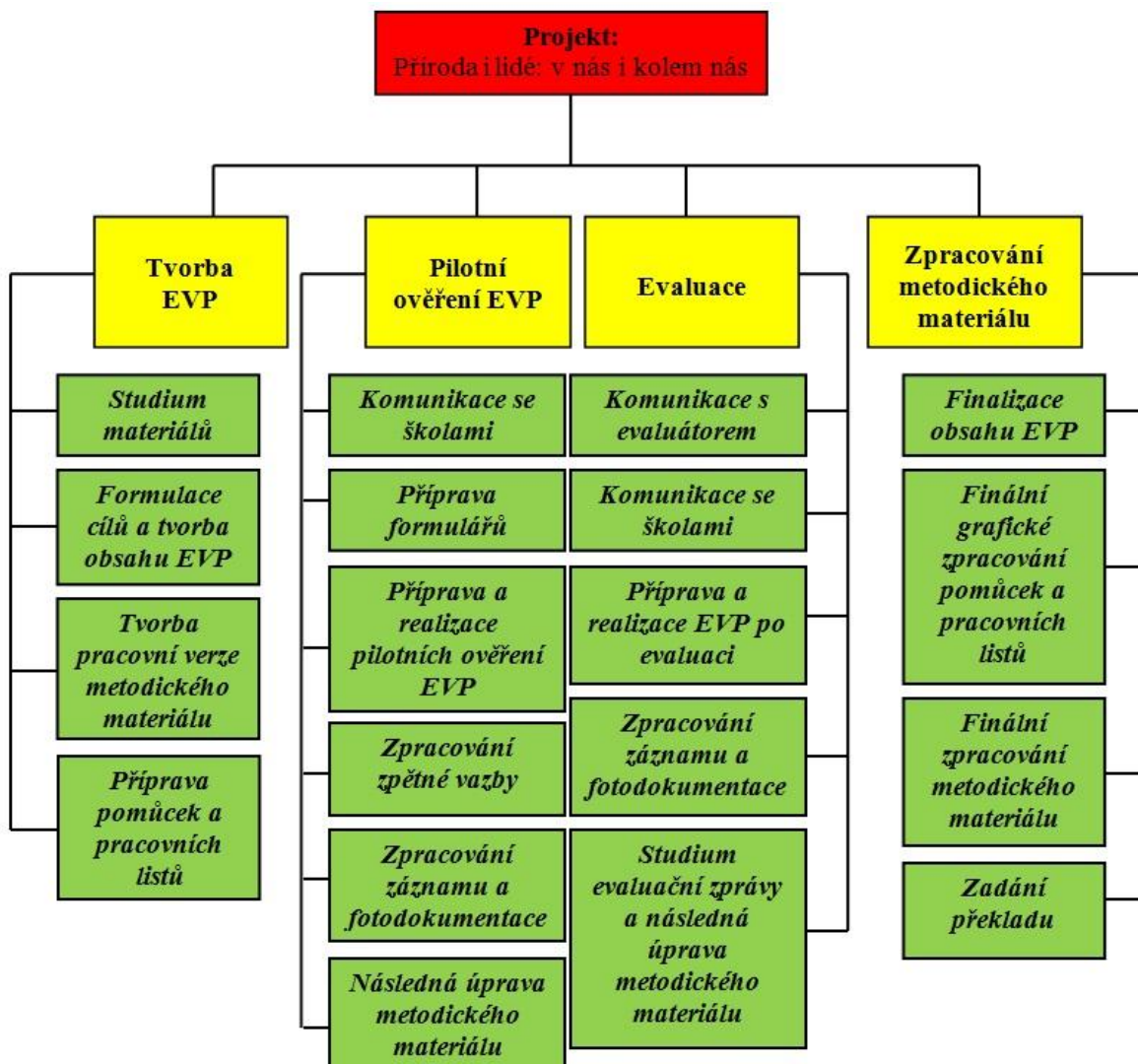
Metodický popis EVP bude zpracován tak, aby lektorům - zaměstnancům organizace, poskytl potřebné informace k výuce. Metodický materiál bude obsahovat informace k EVP (název programu, anotace, cíle programu, délka trvání, věková skupina, pomůcky, osnova programu). Hlavní část bude tvořit metodický popis EVP, kde budou jednotlivé aktivity a části programu podrobně popsány z organizačního a metodického hlediska.

4.4 Zadání překladu

Vycházejíc z aktuální situace organizace, kdy jsou navazovány mezinárodní spolupráce, roste poptávka po programu od zahraničních skupin a do organizace pravidelně chodí na několikaměsíční pracovní stáž zahraniční stážisti, bude metodika EVP a pracovní listy přeloženy do anglického jazyka. Zároveň bude mít EVP dosah k širší cílové skupině a bude mít širší uplatnění. Lektoři zadají překladateli finální podobu metodiky EVP i pracovních listů, jelikož testování a evaluace EVP v obou jazycích by byla kontraproduktivní a logicky by došla ke stejným závěrům.

b) WBS

Obrázek 5 WBS aktivity projektu



Zdroj: vlastní zpracování

c) Konkrétní výstupy z projektu

Tabulka 7 Konkrétní výstupy z projektu

Projektový výstup	Aktivita	Počet	Způsob doložení
Dílčí výstup: EVP připravený k pilotnímu ověření	1	2	pdf soubor s pracovní verzí metodických materiálů
Dílčí výstup: Pilotní ověření EVP	2	8	záznamy z pilotních testování včetně fotodokumentace, zpětné vazby od doprovázejících pedagogů
Dílčí výstup: Ověřený a upravený EVP připravený k evaluaci	2	2	aktualizované pracovní verze metodických materiálů
Dílčí výstup: Evaluace	3	4	záznamy z evaluací včetně fotodokumentace, evaluační zpráva a aktualizovaná verze metodiky EVP připravena k finálnímu zpracování
Finální verze EVP pro 1. stupeň ZŠ	4	1	metodika
Finální verze EVP pro 2. stupeň ZŠ a SŠ	4	1	metodika, pracovní listy
Počet podpořených žáků a studentů	2,3	240	záznamy z pilotních testování a evaluací

Zdroj: vlastní zpracování

B) Časový plán projektu

Po určení klíčových a dílčích aktivit je nyní na místě vytvoření detailního časového plánu – harmonogramu jednotlivých činností.

- **Časový harmonogram realizace klíčových a dílčích aktivit projektu**

Tabulka 8 Časový harmonogram realizace

Aktivita / měsíc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
A1 Tvorba EVP												
1.1. Studium materiálů												
1.2. Formulace cílů a tvorba obsahu EVP												
1.3. Tvorba pracovní verze metodického materiálu												
1.4. Příprava pomůcek a pracovních listů												
A2 Pilotní ověření EVP												
2.1. Komunikace se školami												
2.2. Příprava formulářů (zpětná vazba, záznam z pilotního ověření)												
2.3. Příprava a realizace pilotních ověření EVP												
2.4. Zpracování zpětné vazby												
2.5. Zpracování záznamu a fotodokumentace												
2.6. Následná úprava metodického materiálu												
A3 Evaluce												
3.1. Komunikace s evaluátorem												
3.2. Komunikace se školami												
3.3. Příprava a realizace EVP pro evaluaci												
3.4. Zpracování záznamu a fotodokumentace												
3.5. Studium evaluační zprávy a následná úprava metodického materiálu												
A4 Zpracování metodického materiálu												
4.1. Finalizace obsahu programu												
4.2. Finální grafické zpracování pomůcek a pracovních listů												
4.3. Finální zpracování EVP												
Zajištění publicity projektu												

Zdroj: vlastní zpracování

C) Plán zdrojů

K tomu, aby se mohlo provést plánování zdrojů je potřeba znát celkovou poptávku na jednotlivé zdroje určenou v čase a také velikost, počet a druh zdrojů, které mohou být čerpány.

Z obecného hlediska jsou zdroje rozděleny na lidské a materiální.

Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou velice důležité ve všech fázích projektu. Tým, který bude mít na starosti projekt Příroda a lidé: v nás i kolem nás sestaví ředitel společnosti. Členové týmu budou stávajícími zaměstnanci společnosti, takže jejich určení provede na základě znalosti jejich odborné kvalifikace a rozhodující bude též předešlá zkušenost s podobnými projekty.

Vedoucí projektu bude projektová manažerka, která bude plně zodpovědná za úspěšné splnění cíle projektu.

Každý EVP bude vypracován týmem dvou kompetentních lektorů. Sluňákov – centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s., vytváří denní výukové programy pro školy již od devadesátých let 20. století. Zkušenosti kvalifikovaných lektorů organizace, kteří tvoří obsah programů, jsou dále předávány novým lektorům a rozvíjeny funkčním systémem vzdělávání pracovníků (např. víkendovou aktivitou Lektorské dovednosti pořádanou dva krát ročně; také umožněním účasti na seminářích Sluňákova pro pedagogy).

Evaluace obou EVP bude provedena evaluátory nevládní neziskové organizace Spora, z. s., která zajišťuje evaluace vzdělávacích programů a projektů zejména z oblasti environmentální výchovy, výchovy k udržitelnému rozvoji a globálního rozvojového vzdělávání a dále konzultace k tvorbě a nastavování těchto programů.

Materiální zdroje

Plánování materiálních zdrojů není vzhledem k charakteristice projektu tak podstatné jako plánování lidských zdrojů. Jelikož jsou činnosti vedoucí ke splnění cílů spíše duševního charakteru, je zde jen malé riziko, že dojde k přečerpání těchto zdrojů.

Materiální požadavky jsou:

- spotřební kancelářský, programový a výtvarný materiál na realizaci projektu (laminovací fólie, výtvarné potřeby, papírenské zboží, paměťová média, desky s klipem - psací podložky (30 ks), flip charty a psací potřeby (včetně fixů)

- PC s připojením na internet
- Tiskárna
- Prostory pro přípravu a realizaci projektu

D) Plán nákladů

Tabulka 9 Rozpočet

<u>NÁZEV POLOŽKY</u>	<u>CELKEM</u>
1. OSOBNÍ NÁKLADY CELKEM 118 992 Kč	
1.1 ZAMĚSTNANCI (mzdové náklady)	118 992 Kč
2. NÁKUP MATERIÁLU CELKEM 9 000 Kč	
2.1 MATERIÁLOVÉ NÁKLADY (spotřební materiál)	9 000 Kč
3. SLUŽBY (SUBDODÁVKY) CELKEM 45 100 Kč	
3.1 GRAFICKÉ PRÁCE, PŘEDTISKOVÁ ÚPRAVA	11 800 Kč
3.2 TISK	2800 Kč
3.3 ŠKOLITELÉ, TLUMOČNÍCI, AUTOŘI TEXTU, KOREKTOŘI, PŘEKLADATELÉ	6 500 Kč
3.4 OSTATNÍ SLUŽBY - EVALUACE	24 000 Kč
4. REŽIJNÍ NÁKLADY CELKEM 26 400 Kč	
<u>CELKEM 199 492 Kč</u>	

Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet projektu byl vytvořen v závislosti na potřeby projektu. Největší položku rozpočtu tvoří osobní náklady - Zaměstnanci – mzdové náklady zaměstnavatele. Jelikož se jedná o neinvestiční projekt, tak jsou investiční náklady projektu nulové.

Komentář k jednotlivým položkám rozpočtu:

- **Položka 1. 1. Zaměstnanci – mzdové náklady zaměstnavatele:**

Tabulka níže je kvalifikovaným odhadem časové náročnosti projektu.

Tabulka 10 Odhad doby trvání prací

aktivita (4 osoby)	čas (h)
A1 Tvorba EVP	540
1.1. Studium materiálů	120
1.2. Formulace cílů a tvorba obsahu EVP	160
1.3. Tvorba pracovní verze metodiky	100
1.4. Příprava pomůcek a pracovních listů	160
A2 Pilotní ověření EVP	136
2.1. Komunikace se školami	12
2.2. Příprava formulářů (zpětná vazba, záznam testování)	12
2.3. Příprava a testování EVP	48
2.4. Zpracování zpětné vazby z testování	16
2.5. Zpracování záznamu a fotodokumentace z testování EVP	12
2.6. Následná úprava metodiky	36
A3 Evaluace	64
3.1. Komunikace s evaluátorem a konzultace k přípravě	12
3.2. Komunikace se školami	8
3.3. Příprava testování EVP	24
3.4. Zpracování záznamu a fotodokumentace z testování EVP	8
3.5. Studium evaluační zprávy a následná úprava metodiky	12
A4 Zpracování metodického materiálu	84
4.1. Finalizace obsahu programu	12
4.2. Finální grafické zpracování pomůcek a pracovních listů	8
4.3. Finální zpracování EVP	40
4.4. Zadání překladu (pracovních listů a metodik)	24
CELKEM (4 osoby)/rok	824
úvazek	0,4

Zdroj: vlastní zpracování

Odhad reflektuje práce realizované v průběhu 1 roku nerovnoměrně. Formulář rozpočtu obsahuje typovou pozici lektora – autora EVP s úvazkem 0,4, který bude rozdělen mezi 4 osoby. Jako podklad budou průběžně vyplňovat měsíční výkaz práce.

- **Položka 2. 1. Materiálové náklady:** položka zahrnuje spotřební kancelářský, programový a výtvarný materiál na realizaci projektu (laminovací fólie,

výtvarné potřeby, papírenské zboží, paměťová média, desky s klipem - psací podložky (30 ks), flip charty a psací potřeby (včetně fixů) - částka je odvozena průměrem, ze zkušeností z minulých let.

- **Položka 3. 1. Grafické práce a předtisková úprava:** grafické práce budou zahrnovat návrh pracovních listů (2 ks, za kus 300 Kč) a obrázků (10 + 10 ks, cena za kus 500 Kč) využitých v programech EVP a zapracování úprav a korektur po testování (4 hodiny, cena za hodinu 300 Kč).
- **Položka 3. 2. Tisk:** položka bude zahrnovat malonákladový ofsetový tisk 280 ks pracovních listů bez povrchové úpravy, ořezu, perforace a skládání.
- **Položka 3. 3. Školitelé, tlumočníci, autoři textů, korektoři, překladatelé:** položka zahrnuje překlad dvou metodik EVP a 2 stran pracovních listů. Uvedená je cena dle marketingového průzkumu trhu.
- **Položka 3. 4. Evaluate:** položka zahrnuje služby poskytnuté externími evaluátory nevládní neziskové organizace Spora, z. s., v rozsahu konzultací k přípravě na testování EVP, 4 pozorování realizace EVP a rozhovory s žáky jako hlavních evaluačních metod, doplněných dotazníkovým šetřením mezi žáky (u EVP zaměřeném na šetrnou spotřebu) a učiteli. Výsledkem bude evaluační zpráva zahrnující evaluační otázky, popis procesu evaluace a podrobné výsledky a doporučení k případným úpravám.
- **Položka 4. Režijní náklady:** paušální částka na podpůrné procesy organizace projektu (správa, provoz, internet, energie), odvozena ze zkušeností z minulých let (v rozsahu 2200 Kč/měsíc).

E) Financování projektu

Jelikož se jedná o projekt, který je svou finanční náročností nad rámec možností financování pouze vlastními zdroji organizace, bylo využito dotačního zdroje. Nejvhodnějším dotačním zdrojem se stal program na podporu projektů NNO - podprogram na podporu projektů NNO působících v oblasti ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje pro rok 2016, který vyhlásilo Ministerstvo životního prostředí. Tento program je určen výhradně na neinvestiční projekty neziskových organizací, kdy doba realizace je ohraničena rokem 2016 a maximální výše podpory je 200 000 Kč. Výše požadované dotace je maximálně 70% celkových nákladů na řešení projektu.

Dotace se získala na základě podané žádosti (v příloze) s příloženým předpokládaným rozpočtem.

Tabulka 11 Předpokládaný rozpočet projektu

Kód	Název položky	Žádáno z rozpočtu MŽP	Vlastní (nestátní) zdroje (Kč)	Celkem
1.	Osobní náklady celkem :	90 048 Kč	28 944 Kč	118 992 Kč
1.1.	Zaměstnanci - mzdové náklady zaměstnavatele včetně zákonných odvodů <i>(detailně rozepsat v komentáři k rozpočtu)</i>	90 048 Kč	28 944 Kč	118 992 Kč
1.2.	Ostatní osobní náklady (DPP)	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1.3.	Honoráře dlouhodobých externích pracovníků projektu <i>(detailně rozepsat v komentáři k rozpočtu)</i>	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1.4.	Dobrovolnická práce <i>(organizovaná dle zákona o dobrovolnické službě)</i>		0 Kč	0 Kč
2.	Cestovné celkem :	0 Kč	0 Kč	0 Kč
2.1.	Cestovné	0 Kč	0 Kč	0 Kč
2.2.	Provoz služebního vozidla	0 Kč	0 Kč	0 Kč
3.	Nákup materiálu celkem:	9 000 Kč	0 Kč	9 000 Kč
3.1.	Materiálové náklady (spotřební materiál atp.) - specifikujte v textové části	9 000 Kč	0 Kč	9 000 Kč
3.2	Drobný hmotný dlouhodobý majetek 3 tis. - 40 tis. Kč - ROZEPSAT	0 Kč	0 Kč	0 Kč
3.2.01				0 Kč
3.2.02				0 Kč
3.2.03				0 Kč
3.2.04				0 Kč
3.2.05				0 Kč
3.3	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek 7 tis. - 60 tis. Kč - ROZEPSAT	0 Kč	0 Kč	0 Kč
3.3.01				0 Kč
3.3.02				0 Kč
3.3.03				0 Kč
3.3.04				0 Kč
3.3.05				0 Kč
4.	Služby (subdodávky) celkem:	39 500 Kč	5 600 Kč	45 100 Kč
4.1	Účetní služby	0 Kč	0 Kč	0 Kč
4.2	Konzultační, poradenské a právní služby	0 Kč	0 Kč	0 Kč
4.3	Údržba a aktualizace webových stránek, zpracování dat	0 Kč	0 Kč	0 Kč
4.4	Grafické práce, předtisková úprava	9 000 Kč	2 800 Kč	11 800 Kč
4.5	Tisk	0 Kč	2 800 Kč	2 800 Kč
4.6	Školitelé, tlumočníci, autoři textů, korektoři, překladatelé	6 500 Kč	0 Kč	6 500 Kč
4.7	Distribuce	0 Kč	0 Kč	0 Kč
4.8	Pronájem prostor a techniky	0 Kč	0 Kč	0 Kč
4.9	Ostatní služby jinde nezařazené - ROZEPSAT	24 000 Kč	0 Kč	24 000 Kč
4.9.01	Evaluace	24 000 Kč	0 Kč	24 000 Kč
4.9.02				0 Kč
4.9.03				0 Kč
4.9.04				0 Kč
4.9.05				0 Kč
4.9.06				0 Kč
4.9.07				0 Kč
4.9.08				0 Kč
4.9.09				0 Kč
4.9.10				0 Kč
	Mezisoučet kapitoly 1-4	138 548 Kč	34 544 Kč	173 092 Kč
5	Režijní náklady (nájem, telefony, poštovné, úklid, energie) max. 20% z rozpočtu dotace	0 Kč	26 400 Kč	26 400 Kč
	% režijních nákladů žadáných z rozpočtu dotace	0 Kč		
	Investiční náklady			
	Celkem	138 548 Kč	60 944 Kč	199 492 Kč
	% nákladů na celkových nákladech projektu (dotace max. 70%)	69,5%	30,5%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

F) Plán rizik

Aby bylo možné posoudit a odhalit převážnou většinu hrozeb a slabých stránek projektu, a tím identifikovat rizika projektu, je potřeba kvalitně posoudit projektovou dokumentaci a dílčí plány projektu.

a) Identifikace rizik

Po posouzení dokumentace byla určena tato hlavní rizika projektu:

- Odchod některých pracovníků řešitelského týmu.
- Nedodržení časového plánu.
- Nesplnění některých výstupů projektu.
- Malý zájem cílové skupiny o výstupy a aktivity projektu
- Nepřesnost odhadu plánovaných nákladů.
- Členové řešitelského týmu pracují na více úkolech

Tabulka 12 Identifikace rizik

ČÍSLO RIZIKA	HROZBA	SCÉNÁŘ
R1	Odchod některých členů řešitelského týmu	Personální změny týmu
R2	Nedodržení časového plánu	Ohrožení úspěšného konce projektu ve stanoveném termínu
R3	Nesplnění některých výstupů projektu	Nenaplnění cílů projektu
R4	Nepřesnost odhadu plánovaných nákladů	Překročení rozpočtu
R5	Malý zájem cílové skupiny	Nízká účast v EVP
R6	Členové řešitelského týmu pracují na více úkolech najednou	Hrozba časového zpoždění a nekvalitně provedené práce

Zdroj: vlastní zpracování

Po vytvoření seznamu identifikovaných rizik je možno tvrdit, že jde převážně o rizika interní v oblasti řízení projektu a lidských zdrojů. Tato rizika jsou ovlivnitelná managementem projektu.

b) Verbální hodnoty rizika

Tabulka 13 Pravděpodobnost rizik

Nízká pravděpodobnost	do 33%
Střední pravděpodobnost	33 – 66%
Vysoká pravděpodobnost	nad 66%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 Dopady rizik

Malý nepříznivý dopad	Nutné zásahy do plánu projektu
Střední nepříznivý dopad	Nucené změny
Velký nepříznivý dopad	Ohrožení cíle projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 Verbální hodnoty rizik

	Nízká pravděpodobnost	Střední pravděpodobnost	Vysoká pravděpodobnost
Malý nepříznivý dopad	Běžná rizika	Běžná rizika	Závažná rizika
Střední nepříznivý dopad	Běžná rizika	Závažná rizika	Kritická rizika
Velký nepříznivý dopad	Závažná rizika	Kritická rizika	Kritická rizika

Zdroj: vlastní zpracování

- **Běžná rizika** – je dostačující riziko pouze monitorovat
- **Závažná rizika** – je nutné plánovat protiopatření
- **Kritická rizika** – zde se jedná již o ohrožení projektu, je potřeba provést náležité řešení

Tabulka 16 Zjištění hodnoty rizika

ČÍSLO RIZIKA	PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD	HODNOTA RIZIKA
R1	STŘEDNÍ	STŘEDNÍ	KRITICKÉ
R2	MALÁ	VELKÝ	ZÁVAŽNÉ
R3	STŘEDNÍ	STŘEDNÍ	ZÁVAŽNÉ
R4	MALÁ	VELKÝ	ZÁVAŽNÉ
R5	MALÁ	VELKÝ	ZÁVAŽNÉ
R6	STŘEDNÍ	MALÝ	BĚŽNÉ

Zdroj: vlastní zpracování

c) Opatření ke snížení hodnoty rizika

- **R1:** zde je potřeba zajistit zastupitelnost na kterékoliv pozici a také personální rezervy
- **R2:** řešitelský tým bude plánovat reálné termíny
- **R3:** projekt bude řešit tým, který má zkušenosti s řízením podobných projektů a dále je potřeba provádět průběžnou kontrolu naplňování výstupů
- **R4:** zde je nutná průběžná kontrola a pravidelné srovnávání odhadů nákladů s reálnými
- **R5:** zde je potřeba aktivně oslovit potenciální účastníky EVP a zajistit dostatečnou publicitu projektu
- **R6:** zde je nutné určení hlavních priorit a důkladné plánování aktivit

G) Plán publicity

Tabulka 17 Plán publicity

Cíl	povědomí o projektu
Cílová skupina	– pedagogové – veřejnost
Publicita	– publicita bude uvedena v metodickém materiálu EVP a pracovních listech podle manuálu MŽP – webové stránky <u>Sluňákova</u> – informace o projektu v aktualitách – informace v pedagogických médiích (např. Zpravodaj školství Olomouckého kraje) – článek v občasníku o.p.s. – <u>Sluňákovinách</u> – informace ve výroční zprávě organizace za rok 2016

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2.3 Vlastní realizace

Při realizaci projektu nenastaly výraznější problémy. Vše probíhalo v souladu s plánovaným rozpočtem i časovým harmonogramem. Vznikly dva environmentální vzdělávací programy (EVP):

- „**Pojďme zažít živly**“ - tento program je zaměřený především na přímý kontakt dětí s přírodou a citlivost k ní
- „**Tričko!**“ - zaměření druhého programu je především na environmentálně odpovědné jednání s důrazem na odpovědnou spotřebu

Projektový tým sestavil podrobné texty a obrázky, sestavil obsah a formu pracovních listů tak, aby podpořily naplnění stanovených cílů daného programu a projektu. Nejdříve tým studiem získal přehled o již existujících metodických materiálech, získal inspiraci pro konkrétní aktivity, sestavil obsah EVP, vytvořil specifické zaměření, aktivity a činnosti, přehled pomůcek a pracovních listů, se kterými později žáci pracovali. Na základě specifík programu byly sestaveny a graficky zpracovány pracovní listy pro žáky a vytvořeny programové obrázky, které jsou v jednotlivých EVP využívány.

Vytvořený EVP se pilotně ověřoval prací s cílovou skupinou. Každý vytvořený EVP byl testován čtyřikrát, aby bylo zajištěno hloubkové ověření nově vytvořeného programu na různých cílových skupinách (různé početné skupiny žáků, různé ročníky, různé typy tříd). Před pilotním ověřováním EVP byl vytvořen formulář zpětné vazby, který vyplňuje doprovázející pedagog. Také byl vytvořen formulář pro záznam z pilotního ověření, který

zpracovávali lektoři EVP po každém pilotním testování EVP. Součástí těchto záznamů jsou informace o proběhlé realizaci EVP (datum, škola, počet žáků), textový popis průběhu EVP s uvedením, co se na programu osvědčilo a co je případně potřebné upravit před dalším kolem pilotního ověřování a také fotodokumentace. Lektor reflektoval své vlastní poznatky z průběhu programu a zohlednil zpětnou vazbu poskytnutou doprovázejícím pedagogem a pracovní verze EVP materiálu se průběžně upravovala, souběžně byly upravovány také pracovní listy a jednotlivé pomůcky i jednotlivé aktivity, či dílčí části aktivit. Po každém pilotním ověřování byla vytvořena nová pracovní verze metodického materiálu, která byla přichystána pro další pilotní ověření. Po čtvrtém pilotním ověření EVP byl metodický materiál naposledy upraven a byl tak připraven k následným evaluacím.

Proces evaluace byl z důvodu zajištění objektivitu a konstruktivní zpětné vazby zajištěn externím odborníkem. Cílem evaluací bylo vyhodnocení EVP (vyhodnocení dosažení cílů, hodnocení ze strany žáků i ze strany učitelů). Realizaci EVP lektoři prováděli za přítomnosti evaluátora (pozorování EVP, dotazování v rámci ohniskových skupin s žáky, dotazníky pro učitele - v případě EVP zaměřeném na udržitelnou spotřebu také dotazníky pro žáky) a vyhodnotili písemnou podobu metodiky EVP. Evaluátor podal lektorům verbální zpětnou vazbu a zpracoval evaluační zprávu s podrobným popisem výsledků. Autoři EVP se na základě evaluačních zpráv zaměřili na doporučení a upravili EVP, pracovní listy, pomůcky a metodické materiály a finalizovali obsah EVP na základě výstupů evaluací a zároveň finálně zapracovali korektury a změny, grafické úpravy pracovních listů a pomůcek.

Metodický materiál obsahuje informace k EVP (název programu, anotace, cíle programu, délka trvání, věková skupina, pomůcky, osnova programu). Hlavní část tvoří metodický popis EVP, kde jsou jednotlivé aktivity a části programu podrobně popsány z organizačního a metodického hlediska tak, aby poskytl potřebné informace k výuce. Následně byla finální metodika EVP a pracovní listy přeloženy do anglického jazyka. Tímto bude mít vytvořený EVP dosah k širší cílové skupině a bude mít širší uplatnění.

4.2.2.4 Ukončení projektu

Procesy spojené s ukončením projektu:

- byly předány výstupy projektu - otevřely se 2 environmentální vzdělávací programy, z nichž jeden je zaměřený na přímý kontakt dětí s přírodou a citlivost k ní – „Pojďme zažít živly“ a druhý je zaměřený na environmentálně odpovědné jednání s důrazem na odpovědnou spotřebu – „Tričko!“.
- došlo k uzavření účetní agendy
- byla vypracovaná.
 - závěrečná zpráva
 - analýza výsledků projektu
 - zhodnocení průběhu
 - vyvození závěrů pro realizaci dalších projektů

Po uzavření celého projektu byla veškerá dokumentace uložena do archivu společnosti. Tyto dokumenty se musí archivovat po dobu deseti let pro případné kontroly pověřených orgánů.

Splněním cíle projektu bylo obohaceno vzdělávání na všech stupních škol o ekologický a environmentální rozměr.

4.2.3 Poprojektová fáze

Závěrečné zhodnocení projektu:

A) DOSAŽENÉ VÝSLEDKY A KVANTIFIKACE VÝSTUPŮ:

EVP je výchovně vzdělávací lekce, jejímž smyslem je obohatit vzdělávání na všech stupních škol o ekologický a environmentální rozměr. Společným cílem EVP je jasný důraz na ekologické myšlení a jednání, na nekonzumní hodnotové orientace a na spoluzodpovědnost člověka za stav životního prostředí. Žáky nasměruje k šetrnému spotřebitelství, k přemýšlení nad tím, jaký konkrétní dopad má jejich jednání na životní prostředí, a také přesvědčení, že je v jejich možnostech stav životního prostředí ovlivnit.

U obou nově vytvořených EVP se tak děje prostřednictvím interaktivních, tvořivých a kooperativních metod úměrně příslušné věkové kategorii žáků a jejich zkušenostem. Výsledné podoby obou EVP jsou v délce 180 minut. Konkrétním výstupem projektu jsou dva nové EVP - vzdělávací programy pro děti a mládež, z nichž:

- jeden je nový venkovní program zaměřených na přímý kontakt dětí s přírodou - „Pojďme zažít živly“
- druhý je výukový program zaměřený na ekologický provoz, environmentálně odpovědné jednání a praktickou ochranu životního prostředí, na environmentálně odpovědné jednání s důrazem na odpovědnou spotřebu – „Tričko!“

Cílovou skupinu tvořili žáci 1. stupně ZŠ, žáci 2. stupně ZŠ a studenti SŠ. Počet podpořených žáků a studentů je celkem 262 žáků, z toho:

- EVP - Pojďme zažít živly: 139 osob
- EVP - Tričko! : 123 osob.

V tabulce níže jsou uvedeny výstupy projektu, které zahrnují - vytvoření EVP, jejich ověření v praxi a evaluaci externím hodnotitelem a finální verzi dvou EVP.

Tabulka 18 Výstupy projektu

Výstup	Počet	Způsob doložení
EVP připravený k pilotnímu ověření (dílčí výstup)	2	soubor pdf s pracovní verzí metodických materiálů
Pilotní ověření EVP (dílčí výstup)	8	záznamy z pilotních testování včetně fotodokumentace, zpětné vazby od doprovázejících pedagogů
Ověřený a upravený EVP připravený k evaluaci (dílčí výstup)	2	aktualizované pracovní verze metodických materiálů
Evaluace (dílčí výstup)	5	záznamy z evaluací včetně fotodokumentace, evaluační zpráva a aktualizovaná verze metodiky EVP připravena k finálnímu zpracování
Finální verze EVP pro 1. stupeň ZŠ	1	metodika
Finální verze EVP pro 2. stupeň ZŠ a SŠ	1	metodika, pracovní listy
Počet podpořených žáků a studentů	262	záznamy z pilotních testování a evaluací

Zdroj: vlastní zpracování

B) PŘEHLEDNÉ A STRUČNÉ SROVNÁNÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ SE STANOVENÝMI CÍLI:

Nově vytvořené EVP příznivě ovlivňují cílovou skupinu (CS) i region tím, že CS motivuje k realizaci praktických činností vedoucích ke zlepšení stavu životního prostředí.

Aktivity se zaměřují na zprostředkování dovedností žáků přínosných pro trvale udržitelný způsob života, jehož důsledky jsou také příznivé z hlediska ochrany přírody, životního prostředí a udržitelného rozvoje regionu Olomouckého kraje. Přínosem projektu je také rozšíření nabídky EVP v regionu, zároveň také rozšíření nabídky EVP řešitele projektu. Vytvořené EVP jsou zároveň přeloženy do anglického jazyka. To umožňuje pracovat s těmito EVP na mezinárodní úrovni. V organizaci řešitele projektu jsou navazovány mezinárodní spolupráce, roste poptávka po programu od zahraničních skupin a do organizace pravidelně chodí na několikaměsíční pracovní stáž zahraniční stážisti. EVP tak má dosah k širší cílové skupině a bude mít širší uplatnění. Testování a evaluace EVP v obou jazycích by byla kontraproduktivní a logicky by došla ke stejným závěrům.

C) PŘÍNOS PROJEKTU PRO HLAVNÍ CÍLOVÉ SKUPINY A ŘEŠITELE PROJEKTU:

Hlavní přínos projektu pro CS spočívá v tom, že vznikly dva nové vzdělávací programy pro děti a mládež (EVP), které jsou zaměřené na ekologický provoz, environmentálně odpovědné jednání a praktickou ochranu životního prostředí, na přímý kontakt dětí s přírodou.

Pro tvorbu EVP se vychází mimo jiné také z obecné poptávky po venkovních programech a zpracování tématu odpovědné spotřeby. Ze studií odborníků, i na základě zpětné vazby obdržené za dobu posledních dvou let od učitelů, kteří se s žáky účastní výukových programů, vyplývá, že dětem a mládeži ubývá příležitosti k přímému kontaktu s přírodou, snižuje se množství volného času tráveného venku. Tato skutečnost se reflektuje ve zvolených tématech nových EVP a byl vytvořen EVP zaměřený na venkovní pobyt v přírodě i EVP na podporu témat odpovědného environmentálního chování.

Dílní cíle, k jejichž naplnění projekt dále přispívá:

- komplexně vzdělává žáky a studenty v oblasti životního prostředí a utváří pozitivní, odpovědný a tvořivý vztah ke krajině, ve které žijí a která je obklopuje.
- rozvíjí schopnost uvažovat v souvislostech a podporuje budování kompetencí, které budou žáci používat ve spotřebitelském chování a k uplatnění v dalším studiu a profesním životě.
- vybavuje žáka specifickými kompetencemi, které směřují k odpovědnému environmentálnímu chování, tj. takovému chování, kdy lidé berou při svém rozhodování v potaz dopady možných řešení na životní prostředí a zapojují

se do aktivit určených ke zvýšení kvality životního prostředí a kvality vlastního života

- skrze venkovní výuku umožňuje žákům získat sociální a zdravotní návyky směřující k prevenci nemocí a rizik a eliminuje nepříznivé determinanty ovlivňující zdraví žáků, zejména nedostatky v životním stylu (nedostatek pohybu, klíčové kompetence pro pobyt venku).

D) ZHODNOCENÍ DOPADU PROJEKTU:

Celkově lze říci, že oba programy jsou propracované, využívají konstruktivistického přístupu, využívají zajímavé pomůcky i promyšlené aktivity. Venkovní program dosahuje svého záměru zprostředkovat žákovi smyslově, těsně (na kůži), avšak komfortně dotyk přírody skrze živel tak, aby se cítil venku dobře, měl s přírodou spojený nějaký dobrý prožitek, který mu je inspirací pro další pobyt v přírodě. Programy dosahují až na výjimku svých kognitivních cílů a do určité míry aktivity programu naplňují ostatní (afektivní) cíle. Aktivity programů mají potenciál probouzet zájem žáků o danou problematiku, motivovat k dalšímu zkoumání daného problému, uvažování o nabízených možnostech řešení na osobní úrovni.

Z evaluace programu „Pojďme zažít živly“ jednoznačně vyplývá, že program byl pro většinu žáků zajímavý, cítili se při něm dobře a většinu aktivit by si chtěli znovu vyzkoušet, což může ukazovat na to, že program mohl částečně motivovat děti k větší aktivitě v přírodě. Na zvažovanou je zařazení, resp. úprava vzdušných hrátek.

Z evaluace programu „Tričko!“ vyplývá, že žáci považují program za zajímavou zkušenost, byli do programu aktivně zapojeni a nejvíce je zaujal film zaměřený na sociální problémy spojené s výrobou oděvů. Oceňovali také další informace vztahující se k problematice i náměty na to, co sami mohou při nakupování a nakládání s oblečením dělat. Tyto nové informace jsou také nejvýraznějším přínosem projektu. Co se ale týče reálného dopadu do života žáků, tak se zdá, že by byli ochotní o problematice informovat, apelovat na další lidi, ale při rozhodování o výběru oblečení pravděpodobně upřednostní vzhled, cenu a kvalitu.

Evaluace programů byla pro samotného řešitele projektu velikým přínosem a řešitel hodlá v dalším období pracovat na doporučeních evaluátora.

E) ZMĚNY V POSTUPU A PROBLÉMY PŘI ŘEŠENÍ PROJEKTU:

Všechny aktivity z projektové plánu byly v plné výši zrealizovány a proběhly dle harmonogramu projektu. Nad jejich rámec byl překročen indikátor pouze u „Počtu podpořených žáků a studentů“. Z celkové původně plánované hodnoty 240 podpořených osob se tento indikátor navýšil cca o 9% na celkovou hodnotu 262 osob. K navýšení došlo zejména z důvodu, že třídy z řad cílových skupin (CS) nebyly stejnorodé, některá se např. z důvodu nemoci nedostavila v projektovaném očekávaném počtu. Testování EVP se zúčastnilo celkem 8 skupin z řad CS a evaluace se zúčastnilo pět skupin z řad CS.

EVP vytvořené v rámci projektu byly zařazeny do nabídky denních programů pro ZŠ a SŠ od ledna 2017,

Při řešení projektu nenastaly žádné závažnější problémy.

F) PUBLICITA PROJEKTU:

Publicita projektu byla zaměřena zejména na cílovou skupinu pedagogové a veřejnost. O projektu bylo informováno pomocí webových stránek: <http://www.slunakov.cz/projekty/>.

O projektu bylo informováno také pomocí informace v našem občasníku Sluňákoviny.

Všechny skupiny, které se projektu zúčastnily, byly informovány, že projekt byl podpořen Ministerstvem životního prostředí.

Na materiálech EVP je také uvedena publicita.

Tištěné materiály byly opatřeny informativní větou. „Projekt byl podpořen Ministerstvem životního prostředí, projekt nemusí vyjadřovat stanoviska MŽP“.

G) USTANOVENÍ STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ, JEJICHŽ NAPLNĚNÍ ŘEŠENÍ PROJEKTU PŘÍSPĚLO:

Projekt je v souladu s následujícími strategickými dokumenty:

- Státní program environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty v ČR. Součást implementace směrnice č. 90/313/EHS:
 - 7. 2. 1. Environmentální vzdělávání a výchova dětí a mládeže
- Akční plán státního programu environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty v České republice na léta 2010-2012 s výhledem do roku 2015:

- Cílový stav 4: Nabídka služeb a programů nabízených základním a středním školám vzdělávacími subjekty v oblasti EVVO je kvalitní a stabilizovaná.
- Cílový stav 15: Vzdělavatelé a vzdělávací instituce mají možnost využívat inovované metodiky a aktuální informace a data k výuce EVVO na všech úrovních vzdělávání, veřejnost má možnost volby certifikovaných EVVO služeb
- Usnesení vlády ČR ze dne 11. 1. 2010 č. 37 ke Strategickému rámci udržitelného rozvoje ČR:
 - Prioritní osa 1: Společnost, člověk a zdraví: Priorita 1.1 Zlepšování podmínek pro zdravý život a Priorita 1.2 Zlepšování životního stylu a zdravotního stavu populace
 - Prioritní osa 2: Ekonomika a inovace: Priorita 2.3 Rozvoj lidských zdrojů, podpora vzdělávání, výzkumu a vývoje
- Usnesení vlády ČR ze dne 30. 11. 2009 č. 1497 o Státním programu ochrany přírod a krajiny ČR:
 - 4. Nástroje v ochraně přírody a krajiny – 4. 4. Práce s veřejností
- Usnesení vlády ČR ze dne 30. 10. 2002 č. 1046 k Dlouhodobému programu zlepšování zdravotního stavu obyvatelstva ČR Zdraví pro všechny v 21. století, 2002:
 - Cíl 4: Zdraví mladých lidí
 - Cíl 9: Snížení výskytu poranění způsobených násilím a úrazy
 - Cíl 11: Zdravější životní styl
- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice a Rámcově vzdělávací program (RVP):
 - Projekt navazuje na RVP ve vzdělávacích oblastech Člověk a společnost, Člověk a příroda a na průřezová témata Environmentální výchova, Osobnostní a sociální výchova a Výchova k myšlení v evropských a globálních souvislostech.

- Doporučené očekávané výstupy – Environmentální výchova v základním vzdělávání:
 - Klíčové téma 1: Senzitivita (tematický okruh Vztah člověka k prostředí)
 - Klíčové téma 5: Akční strategie (Tematické okruhy Lidské aktivity a problémy ŽP a Vztah člověka k prostředí)
- Koncepce environmentální výchovy, vzdělávání a osvěty Olomouckého kraje, 2004
 - 3. 2. Environmentální výchova dětí a mládeže, vzdělávání pedagogických a odborných pracovníků

5 Výsledky a diskuse

Projekt Příroda a lidé: v nás i kolem nás byl od počátku veden dle zásad projektového řízení. Jakmile byla určena základní struktura projektu, bylo zřejmé, že nelze postupovat bez dobré znalosti jednotlivých postupů projektového řízení.

Vlastní návrh řešení je rozvržen do několika kapitol podle životního cyklu projektu. Každá část má podstatný přínos pro vytvoření komplexního návrhu projektu.

Předprojektová fáze:

Hlavním přínosem této kapitoly je definování kritérií, podle kterých je možno rozhodnout, zda je projekt proveditelný a zda bude uskutečněn. K tomuto rozhodnutí bylo potřeba vypracovat předprojektovou úvahu a provést SWOT analýzu projektu.

Projektová fáze:

Za nejdůležitější část projektu považuji projektovou fázi. Přínosem této části je nejprve v rámci zahájení stanovit řešitelský tým a vytvořit zakládací identifikační listinu, ve které jsou pokryty základní technicko- organizační parametry.

Následující část a nejsložitější část této fáze, ale i celého projektu, je fáze plánování. Přínosem této fáze je naplánování toho, jak bude projekt uskutečněn. A to především přesným určením klíčových aktivit, přesného harmonogramu prací, definováním délky jednotlivých činností, plánováním nákladů a zdrojů a identifikací rizik a jejich opatření. Projekt lze zhodnotit jako málo rizikový, protože většině rizik jde předejít stanovením zkušených členů řešitelského týmu.

Přínosem části vlastní realizace bylo zjištění, že provedené plánování bylo uskutečněno kvalitně, jelikož při realizaci nenastaly vážnější problémy a vše probíhalo v souladu s plánovaným rozpočtem i časovým harmonogramem.

Poprojektová fáze:

Přínosem poprojektové fáze je závěrečné zhodnocení projektu a to v kritériích:

- dosažené výsledky a kvantifikace výstupů
- srovnání dosažených výsledků se stanovenými cíli
- přínos projektu pro hlavní cílové skupiny
- zhodnocení dopadu projektu

Hlavním přínosem komplexního navrhovaného postupu při realizaci projektového řízení je demonstrace důležitosti aplikace zásad a metod projektového řízení k tomu, aby byl projekt úspěšný.

6 Závěr

Celá diplomová práce se zabývala oblastí projektového řízení a to především jeho zásadami a metodami, které byly následně aplikovány do konkrétní realizace projektového řízení v neziskové organizaci.

Jestli se projektové řízení realizuje v ziskové či neziskové organizaci není podstatné. Důležité je, aby bylo projektové řízení aplikováno korektně, tedy aby bylo v jednotlivých fázích využíváno znalostí zásad a vhodných metod projektového managementu.

V první části práce jsem se zaměřila na teoretický popis a vysvětlení co to projektové řízení je, jaké postupy a metody lze využít a jak provést přípravu na samotnou realizaci projektového řízení. Jelikož byla realizace projektového řízení v neziskové organizaci v oblasti environmentálního vzdělávání, bylo potřeba objasnit a definovat neziskové organizace a jejich způsob financování a také specifikovat co to vlastně je environmentální vzdělávání, výchova a osvěta EVVO.

V praktické části jsem nejprve představila konkrétní neziskovou organizaci Sluňákov, ve které byla realizace projektového řízení prováděna. Poté jsem pomocí implementace zásad projektového řízení a využitím jeho metod vypracovala komplexní návrh na logický postup při realizování projektového řízení.

Návrh postupu při realizaci projektového řízení, jehož cílem je vytvořit dva environmentálně vzdělávací programy, obsahuje detailní vypracování od předprojektové fáze přes fázi realizační až po fázi poprojektovou.

Domnívám se, že vytvořením tohoto návrhu bylo dosaženo hlavního cíle této diplomové práce.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura

- [1] DRUCKER, Peter F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [2] FIALA, Petr. *Řízení projektů*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2014. 186 s. ISBN 978-80-245-2061-2.
- [3] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [4] NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [5] ROSENAU, D. Milton. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 80251-1506-0.
- [8] HÜBNER, Miroslav. *Projektové řízení: příručka manažera*. Praha: TATE International, 2005. 200 s. ISBN 80-86813-06-1.
- [9]] DOLEŽAL, J., a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [12] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: studijní text pro distanční vzdělávání*. 4. upr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. 108 s. ISBN 978-80-244-2590-0.
- [13] MÁCHAL, P.; KOPEČKOVÁ, M.; PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing a.s, 2015. 144s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- [14] POSTER, K., APPLGARTH, M. *Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. 111 s. ISBN 8073671417.
- [15] HOŘEJŠÍ, B. SOUKUPOVÁ, J. MACÁKOVÁ, L. SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. 576 s. ISBN: 978-80-7261-150-8.
- [16] ŠKARABELOVÁ, Simona a kol. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2002. 130 s. ISBN 80-210-3031-3.
- [17] REKTORÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 128 s. ISBN 80-210-1810-0.
- [21] PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s. ISBN 80-238-0442-1.

- [22] HYÁNEK, Vladimír, Simona ŠKARABELOVÁ a Markéta ŘEŤUCHOVÁ. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů: metody, problémy, řešení*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 40 s. ISBN 80-239- 5262-5.
- [23] MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 1999. 254 s. ISBN 978-80-7263-675-4.
- [24] FRÍČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-864362-04-01.
- [25] DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex, 1996. 373 s. ISBN 80-85963-19-1.

Elektronické zdroje

- [6] DOLEŽAL, Jan. *Životní cyklus projektu*. [online]. 2012 [cit 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-d/d5.pdf>
- [7] CUPAL, Martin. *Životní cyklus projektu a fáze projektu*. [online]. 2017 [cit 2017-02-23]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/11469297/>
- [10] *Studie příležitosti*. [online]. 2011-2017 [cit 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.profipodnikatelskyplan.cz/studie-prilezitosti/>
- [11] *Dotace a projektový management – Analýzy a studie*. [online]. 2011 [cit 2016-04-7]. Dostupné z: <http://www.eurogrant.cz/doplnujici-sluzby/analyzy-a-studie/>
- [18] Sekretariát RVNNO. *Typologie NNO v ČR*. [online]. 2015 [cit 2016-05-28]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/
- [19] *Zákon č. 248/1995 Sb.* [online]. 1995 [cit 2016-06-01]. Dostupné z: <http://zpravodajstvi.ecn.cz/index.stm?x=73531>
- [20] *Vybrané aspekty nového občanského zákoníku*. [online]. 2013 [cit 2016-06-04]. Dostupné z: www.epravo.cz/top/clanky/vybrane-aspekty-noveho-obcanskeho-zakoniku-a-jejich-dopad-na-neziskovy-sektor-cast-i-obecne-prospesne-spolcnosti-od-roku-2014-91487.html
- [26] *Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta*. [online]. 2009-2015 [cit 2016-06-15]. Dostupné z: <https://www.mzp.cz/cz/evvo>
- [27] *O environmentálním vzdělávání, výchově a osvětě*. [online]. 2012 [cit 2016-07-11]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/evvo/o-evvo>
- [28] BARTOŠ, Michal. *Poslání Slunáková*. [online]. 2016 [cit 2016-08-12]. Dostupné z: <http://www.slunakov.cz/o-slunakovu/>

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 Projektový trojúhelník.....	15
Obrázek 2 Schéma plánování projektu	23
Obrázek 4 Schéma financování neziskových organizací.....	35
Obrázek 5 Organizační struktura řešitelského týmu.....	53
Obrázek 6 WBS aktivity projektu.....	61

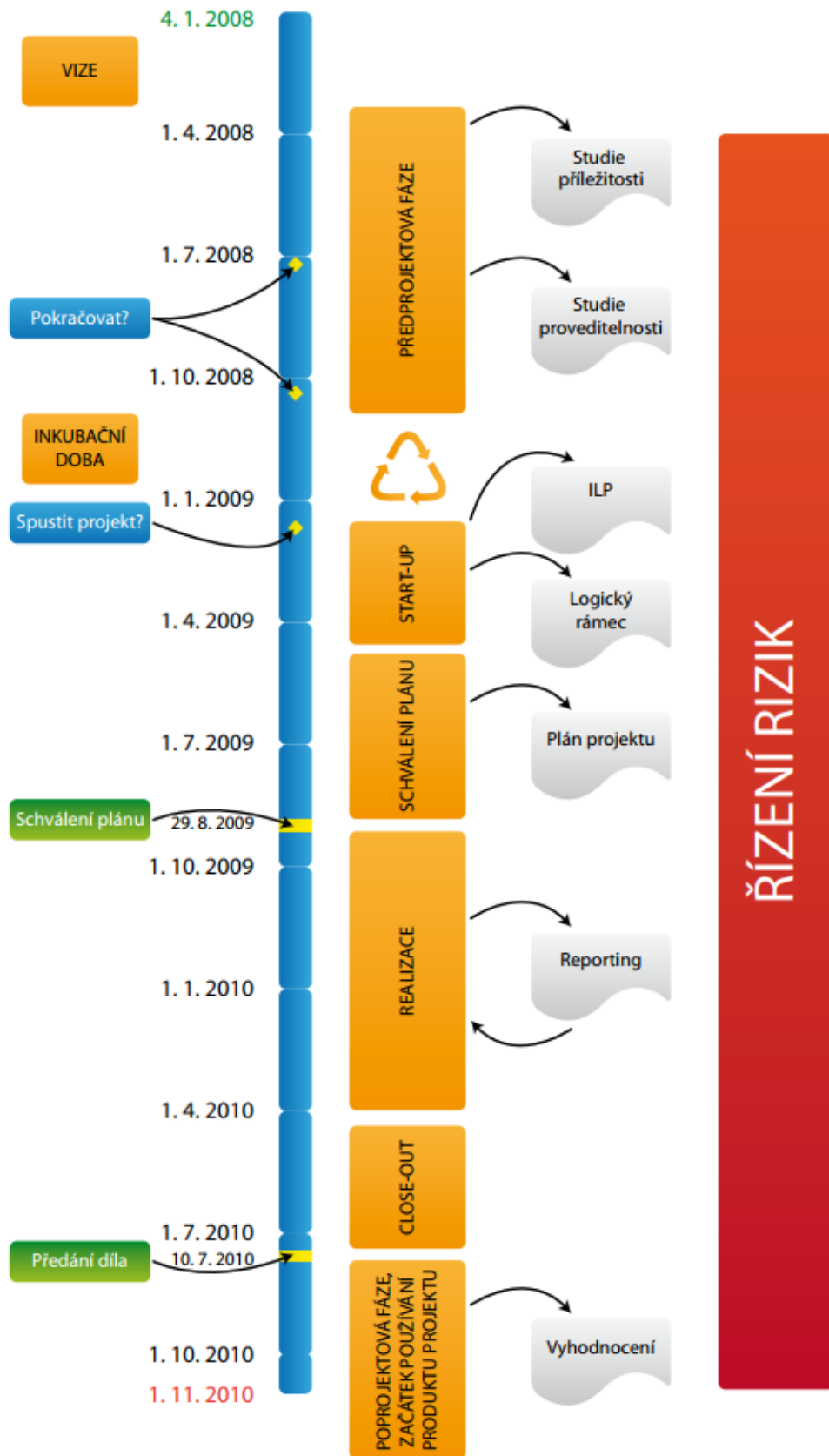
9 Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnotící tabulka na základě výsledků dotazníku	28
Tabulka 2 Příklad Ganttova diagramu	30
Tabulka 3 Nástroje přímého a nepřímého financování.....	36
Tabulka 4 SWOT analýza podniku.....	46
Tabulka 5 SWOT analýza projektu	52
Tabulka 6 EVP.....	55
Tabulka 7 Konkrétní výstupy z projektu	62
Tabulka 8 Časový harmonogram realizace.....	63
Tabulka 9 Rozpočet	65
Tabulka 10 Odhad doby trvání prací	66
Tabulka 11 Předpokládaný rozpočet projektu	68
Tabulka 12 Identifikace rizik.....	69
Tabulka 13 Pravděpodobnost rizik	70
Tabulka 14 Dopady rizik	70
Tabulka 15 Verbální hodnoty rizik.....	70
Tabulka 16 Zjištění hodnoty rizika	71
Tabulka 17 Plán publicity	72
Tabulka 18 Výstupy projektu	75

10 Seznam příloh

Příloha A Schéma životního cyklu projektu	88
Příloha B Statistika počtu NNO 2014 – 2016.....	89
Příloha C Žádost nestátní neziskové organizace o státní dotaci	90

Příloha A Schéma životního cyklu projektu



Příloha B Statistika počtu NNO 2014 – 2016

Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014 – 2017

Rok / právní forma	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
2014 (prosinec)	508	1 407	2 926	123	4 158	86 956	26 118
2015 (květen)	495	1 442	2 912	206	4 156	87 698	26 225
2015 (prosinec)	505	1 518	2 894	388	4 166	89 584	26 423
2016 (březen)	505	1 544	2 865	488	4 166	90 412	26 463
2016 (červen)	510	1 574	2 840	557	4 170	91 307	26 583
2016 (zář)	510	1 592	2 814	626	4 170	91 931	26 359
2016 (prosinec)	516	1 635	2 792	686	4 177	92 878	26 370
2017 (duben)	515	1 670	2 774	752	4 171	93 651	26 414

Zdroj dat: Český statistický úřad

Příloha C Žádost nestátní neziskové organizace o státní dotaci

Žádost			
nestátní neziskové organizace o státní dotaci v roce 2016			
Název poskytovatele dotace:	Ministerstvo životního prostředí		
Název projektu:	Příroda a lidé: v nás i kolem nás		
Název tématu	Vzdělávací programy pro děti a mládež a děti předškolního věku		
Kód tématu (pouze jeden):			9
Celkové náklady projektu:			199 492 Kč
Výše požadované dotace:			138 548 Kč
1. Identifikační údaje o předkládající organizaci dle veřejného rejstříku (www.justice.cz)			
Název žadatele:	Sluňákov – centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s.		
Právní forma:	Obecně prospěšná společnost		
Ulice:	Skrbeňská	č.p./č.o.:	669 / 70
Obec:	Horka nad Moravou	PSČ:	783 35
Část obce:	Horka nad Moravou	Kraj:	Olomoucký
Telefon:	585 154 482		
WWW stránka:	www.slunakov.cz		
E-mail:	info@slunakov.cz		
IČ:	27784525	DIČ:	CZ27784525
Spisová značka z veřejného rejstříku	O 240 vedená u Krajského soudu v O		Zapsáno dne: 27. listopadu 2006
Číslo účtu bez kódu banky:	2581594001	Kód banky:	5500
Bankovní ústav, pobočka:	Raiffeisenbank a.s.	8. května 464/21, 722 00 Olomouc	
2. Statutární orgán (statutární zástupce organizace)			
Jméno a příjmení:	Michal Bartoš	Tituly:	Mgr. Ph.D.
Funkce:	ředitel		
Kontaktní adresa:	Skrbeňská 669/70, 783 35 Horka nad Moravou		
Telefon/fax:	602 708 181		
e-mail:	michal.bartos@slunakov.cz		
3. Charakteristika organizace s ohledem na dosavadní zaměření činnosti			
Typ poskytovaných veřejně prospěšných služeb a činností - označte symbolem X			
Ochrana životního prostředí	x	Jiné:	EVVO
Školství a vzdělávání	x		
Cílové skupiny, jimž jsou služby (činnosti) určeny (alespoň jednu možnost označte symbolem X):			
Děti do 18 let	x	Mládež do 26 let	x
Rizikové skupiny dětí a mládeže		Senioři	x
Osoby se zdravotním postižením		Osoby v sociální nouzi	
Příslušníci národnostních menšin		Romská komunita	
Osoby ohrožené drogami nebo závislé		Uprchlíci, cizinci	
Krajané		Obyvatelé venkova	x
Jiné (vypište)			
Další projekty realizované předkládající organizací v minulém kalendářním roce (2015):			
Dřesek a Tilpina-přímá podpora pedagogů-MŠMT, Ekoškoly-Blokový grant Nadace Partnerství, Learning Communities in Rural Europe-Erasmus+, Real World Learning Network-EU Com., KLID:Krajiny-Lidé-Info-mace-Domov a EDO: tradiční festival v nové krajině:MŽP,			
4. Působnost organizace (alespoň jednu možnost označte symbolem X, případně doplňte názvy)			
Krajská (názvy krajů)	x	Mezinárodní	x
Místní (název lokality)	x	Celostátní	x

5. Počet placených pracovníků v organizaci			
Celkový počet placených pracovníků:			22
Přepočtený počet placených pracovníků (přepočet na plné úvazky):			22
Počet členů organizace:			0
6. Údaje o projektu, na který je žádána dotace			
Název projektu: Příroda a lidé: v nás i kolem nás			
Doba realizace projektu:	od	1.1.2016	do 31.12.2016
Místo a kraj realizace projektu:	Horka nad Moravou, Olomoucký kraj		
Byl projekt dotován ze státního rozpočtu v minulém kalendářním roce (2015)?	NE		
Název orgánu, který dotaci poskytl		Výše dotace	
Název orgánu, který dotaci poskytl		Výše dotace	
Název orgánu, který dotaci poskytl		Výše dotace	
Název orgánu, který dotaci poskytl		Výše dotace	
Zařazení projektu k příslušné hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO pro rok 2016:			
Ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj			X
Jiná (vypište):			
Základní idea -hlavní cíl projektu maximálně 3 věty:			
Cílem projektu je do konce roku 2016 vytvoření 2 vzdělávacích environmentálních programů pro první stupeň ZŠ a druhý stupeň ZŠ a SŠ, za využití kroskurikulárního přístupu, zaměřených na učení v přírodě, o přírodě a pro přírodu, jejich ověření v praxi a evaluace externím hodnotitelem. Cílovou skupinu tvoří žáci prvního stupně základní školy, žáci druhého stupně základní školy a studenti střední školy.			
Stručný popis projektu:			
Projekt "Příroda a lidé: v nás i kolem nás" reaguje na poptávku v Olomouckém kraji po denních environmentálních výukových programech (EVP) na specifická témata. V rámci projektu vytvoříme dva EVP: 1. na téma environmentálně odpovědného jednání, s důrazem na odpovědnou spotřebu pro 2.stupeň ZŠ a střední školy, který bude úžeji zaměřen tak, aby vybrané téma bylo pro žáky a studenty zároveň tématem osobním a měli k němu přímý vztah a tudíž i motivaci se jím zabývat; a 2. zaměřen na přímý kontakt dětí s přírodou a citlivost k ní pro žáky 1. stupně ZŠ, který bude přímo navázán na přírodu a krajinu regionu Litovelského Pomoraví. Součástí projektu jsou čtyři klíčové aktivity. Zahnují vytvoření, pilotní ověření, evaluaci a finální zpracování EVP. Pro dosah k širší cílové skupině a širší uplatnění budou metodiky a pracovní listy EVP přeloženy do anglického jazyka.			
Realizátor projektu (řešitel):			
Jméno a příjmení:	Eliška Pytolajová	Tituly:	Bc.
Funkce:	projektová manažerka		
Organizace:	Sluňákov - centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s.		
Kontaktní adresa:	Skrbeňská 669/70, 783 35 Horka nad Moravou		
Telefon/fax	585 154 482		
e-mail:	eliska.pytolajova@slunakov.cz		
Počet přepočtených pracovníků zajišťujících realizaci projektu (přepočet na plné úvazky):			0,4
Počet nehonoraných dobrovolníků podílejících se na realizaci projektu:			0
7. Základní údaje o rozpočtových nákladech na projekt			
Celkové náklady projektu			
Celkové náklady projektu:			199 492 Kč
Neinvestiční náklady celkem:			199 492 Kč
z toho osobní náklady (kapitola 1 rozpočtu)			118 992 Kč
z toho ostatní náklady			80 500 Kč
Investiční náklady celkem:			0 Kč
Požadovaná dotace			
Výše požadované dotace celkem (max. 70 % z celkových nákladů na řešení projektu v roce 2016 nebo příložením podrobně zdůvodněné žádosti o vyšší procento ke každému exempláři projektu)			138 548 Kč

Organizace žádá dotaci vyšší než 70% celkových nákladů na řešení projektu:	NE
Požadovaná neinvestiční dotace celkem:	138 548 Kč
z toho osobní náklady (kapitola 1 rozpočtu)	90 048 Kč
Z toho ostatní náklady	48 500 Kč
Podíl požadované dotace na celkových nákladech projektu:	69,45%
Podíl vlastních (nestátních) zdrojů na financování projektu:	31%
Podíl dobrovolnické práce - předpoklad (max. 10% z celkových nákladů na řešení projektů v roce 2012; dobrovolnická práce organizovaná dle zákona o dobrovolnické službě):	0,00%
Podíl územních samosprávních celků na financování projektu – předpoklad:	
Název	0,00%
Název	0,00%
Název	0,00%
Podíl dalších subjektů (firmy, nadace, nadační fondy apod.) na financování projektu – předpoklad:	
Název	0,00%
Název	0,00%
Název	0,00%
Podíl zahraničních zdrojů na financování projektu - předpoklad:	
Název	0,00%
Název	0,00%
Název	0,00%
8. Údaje o příjmech a výdajích organizace v roce 2014	
Příjmy od odběratelů služeb celkem:	4 138 000 Kč
Příspěvky od orgánů samosprávy:	3 216 000 Kč
Dary nadací, z podnikatelské sféry a pod. (rozeptejte):	
Název a adresa	Nadace Sova 10 000 Kč
Název a adresa	Nadace ČSOB - ERA 7 200 Kč
Název a adresa	
Název a adresa	
Název a adresa	
Příjmy z členských příspěvků:	0 Kč
Další příjmy:	6 706 000 Kč
Celkové výdaje v kalendářním roce:	15 418 000 Kč
Počet projektů podaných do Programu 2016 (max. 2)	1
9. Soupis povinných příloh k projektu	
Úplně a bezchybně vyplněný formulář žádosti (žádost, rozpočet, identifikace osob, čestné prohlášení)	Příložen
Textová část projektu zpracovaná dle závazné osnovy	Příložena
Kopie dokumentu zakládajícího právní status organizace (stanov či zakládací listiny apod, pokud není uložena ve Sbirce listin ve veřejném rejstříku)	Příložena
Kopie smlouvy o vedení běžného účtu	Příložena
Výjimka či souhlas orgánu ochrany přírody	Není relevantní
<u>Soupis dotčených pozemků</u> a souhlas vlastníků u projektů s vazbou na pozemky	Není relevantní