

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Specifika plánování projektu neziskového charakteru

The Specifics of Project Planning Non-Profit Character

Ondřej Bosman

Plzeň

22. 8. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Specifika plánování projektu neziskového charakteru vypracoval samostatně pod dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň 22. 8. 2017

Ondřej Bosman

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za pozitivní přístup ke konzultacím, odborné rady a připomínky.

Dále bych rád poděkoval neziskové společnosti Charty 77 za materiály potřebné pro napsání praktické části bakalářské práce.

Poděkování patří také Ing. Martinu Pičmanovi za spolupráci a zprostředkování materiálů k vypracování bakalářské práce.

OBSAH

Obsah.....	5
Úvod.....	7
1 Teoretická část.....	8
1.1 Pojem projekt	8
1.1.1 Projektový trojimperativ	9
1.1.2 Životní cyklus projektu	11
1.2 Zahájení projektu.....	12
1.2.1 Studie proveditelnosti.....	12
1.2.2 Definování projektu.....	13
1.3 Plán projektu	17
1.3.1 Hierarchická struktura činností	17
1.3.2 Časový plán projektu.....	18
1.3.3 Plán zdrojů.....	19
1.3.4 Plán nákladů	20
1.3.5 SWOT analýza	21
1.3.6 Rizika	22
Shrnutí teorie	25
2 Praktická část.....	26
2.1 Nadace Charty 77 – představení neziskové společnosti.....	26
2.1.1 Konto bariéry.....	26
2.1.2 Mapy bez bariér.....	26
2.1.3 Vyhlášení výzvy č. 25 IOP - Národní podpora cestovního ruchu.....	29
2.2 Plán projektu Mapy bez bariér	31
2.2.1 Logický rámec projektu Mapy bez bariér	31
2.2.2 Hierarchická struktura činností projektu	32
2.2.3 Časový plán	44
2.2.4 Finanční plán	45
2.2.5 SWOT analýza	51
2.2.6 Rizika	53
2.3 Efektivita a udržitelnost projektu Mapy bez bariér	56
2.4 Vyhodnocení specifík neziskového projektu	56

Závěr.....	58
Seznam obrázků	60
Seznam tabulek	61
Seznam použitých zkratek.....	62
Seznam použité literatury.....	63
Seznam příloh.....	65

ÚVOD

Tématem této práce jsou „Specifika plánování projektu neziskového charakteru“. Projekt, který je pro bakalářskou práci zvolený, patří do portfolia projektů Nadace Charty 77. Jedná se o projekt Mapy bez bariér.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Na část teoretickou, která byla vypracována po prostudování odborných zdrojů a je rozdělena do tří kapitol. První kapitola se věnuje základním pojmům projektového řízení. Druhá kapitola se zabývá zahájením projektu. Třetí kapitola obsahuje plán projektu a jeho náležitosti. V závěru teoretické části je uvedené její shrnutí.

Praktická část je rozdělena též do tří kapitol. První kapitola je věnována představení organizace Nadace Charty 77, projektu Mapy bez bariér a představení výzvy č. 25 IOP včetně uvedení náležitostí, které má projekt dle Příručky pro žadatele a příjemce splňovat, aby mohl uspět. Druhá kapitola v praktické části je zaměřena na plán projektu Mapy bez bariér. Tato kapitola je vypracována podle nabytých teoretických znalostí z předešlé části. V této kapitole je vypracovaný Logický rámec projektu Mapy bez bariér. Na tuto podkapitolu navazuje podrobné členění jednotlivých činností projektu, které vychází z Logického rámce a je uvedené v podkapitole Hierarchická struktura činností. Následuje podkapitola Časový plán, ve které je v programu MS Project vyjádřena časová náročnost a návaznost jednotlivých činností pomocí Ganttova diagramu. V závěru této kapitoly je uvedený rozpočet a cash flow celého projektu a jsou popsána rizika, která mohou projekt postihnout. Ve třetí kapitole praktické části je objasněna efektivita projektu spolu s jeho financováním v době jeho udržitelnosti.

Cílem bakalářské práce je poukázat na specifika neziskového projektu v oblasti plánování a řízení a vypracovat plán neziskového projektu včetně logického rámce. Dílčím cílem bakalářské práce je prokázat schopnost pracovat s odbornou literaturou a vyhledávání informací souvisejících s tématem.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Pojem projekt

Dříve byl význam slova projekt ustálený jako návrh, námět nebo třeba vyřešení nějakého úkolu.

Dnes se slovo projekt vyskytuje jak v odborné terminologii, tak i mezi laickou veřejností, výkladů tohoto slova je nespočet.

V literatuře je možné najít mnoho definic termínu projekt, mnohoznačnost tohoto slova ovšem není ulehčení v orientaci v této problematice, spíše naopak vede k menším či větším neshodám nebo nejasnostem.

Obecně by se dalo říci, že projekt je jedinečný/unikátní proces vedoucí z počátečního bodu ke splnění nějakého cíle (Němec, 2002).

Důležité je si uvědomit, že projekt se na rozdíl od operace neopakuje, je tedy unikátní.

Toto je ovšem opravdu jen obecná definice, která nebere v úvahu například časový rámeček. Ve velké většině definic projektu se právě na časové ohraničení klade velký důraz. Je to pochopitelné, protože projekt, který se začne realizovat pozdě nebo není jasné, kdy skončí je spíše zbytečný. Když by se jednalo o projekt ziskového charakteru, tak investor nemusí dosáhnout zisku. U neziskového projektu se může stát, že projekt nebude smysluplný a nápomocný lidem, pro které byl zamýšlen.

Z toho jasně plyne, že definici je nutné doplnit o časový rámeček, tedy o harmonogram projektu nebo časový plán projektu, takže projekt by měl mít přinejmenším jasně daný začátek a konec a v ideálním případě i daná data plnění dílčích činností, které jsou nedílnou součástí projektu.

Dále tato definice svojí obecností potvrzuje tím, že nebere v potaz omezené zdroje nebo náklady pro splnění cíle, někdo může namítnout, že jsou projekty s mnoha miliardovým rozpočtem, ale nakonec se vždy ukáže, že i u nejštedřejšího investora dříve nebo později dojde k omezení zdrojů (Němec, 2002; Dolanský 1996).

Jako definici, která vhodně vystihuje termín projekt, je možné brát právě tuto:

„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupu.“ (Doležal, 2009, s. 16).

Projekt definovaný podle fondů EU, které bývají neziskové, zní následovně: „Projektem v kontextu fondů EU se rozumí konkrétní ucelený podrobně rozpracovaný projektový záměr, který je součástí projektové žádosti. Projekt v sobě zahrnuje soubor aktivit směřujících k dosažení předem stanoveného a jasně definovaného cíle a je limitován určitým časem a rozpočtem.

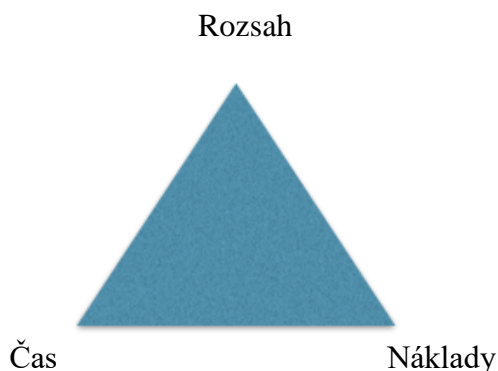
Obecná osnova projektu:

- název projektu,
- cíle projektu,
- žadatel a partneři projektu,
- místo a doba realizace projektu,
- dopad realizace projektu na okolí,
- SWOT analýza,
- technické řešení projektu (konkrétní aktivity),
- ekonomická charakteristika projektu,
- charakteristika žadatele,
- lidské zdroje (vlastníci, zaměstnanci a management),
- realizační plán - časový harmonogram,
- výstupy projektu a jejich udržitelnost“ (Dotace EU: projekt, 2016).

1.1.1 Projektový trojimperativ

V literatuře se také vyskytuje označení „železný trojúhelník“ nebo „trojité omezení“. Pod všemi označeními se ovšem skrývá to, že není možné měnit jeden faktor, aniž by došlo k ovlivnění jiného faktoru. Jde tedy o to, že když se změní například rozpočet projektu, není možné, aby to nemělo vliv na délku projektu nebo na jeho rozsah. Také není zpravidla možné, aby při zkrácení doby projektu nedošlo k nárůstu nákladů. Proto, když je třeba z nějakého důvodu snížit náklady na dokončení projektu, je vhodné se nejprve zamyslet, jestli by nebylo možné snížit objem přesčasové práce a posunout o nějakou dobu termín dokončení. U některých projektů může nastat i to, že jeden z faktorů je fixní, ať se jedná o čas dokončení nebo nelze navýšit investovanou částku nebo nelze snížit kvalitu zpracování. S těmito požadavky by měl být seznámen odpovědný vedoucí pracovník, který má projekt na starost a měl by zajistit udržení souvislosti trojúhelníku (Doležal, 2010).

Obr. č. 1: Trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, 2010

čas + náklady + rozsah / kvalita

Pro správné pochopení trojimperativu je možné si také položit tři jednoduché otázky:

- Co?
- Kdy?
- Za kolik?

Každá z těchto otázek představuje jeden z vrcholů trojúhelníku, který vizualizuje trojimperativ.

- Otázka „Co?“ v sobě skrývá rozsah projektu nebo požadovanou kvalitu.
- Otázka „Kdy?“ je jeden z vrcholů, který představuje termín dokončení a čas dílčích činností.
- Otázka „Za kolik?“ je ve vrcholu, který označuje náklady související s realizací projektu (Máchal, Kopečková, Presová, 2015).

Čeho má být realizací projektu dosaženo tzn. stanovení cíle, tedy zodpovězení otázky „Co?“ je možné za použití analytické metody SMART. Tato metoda by měla pomoci správně definovat cíl (Svozilová, 2006).

Metoda SMART zjišťuje, jestli je cíl:

S – Specific – Každý cíl musí být konkrétně definován. Musí být vyjádřena hodnota, které má být dosaženo.

M – Measurable – Měřitelnost úzce souvisí se specifikací. Hodnota, které se má dosáhnout, by měla být opakovatelně měřitelná na základě předem odsouhlasené metodiky.

A – Assignable – Cíl by měl být odsouhlasený jak vedoucím pracovníkem, tak by se k němu měli vyjádřit i lidé, kteří se budou podílet na jeho plnění. Protože k čemu je odsouhlasený cíl, který nikdo nebude mít vůli plnit.

R – Realistic – Cíl by se neměl stanovit tak, aby nebyl nesplnitelný, ale zároveň by neměl být málo ambiciózní. Cíl by měl být vyvážený mírou ve vztahu ke skutečnosti.

T – Time bound – Časové ohraničení je důležité, aby bylo možné zpětně zjistit, jestli se vůbec podařilo cíle dosáhnout, v případě, že se zjistí, že se cíle nedosáhlo, je možné na základně uplynulé doby zjistit příčiny nezdaru. Když ovšem časové ohraničení chybí, je daleko problematičtější zjišťovat příčinu nedosažení cíle (Doležal, 2010).

1.1.2 Životní cyklus projektu

Každý projekt, ať se jedná o ziskový nebo neziskový, prochází několika stádii. Tato stadia jsou zachycena v životním cyklu projektu. Na začátku každého projektu je ujasnění problémů, které projekční řešení odstraňuje, konec projektu se dá definovat jako bod, kdy už není třeba úsilí žádného člena týmu a projekční tým se může rozpustit. Mezi těmito dvěma body projekt prochází fázemi, které upřesňují jeho podobu a formují tak výsledek nebo cíl projektu (Máchal, Kopečková, Presová, 2015).

Jednotlivé fáze projektu jsou v literatuře pojmenovány různě, i počet fází se u autorů různí. (Svozilová, 2006).

Vhodné, jednoduché a podrobné rozdělení může vypadat třeba takto:

Koncepční fáze – V této fázi se identifikuje záměr projektu a problémy, které jsou spojené s realizací.

Plánovací fáze – Zde se připraví dokumentace, která obsahuje: definici cíle projektu, identifikaci zdrojů, sestavení projekčního týmu podle dovedností jednotlivých členů, definici rizik, propočet nákladů a dostatečný časový rámec.

Řešitelská fáze – V této fázi se vypracovává projekční řešení. Nejčastěji se rozděluje do tří částí:

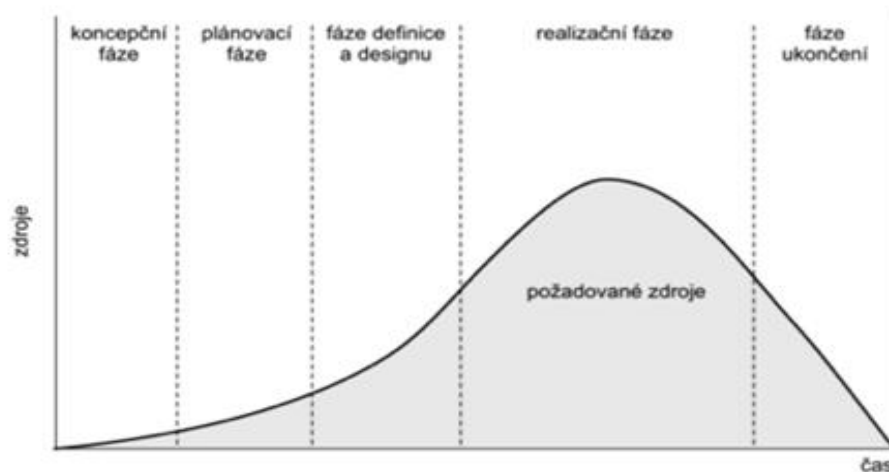
- koncepční model,
- vypracování logického modelu,

- konečný prováděcí model, který se může také nazývat projektová dokumentace.

Implementační fáze – V této fázi dochází k samotné realizaci projektu a k řízení jednotlivých kroků, které jsou definované v projektové dokumentaci, která byla výstupem předchozího kroku.

Závěrečná fáze – Identifikace získaných zkušeností do dalších projektů, zhodnocení úspěšnosti projektu nebo dosažených výsledků a rozpuštění týmu (Businessinfo.cz).

Obr. č. 2: Životní cyklus projektu



Zdroj: Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 105

1.2 Zahájení projektu

Zahájení projektu s sebou nese spoustu důležitých činností, těmto činnostem je důležité věnovat velký důraz z toho důvodu, že jejich podcenění by se mohlo později negativně odrazit na úspěchu celého projektu.

Mezi dva nejdůležitější úkoly při zahajování projektu patří vytvoření studie proveditelnosti a definování projektu (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

1.2.1 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je soubor systematicky uspořádaných informací pro vyhodnocení investičního projektu. Ve většině případů bývá vyžadován v žádostech o dotace z fondů EU. Jejím cílem je odhalit, zda byla vybrána optimální varianta z různých navrhovaných alternativ. Jedná se o nástroj, který má za úkol zhodnotit ekonomické a technologické hledisko daného projektu, tedy odhadnout nutné finanční prostředky, aby byla možná

dlouhodobá udržitelnost investice. Také tato studie slouží k odhalení rizik spojených s projektem (Svozilová, 2006).

Jedná se o materiál, který je využíván jak podnikatelskými subjekty, tak ve veřejném sektoru. Vzhledem k předmětu této práce se zde zaměříme především na projekt financovaný dotacemi. Jde-li o žádost o pomoc ze strukturálních fondů EU, může být Studie proveditelnosti vyžadována příručkou pro žadatele nebo podmínkami konkrétního operačního programu. Ve veřejném sektoru nebo v dotačním programu je dalším kritériem pro rozsah podrobnosti zpracování této studie to, v jaké míře se počítá v investičním projektu s výší uznatelných nákladů. Tato studie by měla být zpracována pro úspěch v dotačním programu na profesionální úrovni, protože je jedním ze základních dokumentů při výběru projektu pro přidělení dotace. Proto je dobré, aby její zpracování bylo zkontrolováno s odborníky z oblasti práva, marketingu, finanční analýzy a dalších oblastí dle charakteru projektu, pakliže nejsou přímo součástí projektového týmu (Svozilová, 2006; Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

1.2.2 Definování projektu

Definování projektu navazuje na studii proveditelnosti, jedná se o dokument, který obsahuje shodu investora, projektového manažera a případně dodavatele projektu. Někdy se tento dokument také nazývá projektová charta. Jiná možnost pro definování projektu je logický rámec (Máchal, Kopečková, Presová, 2015).

Náročnost zpracování se různí dle rozsahu projektu, u malých projektů je možné některé body vynechat.

Obsah tohoto dokumentu by měl být u velkých a důležitých projektů následující:

- určení strategického cíle projektu,
- určení postupných cílů projektu a jeho výstupů,
- omezení projektu,
- předpoklady,
- kritéria úspěšnosti projektu,
- předběžné hodnocení rizik,
- požadavky na zdroje,
- předběžný rozpočet,
- schválení dokumentu (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 109).

1.2.2.1 Logický rámec projektu

Logický rámec je matice, která přehledně zobrazuje výsledky, které jsou výstupem z analýzy vytvořené na základě metodiky logického rámcového přístupu. V odborných literaturách se doporučuje logický rámec sestavit už při prvotních úvahách o projektu, v případě projektu, který je spojený s dotacemi by měl být docela určitě sestavený ještě před vypracováním žádosti o dotaci. V průběhu projektu se nedoporučuje měnit zaměření a strategický cíl projektu, protože to není ku prospěchu projektu. Projekt má mít od samého začátku jasně dané zaměření. Nicméně je možné upřesnit a pozměnit výstupy a aktivity, protože ty se v průběhu projektu mohou mírně lišit od prvotních úvah.

Na logickém rámci je dobré pracovat současně v týmu lidí, protože jenom tak je možné dosáhnout jeho propracovanosti a promyšlenosti. Rizika a předpoklady, které jsou do logického rámce zaneseny, musí zahrnovat faktory, které nebudou v rámci projektu přímo řízeny.

Jak je Logický rámec nápomocný a v čem pomůže, je shrnuto v následujících čtyřech bodech:

- jasný přehled o zaměření projektu,
- konkrétní stanovení výkonnostních kritérií,
- ucelení vztahů mezi strategickým cílem, výstupem a aktivitami daného projektu,
- tříbení myšlení týkající se pohledu na projekt jako celek.

Pro vysvětlení čtení jednotlivých polí, sloupců a logického rámce jako celku se v odborných publikacích nejčastěji používá následující tabulka, která zobrazuje logický rámec v jeho obecné podobě. Pod tabulkou je krátké shrnutí, co jednotlivá pole a sloupce mají v matici za význam (Doležal, 2010).

Tab. č. 1: Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele zdroje informací k ověření	Zdroje informací k ověření	
Strategický cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Aktivita	Zdroje (peníze, lidé)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, 2010

Jak je vidět na obrázku logického rámce, matice je složená ze čtyř sloupců, čtyř řádků a přidaného políčka.

1. První sloupec – začátek v levém horním rohu tabulky

Stejně tak jako u trojimperativu, i u logického rámce se zodpovídají tři jednoduché otázky, ovšem v lehce pozměněné podobě: „Co? Proč? Jak?“.

Otázka „Proč?“ má pomoci s jasným definováním **záměru**. Tato otázka zodpovídá, čím projekt pomůže nebo, co přinese po své realizaci. Záleží na charakteru projektu.

Otázka „Co?“ objasňuje **cíl**, co má projekt dosáhnout. Zde je důležité si uvědomit, že jeden projekt může mít pouze jeden cíl.

Otázka „Jak?“ specifikuje, jak budou konkrétní **výstupy** naplněny. Jde o vysvětlení, jak bude dosaženo cíle, tedy předchozího políčka.

Aktivita (klíčové činnosti) - splnění těchto aktivit je klíčové, musí být splněny, aby mohlo být dosaženo výstupů (Doležal, 2010).

2. Druhý sloupec - Objektivně ověřitelné ukazatele

V tomto sloupci jsou hodnoty, které pro každé políčko z prvního sloupce mají definované ukazatele a zdroje projektu. Pro každé políčko prvního sloupce je vhodné mít alespoň dva různé měřitelné ukazatele, protože v případě, že by byl zadán pouze jeden charakteristický rys, je velká pravděpodobnost, že by došlo ke zkreslení. V posledním políčku „zdroje“ je uvedeno, kolik lidí se na aktivitě podílí a jak je finančně nákladná (Doležal, 2010).

3. Třetí sloupec - Způsob ověření

V tomto sloupci jsou pojmenované a popsány nástroje, které se budou využívat ke zjišťování hodnot, které budou následně uvedené ve sloupečku Objektivně ověřitelné ukazatele.

V políčku „časový rámec aktivit“ je rozepsáno, jak dlouho každá aktivita bude trvat, kolik času je potřeba na její splnění (Svozilová, 2006).

4. Čtvrtý sloupec - Předpoklady a rizika

V tomto sloupci se nevyplňuje první políčko. Toto políčko je nahrazeno pod tabulkou přidaným políčkem „Předběžné podmínky“, do kterého se napíše, co je vlastně nutné pro to, aby bylo možné vůbec projekt uskutečnit, ve většině projektů to bývá zdroj financování nebo nějaké bezpodmínečně nutné povolení, které je komplikované sehnat.

Zbytek polí v tomto sloupci jsou rizika a předpoklady, které mají dopad na úspěšnost projektu. Tím, že se definují na začátku předpoklady a rizika, která jsou s projektem spojená, je možné se na ně zaměřit a vyhnout se jim. Existují rizika, která je možné předpovědět, ale není možné je odvrátit, patří mezi ně nejčastěji živelná rizika, i ty je třeba uvést a brát je v potaz. Je možné mírnit jejich následky např. formou pojištění (Svozilová, 2006).

Orientace v Logickém rámci jeho čtení a pravidla:

- horizontální pravidlo říká, že každý následující sloupec je rozšířením sloupce předešlého.
- vertikální vazba spočívá v tom, že když se splní všechny plánované činnosti a aktivity dojde k dosažení vyšší úrovně.
- diagonální pravidlo říká, že splněním předpokladů a odstraněním rizik na nižší úrovni je možné se posunout výše na další úroveň a realizovat další plány.

Z tohoto začíná být i jasné čtení Logického rámce. Nejprve je nutné se podívat do osamocené, ale důležitého políčka „Předběžné podmínky“, když dojde ke splnění tohoto

políčka, je možné přesunout pozornost na „Aktivity“, tedy realizovat činnosti. Po splnění činností, odstranění rizik a naplnění předpokladů je možné se v tabulce posunout o úroveň výše na „Výstupy“ zde se postup opakuje, takže po splnění „Objektivně ověřitelných ukazatelů“, které byly dosaženy na základě „Zdroje informací k ověření“, odstranily rizika a naplnily požadavky je čas se posunout o etáž výše do cíle projektu. Na této úrovni se opět musí splnit všechny určité předpoklady, stejně tak jako na předešlé úrovni, aby došlo ke kýženému přínosu po dokončení projektu (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

1.3 Plán projektu

Plán projektu navazuje na Studii proveditelnosti a na Logický rámec. Z těchto podkladů se má vycházet. V této chvíli by měl být znám tým lidí, kteří budou na projektu pracovat a měli by znát své role a těch se držet. Zodpovědná osoba za tvorbu, aktualizaci a dodržování plánu projektu je projektový manažer.

Cílem plánování projektu je identifikovat všechno, co je zapotřebí splnit, aby byl dosažen cíl projektu. Plán pomáhá s koordinací, je základem pro sledování průběhu projektu a tvoří přeneseně jeho simulaci. Proto každý plán obsahuje harmonogram projektu, který podrobně vystihuje, jak dlouho budou jednotlivé činnosti, které jsou potřebné pro úspěšné splnění trvat. Dále je v harmonogramu zaznamenaný začátek a konce jednotlivých úkolů a také důležitých milníků v projektu. Doporučuje se zpracovat řízení a plánování komunikace. Protože všechno něco stojí, tak je v plánu projektu také popsán způsob financování, jeho řízení a detailní rozpočet nákladů, které jsou s projektem spojené (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

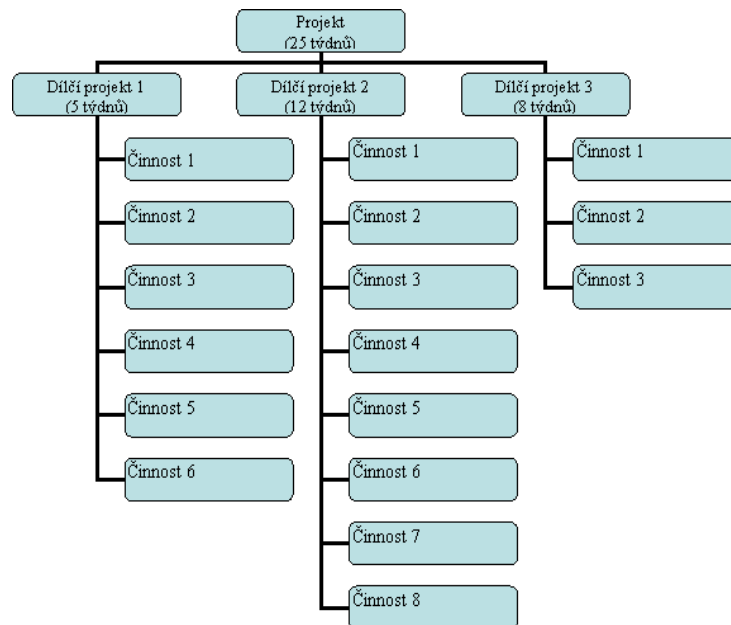
1.3.1 Hierarchická struktura činností

Při přípravě Hierarchické struktury činností (WBS) je důležité, aby výsledná struktura byla přehledná a pochopitelná. Cílem WBS je zajistit všechny jednotlivé projektové činnosti tak, aby žádná z nich ve výsledku nechyběla, proto je nutné jednotlivé činnosti logicky identifikovat a propojit. Při tvorbě WBS jde o rozklad (dekompozici) cíle projektu na jednotlivé dílčí činnosti systémem Top – Down. Tento způsob rozkládání je založený na postupu od nejobecnějších popisů ke konkrétním jednotlivým činnostem, za které nese zodpovědnost určitá osoba. Doporučuje se projekt rozložit, na co nejvíce činností, protože jednotlivé drobné činnosti mohou být levnější na provedení a snáze kontrolovatelné, ale je třeba si uvědomit, že pro změnu se vynaloží více prostředků na jejich propojení. Obvyklé je, aby WBS měla tři až čtyři úrovně, ale není to podmínkou, záleží na složitosti konkrétního

projektu. Je ovšem nežádoucí, aby svojí přílišnou složitostí zvyšovala míru chaosu celého projektu (Kerzner, 2006).

WBS má za úkol ukázat jasnou zodpovědnost jednotlivých členů organizační struktury na projektu (Svozilová, 2006).

Obr. č. 3: Hierarchická struktura činností



Zdroj: Svozilová, 2006

1.3.2 Časový plán projektu

Tato kapitola navazuje na kapitolu Hierarchická struktura činností, protože časový plán se sestavuje z činností, které byly zaneseny do WBS. Těmto činnostem se přiřadí plánovaná data plnění a klíčové milníky projektu. Pro přípravu časového plánu je popsáno napříč literaturou mnoho metod a postupů, které mají pomoci, jak při odhadu doby trvání, tak jejich vizuálnímu zpracování a logické struktuře časového plánu. Výstup časového plánu projektu bývá znázorněn v podobě diagramu, kde je zaneseno vše potřebné, včetně naplánované časové rezervy. Další možnost zobrazení je formou tabulky.

Jednotlivé kroky spojené s realizací časového plánu budou popsány v následujících podkapitolách (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

1.3.2.1 Odhad doby trvání

Doba trvání se přiřazuje jednotlivým činnostem podle počtu potřebných časových jednotek, které jsou vyjádřené ve WBS u každé činnosti. Doba jednotlivých činností je vyjádřena v časových jednotkách.

Doba trvání se odhaduje na základě těchto metod:

- expertní odhad – hojně využívaný a v literatuře doporučený je právě tento odhad, který se utváří na základě znalostí a zkušeností osob, které se již s obdobnou činností setkaly,
- analogický odhad – její užití se doporučuje, když je odhadovaná činnost velmi podobná činnosti známé z minula a odhad se jen přizpůsobí novým skutečnostem,
- kvantitativní odhad doby trvání – se tvoří na základě skalárního součinu jednotlivých úkonů a s nimi spojených časů, které jsou potřebné na splnění jednotlivých úkonů, ze kterých se skládá celá činnost (Wysocki, 2007).

1.3.2.2 Vazby činností

Veškeré vazby mezi jednotlivými činnostmi jsou tvořeny dle jejich věcné logiky. Jejich pořadí a návaznost je ve většině případů uspořádána na základě technologických možností, organizačních a externích zkušeností projektového týmu.

Logické vazby tvoří sled činností v těchto čtyřech formátech:

- začátek – konec: jedná se o nejčastější vazbu, která je charakteristická tím, že nejprve musí nastat konec u jedné činnosti, aby na ní mohla navázat další činnost,
- konec – konec: vazba, která se vyznačuje tím, že konec prováděné činnosti je vázán na skončení předešlé činnosti,
- začátek – konec: začátek předcházející činnosti je spojený s koncem následující činnosti,
- začátek – začátek: začátek činnosti je vázán na začátek činnosti předchozí.

1.3.3 Plán zdrojů

Plán zdrojů je sestavován na základě podkladů z WBS a časového plánu. Jednotlivým činnostem z WBS jsou přiřazené patřičné zdroje. Zdroje se v současné době v odborné literatuře dělí na materiálové zdroje, nákladové zdroje a pracovní zdroje. Toto rozdělení je výhodné při výpočtu nákladů zdrojů.

U pracovních zdrojů se udává sazba nákladů nejčastěji za odvedenou časovou jednotku. Nákladové zdroje se vyčíslují jako jednorázový výdaj za zdroj potřebný pro činnost. U materiálových zdrojů se náklady nejčastěji vypočítávají pro kusy, kilogramy, apod.

Cílem kapacitního plánování je optimálně rozdělit množství zdrojů tak, aby byly zajištěné činnosti z WBS v časovém rozpětí, které je navrženo v časovém plánu (Svozilová, 2006).

1.3.4 Plán nákladů

Pro zjištění celkové sumy nákladů na dosažení projektového cíle se nejčastěji tvoří rozpočet projektu, ve kterém jsou vyjádřené jednotlivé nákladové položky a výnosy, které vychází z plánu zdrojů. Plán nákladů je vhodné sestavovat zejména u projektů, které jsou financovány po etapách. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Rozpočet u neziskového projektu

Rozpočet projektu popisuje strukturu financování projektu v jednotlivých etapách realizace včetně členění celkových výdajů na způsobilé a nezpůsobilé. V rozpočtu projektu, který je spolufinancován z fondů EU, se uvádí veřejné financování. Tím se rozumí podíly financí, kterými do rozpočtu projektu přispějí fondy EU nebo jiné veřejné rozpočty. Nutné je poskytnutí informace o podílu soukromého spolufinancování žadatele z vlastních zdrojů nebo úvěrech a půjčkách souvisejících s realizací projektu. Rozpočet bývá nejčastěji součástí žádosti o dotaci (Evropské investiční a strukturální fondy, 2017).

1.3.4.1 Členění nákladů

Náklady lze dělit v projektovém řízení na **přímé, nepřímé a ostatní**.

Přímé náklady jsou přímo přiřaditelné k jednotlivým činnostem.

Dle (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010) se nejčastěji jedná o náklady spojené s:

- nákup licencí,
- nákup subdodávek,
- mzdové náklady,
- pořízením materiálu,
- pronájem a nákup potřebných technologií.

Nepřímé náklady představují náklady, které nejsou přímo spojené s konkrétním projektem a jsou rozpočítány dle koeficientu. Podle (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010) se jedná o tyto náklady:

- náklady na marketing,
- náklady na účetnictví,
- náklady na provoz budov,
- platy managementu.

Ostatní náklady nejsou součástí přímých ani nepřímých nákladů, jedná se dle (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010) nejčastěji o finanční rezervy spojené s riziky.

1.3.4.2 Členění nákladů podle fondů EU

Členění nákladů z pohledu fondů EU může být odlišné od nákladů u ziskového projektu. Jejich členění je obvykle na náklady „způsobilé výdaje“ nebo také „uznatelné náklady“, o které náklady se bude v projektu jednat, se žadatel dozví v příručce způsobilé výdaje nebo v prováděcím dokumentu, ve které jsou popsány. Způsobilými výdaji se rozumí výdaje vynaložené na stanovený účel v rámci daného období poskytující podporu.

Opakem těchto výdajů jsou výdaje „nezpůsobilé“ nebo též „neuznatelné náklady“. Jde o náklady, které nemohou být spolufinancovány z Evropských strukturálních a investičních fondů. Jde o výdaje, které nejsou zahrnuté v prováděcím dokumentu, pokud se tyto výdaje v projektu vyskytují, musí být zahrnuty ve finančním plánu a důležité je, že si tyto výdaje žadatel hradí z vlastních zdrojů (Evropské investiční a strukturální fondy, 2017).

1.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je v této bakalářské práci zahrnuta vzhledem k tomu, že při žádosti o schválení projektů, které jsou financované z prostředků Evropské unie, je tato analýza vnímána pozitivně, protože přehledně zobrazuje pozitiva a negativa projektu. Projekt, který bude představený v následující praktické části má SWOT analýzu také zpracovanou.

Samotná SWOT analýza se skládá ze čtyř částí. Silných a slabých stránek projektu, příležitostí a hrozeb projektu. Právě tyto čtyři části jsou symbolizovány v názvu SWOT, tedy Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabiny, Opportunities - příležitosti a Threats – hrozby. Při analýze je důležité stanovit, co je předmětem analýzy, v tomto případě se bude jednat o projekt.

Pro správné sestavení SWOT analýzy se v literatuře doporučuje zodpovědět si na čtyři otázky modifikované podle předmětu analýzy (Doležal, 2010, *Dotace EU: projekt*).

V případě projektu v praktické části se bude odpovídat na následující otázky:

- Jaké má projekt silné stránky?
- Jaké jsou slabé stránky projektu?
- Jaké má projekt příležitosti?
- Kterým hrozbám bude muset projekt čelit?

1.3.6 Rizika

V teorii spojené s projekty rizika nejčastěji souvisí s hrozbou, která může nepříznivě ovlivnit nebo ohrozit projekt. Současné výklady *rizika* jsou spojené s nebezpečím vzniku škody, poškození, zničení, případně nezdaru (Kerzner, 2006).

Neexistuje jedna uznávaná definice pro tento pojem, riziko je definováno různě:

- pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty,
- nejistota dosažení tíženého výsledku,
- odchýlení skutečných od očekávaných výsledků,
- pravděpodobnost nějakého výsledku, odlišného od očekávaného výsledku,
- nebezpečí negativní odchylky od cíle,
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku (Šmejkal, Rais, 2003).

1.3.6.1 Analýza rizik

Analýza rizik je chápána jako definování hrozeb a pravděpodobnosti výskytu rizika dopadu na projekt. Proto se v první řadě při snižování rizik tvoří právě jejich analýza.

Analýza rizik zahrnuje:

1. identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného projektu a popis aktiv,
2. stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv, jejich význam pro projekt, ohodnocení možných následků jejich ztráty a změny na projekt,
3. identifikaci hrozeb a slabin – určení slabých míst, které mohou být hrozbou pro projekt, definování událostí a akcí, které mohou mít negativní dopad na vývoj projektu,
4. stanovení závažných hrozeb a míry zranitelnosti – odhadnutí míry výskytu hrozby a zranitelnosti projektu vůči předpokládané hrozbě.

Vyhodnocení rizik je tvořeno na základě těchto kroků:

1. určení úrovně tolerance – jasně definovat, jaké zpoždění a zvýšení nákladů je ve spojení s riziky přijatelné,
2. přiřazení pravděpodobnosti pro jednotlivá rizika – nejčastěji na základě zkušeností z minula, podle vyhodnocení stávajícího stavu expertním odhadem nebo využití některé metody řízení projektů,
3. přiřazení nákladů jednotlivým rizikům – vyčíslení časové a finanční ztráty,
4. přiřazení priority pro jednotlivá rizika – tento bod vychází z třech předchozích kroků, pokud náklady na riziko přesahují úroveň tolerance, je velký předpoklad, že dojde k naplnění rizika, riziku je přiřazena priorita podle jeho závažnosti a pomocí priorit se určí, na která rizika se zaměřit v první řadě (Šmejkal, Rais, 2003).

1.3.6.2 Registr rizik

V registru rizik se sdružují a uchovávají informace, které se získaly analýzou rizik. Protože se rizika v průběhu projektu mění a některá zanikají, je nutné informace v tomto dokumentu pravidelně aktualizovat. Tento dokument bývá zpravidla pro přehlednost zpracován ve formě tabulky. Tabulka je vyobrazena na obrázku níže (Projektový manažer, 2012).

Jednotlivé sloupce tabulky registru rizik obsahují následující údaje:

1. Do prvních dvou sloupečků se píše ID a popis rizik, která jsou identifikována.
2. Ve třetím sloupečku se odhaduje pravděpodobnost výskytu rizika na pětibodové škále.
3. Ve čtvrtém sloupci je napsaný odhad dopadu rizika na pětibodové škále.
4. V pátém sloupci se vypočítá skóre rizika. Pravděpodobnost vynásobená dopadem. Rizikům s vyšším skóre se doporučuje věnovat větší pozornost při jejich řízení.
5. V šestém sloupci se volí strategie, která má riziko mírnit nebo zcela vyloučit.
6. V sedmém sloupci je popis kroků zvolené strategie, které povedou k jejímu naplnění.
7. V osmém sloupci se vyplňuje spouštěč rizika. Jde o událost, podle které je možné poznat, že riziko přešlo ze stavu hrozby do naplnění.
8. V devátém sloupci se popisují kroky, které budou následovat v případě, že riziko nastane.
9. V desátém sloupci je vyplněno, kdo riziko řídí (Kerzner, 2006).

Tab. č. 2: Registr rizik

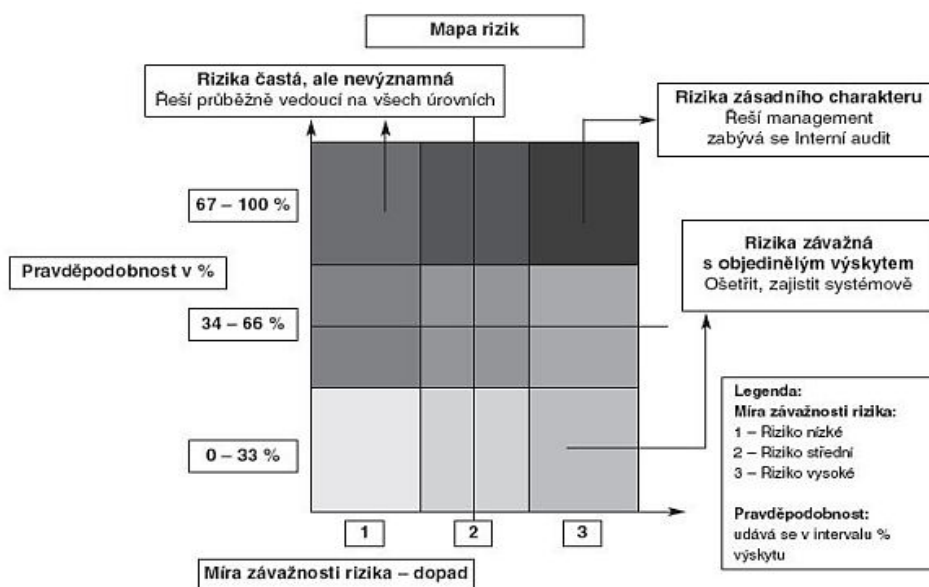
Registr rizik									
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1 nejnižší, 5 nejvyšší)	Dopad (1 nejnižší, 5 nejvyšší)	Skóre (1-25)	Strategie proti riziku	Plán protipatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
1	O co jde?	Jaká je pravděpodobnost daného scénáře?	Jaký je dopad daného scénáře?	Součin předchozích dvou čísel	Jaká bude naše strategie proti riziku?	Jaká konkrétní opatření budou provedena?	Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?	Co konkrétně uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo?	Kdo je zodpovědný za řízení tohoto konkrétního rizika?
2	...								

Zdroj: SystemOnLine, 2014

1.3.6.3 Mapa rizik

Rizika, která byla shledána a vyhodnocena jako hlavní, se stávají předmětem dalšího zkoumání. Jsou zanesena do mapy rizik. Mapa rizik je grafickým zobrazením postavení a významnosti rizik, jde o dvourozměrný graf o souřadnicích „dopad rizika“ a „pravděpodobnost v %“. Tvorba a případná aktualizace mapy rizik probíhá ve skupině expertů pracujících na projektu. Mapa rizik je zobrazena na obrázku níže (Evropské investiční a strukturální fondy, 2017).

Obr. č. 4: Mapa rizik



Zdroj: Účetní kavárna - čerstvé informace, 2017

Shrnutí teorie

V této kapitole je shrnutí celé teoretické části, které je základem pro vypracování následující praktické části. Zpracování teoretické části bylo potřebné pro představení nástrojů projektového řízení, které budou použity v následující praktické části. V teoretické části bylo uvedeno definování pojmu projekt, jak z hlediska ziskového projektu, tak z hlediska projektu, který je financován z fondů EU a je neziskový. V kapitole 1.2 je uvedeno, co obnáší zahájení projektu, tato kapitola obsahuje mimo jiné logickou rámcovou matici. V kapitole 1.3 Plán projektu je představená hierarchická struktura činností, z níž vychází časový plán projektu, dále je v této části uvedena podkapitola SWOT analýza, jejíž potřeba a její začlenění bylo vysvětlené právě v té kapitole. Jako poslední je v teoretické části pojednáno o rizicích spojených s projektem.

Z teoretické části vyplývá, že mezi hlavní odlišnosti mezi ziskovým a neziskovým projektem se řadí plán nákladů, který se vytváří spolu s rozpočtem. Zde je hlavní odlišností u neziskového projektu to, že se ve většině případů neočekávají výnosy. U projektů financovaných z prostředků EU bývají výdaje rozdělené na uznatelné a neuznatelné. Jeden z dalších rozdílů je způsob řízení projektu, který často nemusí odpovídat zásadám projektového řízení. Velkou odlišností je nutnost podání žádosti o dotaci a její schválení, která u ziskového projektu není.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Nadace Charty 77 – představení neziskové společnosti

Nadace Charty 77 byla založena ve Stockholmu koncem roku 1978 Františkem Janouchem, který byl tehdejšími mluvčími Charty 77 pověřen, aby převzal švédskou kulturní cenu Monismanien, udělenou hnutí Charty 77 a přednesl jejich poděkování. Využil publicitu, kterou vyvolalo udělení této ceny, k výzvě, aby švédská veřejnost začala finančně podporovat pronásledované československé chartisty. Tato výzva byla velmi úspěšná. Františka Janoucha to inspirovalo k tomu, že koncem května 1979 požádal několik významných švédských a zahraničních osobností, aby svým jménem tuto iniciativu zašitily.

Nadace nejdříve podporovala disidentské aktivity Charty 77 a financována byla výlučně dary zahraničních dárců. Dnes působí v Česku jako nezisková organizace s celorepublikovou působností. Poskytuje nadační příspěvky oprávněným žadatelům především v sociální a zdravotní oblasti, zabývá se ochranou lidských práv lidí se zdravotním postižením (Konto Bariéry: Nadace Charty 77, 2017).

2.1.1 Konto bariéry

Konto Bariéry je od roku 1992 stěžejní projekt Nadace Charty 77, je první a dosud jedinou kontinuální sbírkou, které se více než dvacet let účastní desetitisíce dárců. Za více než dvacet let činnosti podpořilo Konto Bariéry tisíce projektů na zlepšení života lidí s handicapem a jejich plnohodnotné zapojení do společnosti. Z aktuálních potřeb lidí s postižením vychází Konto Bariéry i při formování nových projektů. Doplnuje stát a samosprávu tam, kde jejich pomoc nestačí. Stále více se zaměření jeho pomoci posouvá od standardní pomoci, tedy rehabilitačních a kompenzačních pomůcek, bezbariérových úprav bytů, škol a dalších veřejných budov, k projektům, které souvisejí se vzděláním a pracovním uplatněním lidí s handicapem. Mezi významné projekty Konta Bariery patří tyto projekty: Počítače proti bariérám, Burza práce, Nový start, Sport bez Bariér a také Mapy bez bariér (Konto Bariéry: Konto Bariéry, 2017).

2.1.2 Mapy bez bariér

Projekt „Mapy bez bariér“ doplňuje komplexní pomoc Nadace Charty 77 – Konta Bariéry. Umožňuje lidem s omezenou pohyblivostí lepší plánování výletů. V rámci projektu byla

do konce roku 2015 zmapována přístupnost přibližně šest set objektů po celé republice. Pozornost se soustředila na národní kulturní památky a další turisticky zajímavé objekty.

Projekt vychází z poptávky lidí s postižením, kteří těžko zjišťují informace o turistických destinacích. Pánování se však netýká pouze lidí se zdravotním postižením, takže informace o přístupnosti využijí i aktivní senioři, rodiny s kočárky či další skupiny osob s omezenou pohyblivostí (Konto Bariéry: Mapy bez bariér, 2017).

Tímto projektem byla vytvořena platforma pro mapující organizace i subjekty, které si své objekty již zmapovaly nebo je zmapovat chtějí. Odborní pracovníci dané objekty navštívili a do připravených formulářů zaznamenali údaje významné pro pohyb osob s omezenou mobilitou. Tato platforma nabízí publikaci naměřených dat v souladu s Metodikou publikace otevřených dat veřejné správy ČR. Komplexní data o přístupnosti jsou dostupná z jednoho místa v rámci otevřené licence (Konto Bariéry: Mapy bez bariér, 2017).

2.1.2.1 Zdůvodnění potřeby projektu

Člověk se zdravotním postižením, který rád cestuje, v České republice stojí před každou výpravou před nutným a únavným zjišťováním informací, které plně mobilní občané ani nevnímají, zda má památka bezbariérové vstupy. Zjišťování informací o bezbariérovém přístupu se netýká jen českých a zahraničních vozíčkářů, ale i dalších skupin návštěvníků se zdravotním postižením, včetně stále rostoucí skupiny seniorů, rodin s kočárky a dalších skupin osob s omezenou pohyblivostí.

Potřebných informací o přístupnosti památek a budov je v České republice málo. Některá města, obce, veřejné správy a majitelé památek si objednávají profesionální mapování budov veřejného zájmu, ale různí se poskytování získaných informací, někteří jen tisknou informační brožury, jiní data umisťují na internet a on-line mapy, ovšem takových je málo. Výsledkem toho všeho je nejednotnost v poskytovaných informacích. I samotné údaje o přístupnosti budov uchovávají v různých podobách. Některé samosprávy naměřená data vlastní, jiné je nechávají vzhledem ke smluvním podmínkám ve vlastnictví firem, které mapování prováděly.

Nejednotnost dat tak komplikuje jejich hromadné zpracovávání a tvorbu aplikací, které by následně poskytovaly získané informace cílové skupině. Proto se partnery projektu staly organizace zastupující samosprávu, zejména Asociace krajů ČR a Svaz měst a obcí ČR, které si tento nedostatek uvědomují (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

Mapování přístupnosti se bude vzhledem k zaměření prioritní osy 4 Integrovaného operačního programu soustředit na památky UNESCO, památky lidové architektury, hrady a zámky. Přístupnost těchto objektů je kvalitně zmapována jen v malé míře.

Projektem by proto měl být posílen cestovní ruch u následujících cílových skupin:

- hlavní skupinou jsou turisté se zdravotním postižením, které se týká snížené schopnosti pohybu a orientace,
- vedlejší skupina se zaměřuje na seniory, rodiny s kočárky a lidé se zraněním (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

2.1.2.2 Způsob financování projektu

Projekt byl spolufinancován z prostředků Evropské unie, Evropského fondu pro regionální rozvoj. Projekt byl financován z fondů EU v rámci cílů: „Konvergence“ a „Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost“. Partnery projektu jsou Asociace krajů České republiky, Svaz měst a obcí České republiky a město České Budějovice.

Poděkování patří subjektům a organizacím podílejícím se na přípravě projektu:

- INTERNET CZ, a.s.,
- Fórum pro otevřená data,
- Katedra informačního a znalostního inženýrství Fakulty informatiky a statistiky VŠE v Praze,
- Pražská organizace vozíčkářů.

Nadace má zkušenosti s projekty, které jsou financované prostředky z fondů přispěvatelů nebo z národních dotací. Zkušenost s projekty, které byly financovány z evropských fondů, neměla. Má však spoustu silných partnerů, kteří nadaci kvalitní poradenství ve všech oblastech spojených s projektem poskytlí.

Způsob financování vycházel z metodiky pro výzvu. Struktura financování tohoto projektu byla následující: celkové způsobilé výdaje projektu byly financovány z 95 % z veřejných zdrojů, 5% musel pokrýt žadatel z vlastních zdrojů nebo úvěrem. Podíl financování z ERDF (*European Regional Development Fund*) byl pro všechny projekty 80,75% z celkových způsobilých výdajů, to bylo 85 % z celkových veřejných způsobilých výdajů. A 14,25% byl podíl spolufinancování ze státního rozpočtu z celkových způsobilých výdajů, což bylo 15 % z celkových veřejných způsobilých výdajů.

Způsobilé výdaje byly ty, které byly vydané na projekt a které mohly být hrazeny z finančních prostředků ERDF a SR. Způsobilé výdaje musely být v souladu s:

- článkem 56 Nařízení č. 1083/2006,
- článkem 7 Nařízení č. 1080/2006,
- Pravidly způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007–2013 (usnesení vlády č. 61/2007),
- Metodickou příručkou způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007–2013 (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

2.1.3 Vyhlášení výzvy č. 25 IOP - Národní podpora cestovního ruchu

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky vyhlásilo 25. 6. 2014 kontinuální výzvu pro podání žádosti do Integrovaného operačního programu.

Cílem IOP je modernizace a zefektivnění činností a procesů v oblasti veřejné správy, veřejných služeb a územního rozvoje, rozvoj informačních technologií ve veřejné správě, zlepšování infrastruktury pro oblast sociálních služeb, veřejného zdraví, služeb zaměstnanosti a služeb v oblasti bezpečnosti, prevence a řešení rizik, podporu cestovního ruchu, kulturního dědictví, zlepšování prostředí na sídlištích a rozvoj systémů tvorby územních politik (Dotace EU: Vyhlášení výzvy č. 25 IOP).

IOP je realizován prostřednictvím devíti prioritních os. Šest prioritních os 1a, 2, 3, 4a, 5 a 6a umožňují podporu v regionech spadajících do cíle Konvergence. Zbývající tři prioritní osy 1b, 4b a 6b umožňují podporu v regionu pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost.

Vyhlášená 25. výzva v Integrovaném operačním programu měla za cíl podpořit růst cestovního ruchu na území České republiky. Projekty této výzvy mají umožnit napojení aktivit v oblastech infrastruktury, služeb a vzdělávání v cestovním ruchu. Tato výzva je začleněná do dvou prioritních os 4.1a a 4.1b (Dotace EU: Vyhlášení výzvy č. 25 IOP).

Prioritní osy 4.1a – Národní podpora cestovního ruchu, tato prioritní osa zahrnuje aktivity podporované v regionech cíle Konvergence

Prioritní osa 4.1b - podpora cestovního ruchu, tato prioritní osa zahrnuje aktivity podporované v regionech za cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost na území hlavního města Prahy.

Cílem obou os je zvýšit využití potenciálu území prostřednictvím národních intervencí v oblasti cestovního ruchu.

Specifické cíle prioritních os 4a a 4b:

- zvýšení počtu marketingových produktů CR,
- zvýšení kvality poskytovaných služeb CR,
- zkvalitnění statistik a informací o CR.

Cíl Konvergence byl první cíl politiky HSS EU v programovém období 2007 -2013. Pro financování z fondů EU v rámci tohoto cíle byli způsobilé regiony, jejichž hrubý domácí produkt na obyvatele, který byl měřený paritou kupní síly a vycházel z údajů za období 2000 – 2002 byl nižší než 75% průměru hrubého domácího produktu EU 25 na obyvatele za stejné období.

Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost byl v pořadí druhý cíl politiky HSS EU v letech 2007 – 2013. Pro financování z tohoto cíle byly způsobilé oblasti, které nedosáhly na podporu v předchozím cíli Konvergence.

Doba platnosti výzvy byla od 25. 6. 2014 9:53 do 1. 10. 2014 14:00.

Možnost podání žádosti byla dvojitým způsobem. První možností bylo žádost odevzdat a vypracovat elektronicky prostřednictvím portálu Benefit7. Druhou možností bylo žádost osobně odevzdat nebo zaslat na adresu Centra pro regionální rozvoj ČR.

Alokace výzvy byla 150 000 000 Kč.

Minimální výše způsobilých výdajů byla stanovena celkem za obě projektové žádosti pro cíl Konvergence a cíl RKaZ : 20 000 000 Kč. Maximální výše způsobilých výdajů nebyla stanovena (Dotace EU: Vyhlášení výzvy č. 25 IOP).

2.1.3.1 Náležitosti projektové žádosti

Projektová žádost je v tomto případě vlastně i plánem projektu. Žádost musí být tedy v souladu s Příručkou pro žadatele a příjemce. V této příručce je uvedeno a doporučeno, co by v žádosti nemělo chybět, aby mohl být projekt ohodnocen a schválen. Projektová žádost musí obsahovat:

- území dopadu a realizace projektu,

- monitorovací indikátory projektu – tento bod zahrnuje počet vytvořených marketingových produktů pro CR a počet propagačních kampaní na produkty v oblasti CR
- rozpočet projektu rozdělený na způsobilé a nezpůsobilé výdaje,
- potřeby EDS,
- přehled financování,
- zdroje EDS,
- etapy,
- finanční plán,
- prioritní téma,
- výběrová řízení a jejich detaily.

Dále pak musí žádost obsahovat povinné přílohy, které se skládají z dokladu o právní subjektivitě, podkladů pro hodnocení kvality projektu, stanoviska odboru cestovního ruchu Ministerstva pro místní rozvoj ČR, podmínky pro výběrová řízení, doklad o partnerství, rozpočet projektu a informace o identifikaci právnické osoby.

Během realizace projektu musí být žadatel připraven na předem ohlášené kontroly, které mohou být vykonány. Jedná se o kontroly Ex- ante, Interim kontroly, Ex-post kontroly, administrativní kontroly, fyzická kontrola, monitorovací návštěva.

2.2 Plán projektu Mapy bez bariér

V této podkapitole bude na základě teoretických poznatků zpracován plán projektu Mapy bez bariér. V předchozí kapitole Vyhlášení výzvy č. 25 bylo uvedeno, jak má vypadat projektový plán podle Příručky pro žadatele a příjemce. V této kapitole bude naznačen plán projektu Mapy bez bariér podle projektového řízení a tak bude ukázáno, jaké jsou rozdíly při plánování neziskových projektů, které jsou financované z fondů Evropské unie.

2.2.1 Logický rámec projektu Mapy bez bariér

Logický rámec tohoto projektu určuje cíl celého projektu, který byl výstupem jednotlivých činností, aktivit a etap projektu, které vedly k úspěšnému vytvoření produktu Mapy. Logický rámec pro projekt Mapy bez bariér byl vypracován podle teoretické části, protože nebyl součástí žádosti, která byla pro tento projekt podána. Logický rámec bude představený od své předběžné podmínky, kterou byl „úspěch žádosti o dotaci“.

V první úrovni logického rámce jsou jednotlivé klíčové činnosti, které jsou podrobně rozepsané v hierarchické struktuře. Druhá úroveň logického rámce popisuje postupné cíle.

Ve třetí úrovni je zaznamenaný strategický cíl, který byl pro projekt stanoven, tímto cílem bylo „vytvoření Mapy“.

Čtvrtá úroveň ukazuje záměr projektu, kterým byla pomoc hendikepovaným lidem.

Logický rámec byl zpracován v Excelu a je kvůli svým rozměrům umístěn v příloze pod označením A.

2.2.2 Hierarchická struktura činností projektu

V této podkapitole bude představen podrobný popis plánu činností a jejich začlenění do jednotlivých etap, do kterých je projekt rozdělený a které bylo nutné splnit, aby projekt bylo možné úspěšně realizovat. Kapitola Hierarchická struktura činností projektu se bude skládat ze čtyř podkapitol, do kterých je struktura rozdělená, a jsou v ní popsány jednotlivé činnosti, které byly oproti činnostem z podkladů pro projekt detailněji popsány. Vzhledem k rozsáhlosti tohoto plánu je jeho grafické vyobrazení možné najít v příloze pod označením B.

2.2.2.1 Mapování přístupnosti turistických objektů

Pro mapování turistických objektů bylo nutné sestavit seznam objektů, které se budou mapovat. K tomu bylo nutné vytvořit jednotný formulář, do kterého se data vkládala. Samotné mapování jednotlivých objektů pak měla na starost firma, která vzešla z výběrového řízení. Firma, která získala zakázku, dle zadaných kritérií se specializuje na mapování objektů pro tělesně postižené a pro lidi s omezenou pohyblivostí.

1. Ucelit seznam objektů k mapování

Seznam obsahoval 594 objektů určených k mapování přístupnosti v rámci Mapy. Volba objektů respektovala obecné cíle prioritní osy 4 IOP - podporovaná aktivita byla dokončena s odborníky z Národního památkového ústavu a zaslána k připomínkám agentuře CzechTourism.

Požadavky na objekty:

Mapování přístupnosti se vzhledem k zaměření prioritní osy 4 Integrovaného operačního programu soustředilo na tyto druhy památek:

- národní kulturní památky kostely, hrady, zámky, radnice a další objekty, které žadatel připraví ve spolupráci s Národním památkovým ústavem,
- památky UNESCO vytipované objekty podle platného seznamu (NPÚ, 2017).

Kritéria výběru:

Národní památkový ústav na základě žádosti vypracoval Seznam památek, který mezi zohledněné faktory řadil:

- návštěvnost památek podle tzv. „*Modrých sešitů*“ NIPOS (Národní informační a poradenské středisko pro kulturu Ministerstva kultury), přičemž vybrané objekty se musí nacházet v nejnavštěvovanějších v krajích (Portál veřejné správy, nedatováno),
- charakter objektu a jeho zařazení na seznamech Světového kulturního dědictví UNESCO, Národních kulturních památek a Nemovitých památek vedených Národním památkovým ústavem podle zákona č. 20/1987 Sb. o státní památkové péči a příslušných vyhlášek (Jacqueline Westcott pro Evropskou komisi, nedatováno),
- kvalifikované zvážení potenciálu objektů od odborníků Generálního ředitelství Národního památkového ústavu a jeho územně odborných pracovišť.

Výstup: dokument „Seznam objektů pro mapování“.

Odpovědnou osobou za tento úkol byl projektový manažer.

2. Připravit jednotný formulář měření přístupnosti

Pro zobrazení Mapy musí být údaje kvalitní a navzájem srovnatelné. To zajistil jednotný formulář. Organizace poskytující služby profesionálního mapování jako Pražská organizace vozíčkářů (provozovatel PřesBariéry.cz) nebo Kazuist (provozovatel JedemeTaky.cz) již profesionální formuláře pro mapování přístupnosti objektů vytvářeli, takže s ním mají zkušenost. Jednou z možností tak bylo toto jejich know-how odkoupit. Formulář musel obsahovat sadu údajů, které byly zvažovány jako základní kritéria v chystaném jednotném hodnocení budov, které vznikalo za dohledu Odboru cestovního ruchu Ministerstva pro místní rozvoj v pracovní skupině vedené Pražskou organizací vozíčkářů. Formulář byl v počátku projektu převeden do jednoduché on-line podoby prostřednictvím GoogleForms. Odborníci na mapování přístupnosti do něj zapisovali naměřené údaje ještě před spuštěním Mapy. Systém umožnil kontrolu kvality zadávaných údajů koordinátorovi mapování a údaje byly

v digitální podobě připraveny v okamžiku spuštění on-line databáze a mapy (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

Výstup: Formulář měření přístupnosti.

Odpovědná osoba byla projektový manažer.

3. Výběrové řízení: „Mapovat body zájmu národního cestovního ruchu“

Na tuto aktivitu bylo vzhledem k objemu finančních prostředků vyhlášeno veřejné výběrové řízení. Které mělo následující podobu:

Datum zahájení: 15. 1. 2015

Datum ukončení: 30. 4. 2015

Jedná se o veřejnou zakázku s předpokládanou hodnotou 14 608 231,40 Kč bez DPH (17 675 960,00 Kč s DPH), přičemž pro cíl Konvergence byl přiřazen podíl 13/14, tj. 13 564 786,30 Kč bez DPH (16 413 391,40 Kč s DPH) a pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost byl přiřazen podíl 1/14, tj. 1 043 445,10 Kč bez DPH (1 262 568,60 Kč s DPH) způsobilých výdajů. Výběrové řízení bylo realizováno v souladu se zákonem o veřejných zakázkách (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

Předmětem výběrového řízení bylo mapování přístupnosti a dále zavedení systému průběžných kontrol mapovaných subjektů a zadávaných dat. Mapovalo se 594 objektů z připraveného Seznamu.

Kritéria výběru zakázky:

- mapování přístupnosti objektů z připraveného seznamu - dodavatel zajistí zmapování 594 objektů z připraveného Seznamu připraveného žadatelem,
- zavede systém kontroly zadávaných dat, včetně případných sankcí pro ty organizace provádějící mapování, které budou dodávat neprofesionálně zpracovaná a chybová data.

Výběrové řízení bylo realizováno za úzké koordinace s firmou specializovanou na výběrová řízení.

Forma: výběrové řízení.

Výstup: ze Seznamu byla zajištěná přístupnost na 594 objektů a bylo zanesené do Mapy.

Odpovědná osoba bude specializovaná firma.

2.2.2.2 Mapa přístupnosti ČR

Aby mohla aplikace Mapa vzniknout, bylo nutné nejprve připravit architekturu databáze, vyjasnit podmínky pro nakládání se získanými a uveřejněnými daty. Bylo nutné vytvořit zadávací dokumentaci pro následné výběrové řízení, ze kterého vzešel dodavatel pro technické řešení Mapy.

1. Připravit detailní architekturu databáze

Návrh řešení databáze musel splňovat potřebné náležitosti kvalitně navrženého systému. Součástí návrhu řešení byla tato specifikace:

- datové architektury, včetně struktury metadat, usnadňující vyhledávání a nakládání s daty uložených v databázi - zde bude řešení vycházet z dokumentu, již zpracovaného v přípravné fázi IT expertem a iniciativou opendata.cz,
- architektury služeb databáze - služby budou navrženy s ohledem na různé cílové skupiny uživatelů, pracovníky, kteří budou provádět mapování nebo softwarové návrháře a vývojáře, kteří data z databáze budou využívat ve svých aplikacích,
- softwarové architektury - návrh jednotlivých softwarových částí databáze a jejich vazeb.

Detailní architektura databáze byla dále využita pro vytvoření zadávací dokumentace pro výběr dodavatele technického řešení.

Výstup: dokument „Detailní architektura dat pro Mapu“.

Odpovědná osoba byl dodavatel.

2. Nastavit licence pro nakládání s daty

Dodavatel vycházel z již existujícího záměru a vytvořil licenci nakládání s daty. Byla vypracovaná Fakultou informatiky a statistiky VŠE, která zajistila, že užívání dat bude volné v souladu s 25. Výzvou IOP. Licencí bylo míněno kompletní právní ošetření využívání údajů o přístupnosti, které se stane součástí dat.

Výstup: dokument „Licencování dat pro Mapu“.

Odpovědná osoba bude Fakulta informatiky a statistiky VŠE.

3. Vytvořit zadávací dokumentaci

Dodavatel vycházel z dokumentů „*Detailní architektura dat pro Mapu*“, „*Licencování dat pro Mapu*“, z doporučení sdružení opendata.cz a mezinárodních standardů. Cílem bylo připravit kompletní zadávací dokumentaci pro vývojový tým Mapy - předmětem byl jak software, tak hardware, samotné webové stránky a databáze údajů o přístupnosti.

Publikace dat ve formě propojených dat byla realizována prostřednictvím sdíleného datového modelu RDF. Jako ontologický jazyk (*v informatice seznam výrazů, který popisuje nějakou problematiku*) pro zachycení významu dat pak byl použit RDFS. Ontologie (*v informatice přesná popis problematiky*) popisující přístupnost objektů dle výše uvedeného neexistuje a bylo ji proto potřeba navrhnout. Na Ontologii byly kladeny tyto požadavky:

- zpracovávaná data o objektech i metodika kategorizace přístupnosti objektů budou dána připraveným jednotným formulářem,
- u objektů bude v první fázi předpokládána existence přidělené adresy dle RÚIAN,
- při návrhu ontologie bude počítáno s jazykovými mutacemi popisů objektů i jednotlivých prvků,
- ke každému objektu i prvku bude možné přiřadit také přílohy
- ontologii bude možné snadno rozšířit o další domény i kategorizace přístupnosti.

System musí být v budoucnu rozšířitelný, o jiné v budoucnu existující datové možnosti.

Zadávací dokumentace byla včetně analýzy ICT a byla zpracována z těchto pohledů:

- funkčního a procesního,
- datového,
- organizačního (určení struktury pracovníků) a legislativního (respektování legislativy, využití standardů a norem),
- softwaru,
- hardwaru,
- konektivity,
- uživatelského rozhraní,
- bezpečnostního,
- ekonomického (rozložení nákladů na tvorbu a provoz IS v čase).

Kritéria zadávací dokumentace:

- minimální funkcionality webové prezentace Mapy přístupnosti,
- popis informačního systému pro podporu procesů a řízení,
- popis dílčích architektur včetně bezpečnostní politiky, dostupnosti, zálohování a technických parametru a požadavků pro všechny etapy nasazení systému,
- doménový model a datová základna včetně externě získávaných dat,
- kvalitativní a kvantitativní požadavky na konektivitu,
- harmonogram nasazení informačního systému včetně prvního naplnění systému existujícími daty,
- požadavky na zpracování ceny a platební podmínky pro všechny etapy nasazení včetně podpory a aktualizací v ostrém provozu i dalších inovací systému,
- požadavky k obsahovému členění a formě zpracování nabídky,
- kritéria a způsob hodnocení nabídek.

Výstup: dokument „Zadávací dokumentace webové prezentace a databáze pro Mapu“.

Odpovědnou osobou byl dodavatel.

4. Výběrové řízení: „Technické řešení Mapy“

Na tuto aktivitu bylo vzhledem k objemu finančních prostředků také vyhlášeno veřejné výběrové řízení, které probíhalo v období od 1. 3. 2015 do 30. 4. 2015. Bylo realizováno ve spolupráci s firmou specializovanou na výběrová řízení. Jednalo se o veřejnou zakázku malého rozsahu s předpokládanou hodnotou 2 206 500 Kč s DPH. Dodavatel řešení webové prezentace a databáze pro Mapu bude vybrán na základě zadávací dokumentace. S vybraným dodavatelem byla uzavřena smlouva na řešení, provoz a podporu webových stránek a databáze. Dodavatel vycházel z dokumentů „Zadávací dokumentace webové prezentace a databáze pro Mapu“.

Zdrojový kód včetně dokumentace výsledného softwaru byl zveřejněn pod otevřenou licenci. Součástí řešení byl zejména návrh, dodávka a nasazení komplexního informačního systému včetně dodávky softwaru pro testovací, školící a produkční prostředí. Dodavatel musel splnit následující parametry:

- dodávka aplikačního programového vybavení,
- hardware i konektivita pronajímány jako služba,
- technická podpora během všech fází nasazení a provozu webu a databáze,
- možnost hodnocení parametrů služby na základě aktuálních požadavků.

Cílem je vytvořit funkční open - source software, splňující následující kritéria:

- přehledné zobrazení údajů o přístupnosti,
- databázový systém poskytující API data o přístupnosti objektů,
- webové stránky obsahující popis projektu, přehledy a statistiky, dokumentaci API, metadata, SPARQL endpoint,
- dokumentace, přehledy a statistiky pro administrátora databáze.

Úkolem dodavatele bylo také přesunout veškerá stávající data a vytvořit on-line návod k používání databáze pro pracovníky, kteří prováděli mapování.

Výstup: on-line Mapa.

Odpovědná osoba byla vedoucí týmu Mapy.

5. Otestovat a vyhodnotit technické řešení

Na základě dodaného řešení webové prezentace a databáze pro Mapu byl realizován pilotní provoz, jeho hlavním cílem bylo v praxi otestovat dodané řešení na skutečně naměřených datech. On-line mapa i databáze byly již v okamžiku spuštění naplněna údaji o objektech turistického zájmu naměřených v rámci tohoto projektu. Součástí pilotního provozu byla i zkouška propojení na data uložená v databázi z jiných prostředí.

Výstup: dokument „Vyhodnocení databáze a webové prezentace pro Mapu“.

Odpovědná osoba byla IT expert.

6. Zahájit provoz „Mapa“

Na základě vyhodnocení pilotního provozu webové prezentace a databáze Mapy byl spuštěn provoz dodaného řešení (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

Výstup: Provozní systém Mapa.

Odpovědnou osobou bude IT expert.

2.2.2.3 Kampaň „Mapy bez bariér“

Zde bylo také nutné vyhlásit výběrové řízení a připravit zadávací dokumentaci z důvodu velkého objemu finančních prostředků. Výběrové řízení bylo realizováno ve spolupráci s firmou, která se na ně specializuje a proběhlo v období od 15. 1. 2015 do 15. 3. 2015. Jednalo se o veřejnou zakázku malého rozsahu v hodnotě 1 528 000 Kč s DPH, z toho cíl Konvergence byl 13/14 a cíl RKaZ byla přiřazena 1/14 z této částky.

PR pracovník se pod vedením projektového manažera plně věnoval kampani "*Mapy bez bariér*" a navrhnul, zajištění, propagační postupy a materiály. Prezentace byla pro projekt velmi důležitá, proto bylo nezbytné PR plán pečlivě připravit. Motto kampaně - "*Mapy bez bariér*" - bylo přítomné v co nejvíce veřejných výstupech. Konzultace PR plánu proběhla s agenturou Ogilvy. Pro každou fázi projektu byl v PR plánu uvedený minimální soupis mediálních výstupů, kterých bylo nutné dosáhnout. PR plán měl 3 základní fáze – pro přesné časování viz příloha C.

1. Fáze PR: přípravy březen - červen 2015

V první fázi nejdříve PR agentura otevřela komunikační kanály a informovala o vzniku a existenci projektu. Následně představila podstatu přístupného cestovního ruchu a kontrast se současným stavem.

Komunikační cíle:

- oznámit zahájení projektu spolu s informací o jeho financování z fondů EU,
- otevřít komunikační kanály (web, Facebook, spřízněná média),
- připravit vhodný obsah pro další fáze,
- na příbězích konkrétních lidí zdůraznit problémy, se kterými se setkává turista s omezenou mobilitou a ilustrovat rozdílné potřeby seniorů, rodičů s kočárky a zdravotně postižených,
- názory zdravých návštěvníků na přístupnost památek,
- po začátku mapování představit první zmapované památky a turistické cíle.

1x web mapybezbarier.cz

Toto byl, je a bude hlavní komunikační kanál sloužící k publikaci článků a novinek projektu. Stránky prezentují informaci o spolufinancování projektu z fondů EU. Web obsahuje nejenom turistickou Mapu a technické rozhraní pro přístup k otevřeným datům, ale i:

- informace o projektu a partnerech, organizacích, videa a další multimediální obsah,
- reportáže z mapování přístupnosti konkrétních památkových objektů.

Po zaregistrování domény PR pracovník zajistí i oslovení vhodného tvůrce webových stránek.

Ideálně budou vytvořeny jako open - source software. Cena viz rozpočet.

1x Facebook skupina "*Mapy bez bariér*"

Nejrozšířenější sociální síť bude využívána po celou dobu trvání projektu, budou na ní zveřejňovány nově zmapované památky a objekty turistického zájmu a bude přinášet osobní příběhy turistů s omezenou mobilitou.

3x článek o startu projektu a jeho cílech na webech partnerů a spřízněných organizací

- Nadace Charty 77 - Konta Bariéry,
- Svazu měst a obcí (partner projektu),
- Fakulty informatiky a statistiky VŠE (partner projektu),
- Seznam.cz (partner projektu).

Text pro článek zajistil projektový manažer, finální jazykovou korekturu pracovník PR.

1x článek o startu projektu do tištěného měsíčníku „Můžeš“

Měsíčník „Můžeš“ je určený pro všechny vrstvy handicapovaných občanů s nejrůznějšími druhy postižení a jejich blízké. Vychází v nákladu 5000ks a uzávěrku má vždy dva měsíce před tiskem, článek proto vyšel koncem roku 2014. Text do měsíčníku zajistil projektový manažer, finální jazykovou korekturu pracovník PR.

1x tisková zpráva o startu projektu do výběrových médií

To měl na starost PR pracovník.

1000x univerzální informační leták

Letáky byly využívány lidmi, kteří mapovali v terénu i vedením projektu ve styku s novináři, například jako upoutávka pro tiskovou konferenci, která byla v pozdější fázi projektu. Leták obsahuje informaci o spolufinancování projektu z fondů EU.

Text letáku a grafiku na základě již existujících textů vytvořil pracovník PR. Cena za grafický návrh a tisk viz rozpočet.

Min. 15x oznámení o začátku projektu formou tištěného dopisu a zároveň emailu potenciálním uživatelům:

- české weby o přístupnosti - VozejkMap.cz, JedemeTaky.cz, PresBariery.cz,
- zahraniční weby o přístupné turistice - evropský projekt Pantou.org, AccessibleTourism.org, WheelchairTraveling.com, Sath.org,
- české volnočasové portály - Kudyznudy.cz, Mapy.cz, Turistika.cz,

- zahraniční volnočasové portály - Booking.com, TripAdvisor.com.

Partnery informovat o mapování turistických objektů v ČR a o unikátním řešení otevřené databáze turistické Mapy přístupnosti. Navrhnout PR spolupráci a zveřejnění informací o projektu skrze jejich komunikační kanály.

3x článek na webu mapybezbarier.cz

Články zajistil PR pracovník.

3x reportáž z mapování přístupnosti konkrétních památkových objektů

Tyto reportáže zajistil PR pracovník v součinnosti s koordinátorem mapování.

Min. 8x post ve Facebook skupině “Mapy bez bariér”

Posty zajistil PR pracovník, při zmapování populární památky nebo turistického cíle bude využita info-grafika s nápisem „Zmapováno!“ a hlavním mottem „Mapy bez bariér“

1x anglická prezentace na webu mapybezbarier.cz

Překlad základní prezentace projektu, jeho cílů a prostředků, zajistil PR pracovník.

2. II fáze PR: zaměření na mapování červenec – září 2015

Cílem bylo představit proces mapování přístupnosti konkrétních památek pro turistickou Mapu. Komunikované body:

- jak reálně vypadá práce osob provádějících mapování a jejich osobní příběhy,
- představit některé druhy bariér, které zdravý turista ani nevnímá,
- historie mapovaných památek, rozhovory s pracovníky památek.

O vyjádření byli požádáni zástupci CzechTourism, Ministerstva kultury, Národního památkového ústavu a dalších relevantních organizací.

2x článek na specializovaném webu

Články na specializovaném webu zajistil PR pracovník.

2x reportáž z mapování přístupnosti konkrétních památkových objektů

Zajistil PR pracovník v součinnosti s koordinátorem mapování.

Min. 7x post ve Facebook skupině “Mapy bez bariér”

Post zajistil PR pracovník při zmapování populárních památek nebo turistických cílů, byla využita Inko-grafika s nápisem "Zmapováno!" a hlavním mottem "Mapy bez bariér"

3. III. fáze PR: „Mapy bez bariér“ říjen – prosinec 2015

Tato fáze se kryla se čtvrtou, finální etapou projektové žádosti. Kampaň dále prezentovala turistickou Mapu a nově zmapované památky. Shrnujícím způsobem informovala o ČR jako přístupné destinaci pro tělesně postižené lidi.

Komunikační cíle:

- zdůraznění unikátnosti mapování po celé ČR a jeho pozitivního přínosu pro turisty s omezenou schopností pohybu a orientace,
- důraz na motto projektu a na zmapované památky,
- osobní výpovědi cílové skupiny turistů, jejich zkušenosti a pozitivní přijetí projektu.

1x hluboký lidský příběh

Do hloubky podaný příběh jednoho člověka, kterému Mapa zjednoduší život. Toto video popisovalo osobní vlastnosti hrdiny, důvody jeho omezené mobility, oslovený hendikepovaný člověk objasnil, proč rád cestuje, kdo cestuje s ním, jaké na něj číhají nástrahy během cest do jeho oblíbených destinací, na závěr bylo řečeno, jak mu Mapa zjednoduší život a otevře nové možnosti. Toto video zajistil PR pracovník.

1500x fyzický výtisk turistické „Mapy přístupnosti ČR”

Tento úkol byl proveden, co nejpозději, aby obsahovala maximum zmapovaných památek. Formát byl zvolený s ohledem na potřeby turistů s omezenou schopností pohybu a orientace, jako "skládačka" z kvalitního tuhého materiálu, která nevyžaduje jemnou motoriku rukou a nezavírá se. Distribuce byla zajištěna napříč ČR a) skrze partnery b) přímo do všech krajských úřadů c) přímo na info-centra všech krajských měst d) další distribucí podle pokynů CzechTourism. Zajistil PR pracovník.

3x článek na webu mapybezbarier.cz

Články zajistil PR pracovník.

1x dvoustránkový článek v tištěném časopisu "Mužes"

Shrnující článek o projektu o rozsahu dvojstrana. Cena viz rozpočet. Zajistil PR pracovník.

2x reportáž z mapování přístupnosti konkrétních památkových objektů

Zajistil PR pracovník v součinnosti s koordinátorem mapování.

Min. 10x post ve Facebook skupině “Mapy bez bariér”

Při zmapování populární památky nebo turistického cíle byla využita info-grafika s nápisem "Zmapováno!" Zajistil PR pracovník.

1x on - line kampaň “Mapy bez bariér”

Žadatel si zadal vypracování média plánu on-line reklamy – její přesné složení (Google AdWords, Etargel, Sklik, Facebook Ads atd.) a časování. Cena viz rozpočet.

Samotný nákup poté provedl žadatel.

1x tisková konference / snídane s novináři k výstupům projektu

Nadace Charty 77 – Konto Bariéry podle zájmu novinářů uspořádalo tiskovou konferenci s novináři spolu s partnery projektu, organizacemi a jednotlivci sdruženými v Radě projektu a dalšími nevládními organizacemi, které se věnovali mapování přístupnosti. Cílem konference bylo upozornit na uplynulý projekt a jeho výstupy.

Zajistil PR pracovník.

Výstup: PR projektu podle PR plánu

Odpovědnost: PR pracovník

2.2.2.4 Organizační zajištění celého projektu

Pro vhodnou organizaci celého projektu byl sestavený projektový tým a zajištěné odborného poradenství, které mělo pomoc s tvorbou dokumentace, s právními problémy a také s pravidly v PR.

1. Sestavení projektového týmu

V přípravné fázi již byla připravena struktura projektového týmu i role jednotlivých jeho členů. Projektový manažer projektu musel v omezeném čase tým rychle postavit a řídit se přitom již připravenou strukturou projektového týmu.

Výstup: projektový tým.

Odpovědná osoba byla projektový manažer.

2. Vývěrové řízení: „Odborné poradenství“

Na tuto aktivitu bylo nutné také vzhledem k objemu finančních prostředků vyhlásit veřejné výběrové řízení, které probíhalo od 15. 1. 2015 do 15. 3.2015. Jednalo se o výběrové řízení malého rozsahu s předpokládanou hodnotou 800 000 Kč s DPH, pro cíl Konvergence případlo 13/14 a na cíl RKaZ byl přiřazen podíl 1/14 způsobilých výdajů.

Dodavatel této služby projektovému manažerovi poskytoval poradenství zejména v oblasti tvorby produktu a jeho ověření v praxi a dále při přípravě a stanovení veškerých pravidel v oblasti PR, aby bylo dosaženo profesionálního přístupu při tvorbě výstupů projektu.

Výstup: Odborní poradci pro produkt a PR.

Odpovědná osoba byla projektový manažer.

2.2.3 Časový plán

Časový plán projektu nebyl součástí žádosti tohoto projektu, proto byl vytvořený dle teoretické části tak, aby byl v souladu s jednotlivými aktivitami a výstupy. Tento plán obsahuje data začátků jednotlivých aktivit a klíčových milníků a také obsahuje jména odpovědných osob za úkoly. Aby bylo možné jednotlivé aktivity kontrolovat, je k nim vždy přiřazeno datum ukončení. Pro lepší znázornění je časový plán zpracován graficky za pomoci Ganttova diagramu v příloze C. Tento časový plán zachycuje činnosti uskutečněné až po zahájení projektu.

Celkem bylo pro tento projekt naplánováno dvanáct kontrolních bodů, avšak proběhlo devět. Důvodem k naplánování kontrolních bodů bylo to, aby bylo možné včas odhalit, jestli nedochází k nežádoucímu odchýlení od plánovaného stavu a zda dochází k naplňování jednotlivých cílů.

Projektový manažer pak na základě údajů získaných v kontrolních bodech informoval radu projektu o jeho průběhu.

2.2.3.1 Kontrolní body

31. 1. 2015 – kontrolní bod 1 – splněno:

- hotový seznam 700 objektů k mapování,
- připravena ZD k zakázce na mapování,
- připravena ZD k zakázce na dodavatele PR,

- připravena ZD k zakázce na odborné poradenství.
28. 2. 2015 – kontrolní bod 2 – splněno:
- připraven formulář mapování přístupnosti,
 - připravena ZD k zakázce na dodavatele IT,
 - připravena detailní datová architektura databáze Mapy.
31. 3. 2015 – kontrolní bod 3 – splněno:
- dokončeno VŘ na dodavatele PR,
 - dokončeno VŘ na odborné poradenství.
30. 4. 2015 - kontrolní bod 4 – splněno:
- dokončeno VŘ na dodavatele mapování,
 - dokončeno VŘ na dodavatele IT.
30. 6. 2015 - kontrolní bod 5 – splněno:
- připraveno licencování dat,
 - ukončena I. fáze PR kampaně - přípravy a představení principů přístupného turismu.
31. 8. 2015 - kontrolní bod 6 – splněno:
- dokončen vývoj on-line mapy a databáze.
30. 9. 2015 - kontrolní bod 7 – splněno:
- ukončena II. fáze PR kampaně - PR zaměřené na mapování přístupnosti.
30. 11. 2015 - kontrolní bod 8 – splněno:
- turistická on-line Mapa přístupnosti plně funkční.
31. 12. 2015 - kontrolní bod 9 – splněno:
- dokončeno mapování všech 700 objektů,
 - dokončena III. PR fáze - kampaň "Mapy bez bariér" (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

2.2.4 Finanční plán

Podrobný finanční plán na dobu realizace je zpracován a rozepsán v příloze D této bakalářské práce. Pro financování projektu v době udržitelnosti, která je stanovená na pět let,

je dohodnuté financování od společností INTERNET CZ, a.s. a Seznam.cz, a.s., zbytek peněz, které budou potřebné na udržitelnost Mapy, zafinancuje příjemce dotace z vlastních zdrojů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o neziskový projekt, tedy projekt, který negeneruje příjmy, tak všechny tabulky zobrazují pouze výdaje.

Nadace Charty 77 disponovala ke dni 15. 9. 2014 nadačním jměním ve výši 76 616 350 Kč. Z tohoto jmění byla nadace schopná krátkodobě financovat projekt, než byla ex-post proplacena žádost o platbu. Jednotlivé etapy, které jsou celkem čtyři, byly naplánovány s ohledem na splnění projektu žadatele. Žadatel měl připravené a naplánované výdaje na nutné spolufinancování v celkové výši 1 388 479 Kč. Toto je suma, která se skládá ze způsobilých a nezpůsobilých výdajů. Způsobilé výdaje jsou na úhradu celkem 5% spočítány na částku 1 195 479 Kč (5% z 23 909 580 Kč). Nezpůsobilé výdaje jsou stanovené částkou 193 000 Kč (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

Projekt byl rozdělený do celkem čtyř etap, které probíhaly v těchto vymezených obdobích:

- leden 2015 – únor 2015: Etapa č. 1 – Startovací etapa a vyhlášení výběrového řízení,
- březen 2015 – květen 2015: Etapa č. 2 – Začátek mapování a příprava Mapy,
- červen 2015 – srpen 2015: Etapa č. 3 – Prázdninové mapování a testování Mapy,
- září 2015 – prosinec 2015: Etapa č. 4 – Spuštění Mapy, silná mediální podpora.

2.2.4.1 První etapa

Vzhledem k povaze této etapy, ve které byla vyhlášena výběrová řízení, byla spuštěna PR kampaň, vytvořen jednotný formulář proměření mapování, dokončen seznam objektů k mapování, připravena detailní architektura databáze, nastaveno licencování a metodika nakládání s daty, nebyly v této části projektu výdaje nikterak velké z pohledu celkového rozpočtu. Předpokládané celkové způsobilé výdaje na tuto etapu pro cíl Konvergence i cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost byly 398 240 Kč a nezpůsobilé výdaje pro oba dva cíle 33 000 Kč, jednalo se zejména o mzdy zaměstnanců nehrazené z projektu 30 000 Kč a režijní náklady, které budou činit 3 000 Kč (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

2.2.4.2 Druhá etapa

V druhé etapě začalo probíhat mapování objektů národního cestovního ruchu a technického řešení turistické Mapy, v rámci PR kampaně byl představen princip přístupného turismu. Předpokládané celkové způsobilé výdaje na tuto etapu pro cíl Konvergence i cíl Regionální

konkurenceschopnost a zaměstnanost byly 2 158 790,00 Kč, nezpůsobilé výdaje pro oba dva cíle budou 48 000 Kč, jednalo se zejména o mzdy zaměstnanců nehrazené z projektu a výdaje spojené s tvorbou produktů cestovního ruchu spočívající v nákladech spojených s prací zaměstnanců Konta bariéry placených z kmenové činnosti 45 000 Kč. A režijní náklady, které odpovídají výdaji z předešlé etapy 3 000 Kč (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

2.2.4.3 Třetí etapa

Tato etapa pokračovala mapováním objektů cestovního ruchu a technického řešení turistické Mapy, v této etapě navíc došlo k testování technického řešení, PR kampaň ukazovala přístupný turismus. Předpokládané celkové způsobilé výdaje na tuto etapu pro cíl Konvergence i cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost byly 11 535 790,00 Kč a celkové nezpůsobilé výdaje pro oba dva cíle byly vyčíslené stejně jako v předchozích dvou etapách 48 000 Kč včetně režijních nákladů (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

2.2.4.4 Čtvrtá etapa

Ve čtvrté etapě bylo dokončeno mapování zájmu národního cestovního ruchu, technické řešení bylo plně otestováno, byl zahájen provoz Mapy, spuštěna PR kampaň „Česko bez bariér“. Předpokládané celkové způsobilé výdaje pro čtvrtou etapu pro cíl Konvergence i cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost byly 12 451 120,00 Kč a celkové nezpůsobilé výdaje pro oba dva cíle se navýšily na 64 000 Kč, jednalo se zejména o mzdy zaměstnanců nehrazené z projektu 60 000 Kč, výdaje spojené s tvorbou produktů CR spočívající v nákladech spojených s prací zaměstnanců Konta bariéry placených z kmenové činnosti a režijní náklady 4 000 Kč (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

2.2.4.5 Rozpočet

Rozpočet je zde znázorněn ve zjednodušené formě ve dvou tabulkách, nejprve pro cíl Konvergence a v druhé tabulce pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. V tabulkách je možné vidět, jak vysoké byly způsobilé a nezpůsobilé výdaje pro jednotlivé cíle v jednotlivých etapách projektu. Ve způsobilých výdajích jsou uvedené náklady na vytvoření marketingové kampaně, podklady pro hodnocení kvality projektu, zpracování a poradenství výběrového řízení, vytvoření produktu CR, osobní náklady a povinná publicita. Mezi nezpůsobilými náklady jsou zahrnuté výdaje na pořízení drobného majetku a osobní náklady (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

Tab. č. 3: Rozpočet – cíl Konvergence (v Kč)

	Etapa č. 1	Etapa č. 2	Etapa č. 3	Etapa č. 4	
Období etapy	1/15 – 2/15	3/15 – 5/15	6/15 – 8/15	9/15 – 12/15	
	Nákup služeb				
	Vytvoření marketingové kampaně	X	416 464,29	100 750	901 642, 86
	Podklady pro hodnocení kvality projektu	80 785,71	X	X	X
	Zpracování a poradenství výběrového řízení	X	539 314,23	X	X
	Vytvoření produktu CR	39 000	789 285,71	9 207 927,86	9 207 927,86
	Osobní náklady	134 382,86	201 574,29	201 574,29	268 765,71
Způsobilé výdaje	Povinná publicita	18 571,43	28 089,29	37 607,14	28 089,29
	Drobný majek a režijní náklady	2 785, 71	2 785, 71	2 785, 71	3 714,29
Nezpůsobilé výdaje	Osobní náklady	27 857,14	41 758,71	41 785,71	55 714,29
	Celkem:	303 382,86	2 019 299,29	9 592 430,71	10 465 854,29

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky číslo tři je patrné, jaké byly způsobilé a nezpůsobilé výdaje v jednotlivých obdobích v průběhu celého projektu za cíl Konvergence.

Tab. č. 4: Rozpočet – cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost (v Kč)

	Etapa č. 1	Etapa č. 2	Etapa č. 3	Etapa č. 4	
Období etapy	1/15 – 2/15	3/15 – 5/15	6/15 – 8/15	9/15 – 12/15	
Nákup služeb					
Způsobilé výdaje	Vytvoření marketingové kampaně	X	32 035,71	7 750	69 357,14
	Podklady pro hodnocení kvality projektu	6 214,29	X	X	X
	Zpracování a poradenství výběrového řízení	X	41 485,71	X	X
	Vytvoření produktu CR	3 000	60 714,29	708 302,14	708 302,14
	Osobní náklady	10 337,14	15 505,71	15 505,71	20 674,29
	Povinná publicita	1 428,57	2 160,71	2 892,86	2 160,71
	Nezpůsobilé výdaje	Drobný majek a režijní náklady	214,29	214,29	214,29
Osobní náklady		2 142,86	3 214,29	3 214,29	4285,71
Celkem:		23 337,14	155 330,71	737 879,29	805 065,71

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tato tabulka ukazuje způsobilé a nezpůsobilé výdaje ve čtyřech obdobích celého projektu za cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Výdaje jsou rozdělené do dvou skupin, na způsobilé a nezpůsobilé.

2.2.4.6 Plán průběhu cash flow

Následující tabulka vyjadřuje celkové cash flow za cíl Konvergence a za cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost.

Tab. č. 5: Cash flow projektu (v Kč)

	Etapa č. 1	Etapa č. 2	Etapa č. 3	Etapa č. 4	Etapa č. 5
Období etapy	1/15 – 2/15	3/15 – 5/15	6/15 – 8/15	9/15 – 12/15	1/16 – 5/16
Výdaje	326 720	2 174 630	10 330 310	11 270 920	
Dotace	X	310 384	2 065 898,5	9 813 794,5	10 707 374
Finanční prostředky žadatele	16 336	108 731,50	516 515,5	563 546	X
Potřeba vlastních finančních prostředků	310 384	2 065 898,50	9 813 794,5	10 707 374	-10 707 374

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky č. 5 lze vyčíst, že v době:

- leden 2015 – únor 2015: Etapa č. 1 – bylo nutné uhradit spolufinancování ve výši 16 336 Kč a dále financovat 310 384,00 Kč výdajů, než byla proplacena žádost o platbu č. 1,
- březen 2015 – kveten 2015: Etapa č. 2 – bylo nutné uhradit spolufinancování ve výši 108 731,50 Kč a dále financovat 2 065 898,50 Kč výdajů, než byla proplacena žádost o platbu č. 2,
- červen 2015 – srpen 2015: Etapa č. 3 – bylo nutné uhradit spolufinancování ve výši 516 515,50 Kč a dále financovat 9 813 794,50 Kč výdajů, než došlo k proplacení žádosti o platbu č. 3,
- září 2015 – prosinec 2015: Etapa č. 4 – bylo nutné uhradit spolufinancování ve výši 563 546,00 Kč a dále financovat 10 707 374,00 Kč výdajů, než byla proplacena žádost o platbu č. 4,

- leden 2016 – květen 2016: Etapa č. 5 – do nadačního mění, bylo vráceno 10 707 374,00 Kč vlastních prostředků (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

2.2.4.7 *Financování v době udržitelnosti*

Financování v době udržitelnosti bude dle odhadů stát pro cíl Konvergence a cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost celkem 225 000 Kč ročně, udržitelnost projektu celkem tedy vyjde na 1 125 000 Kč za pět let od 1. 1. 2016 – 31. 12. 2021. Na pět let udržitelnosti, je zajištěno financování z darů od společností INTERNET CZ, a.s., to je společnost, která je provozovatelem Forpsi, ta přispěje na projekt v době udržitelnosti 300 000 Kč ve formě služeb. Společnost Seznam.cz, a.s., která přispěje 200 000 Kč v hotovosti. Zbytek bude financován z vlastních finančních prostředků Charty 77 a to ve výši 625 000 Kč (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

2.2.5 SWOT analýza

V této podkapitole jsou zpracovány podle teoretické části silné a slabé stránky projektu společně s příležitostmi a hrozbami, které byly pro projekt identifikovány.

Silné stránky

- Mapa přístupnosti ČR řeší reálnou poptávku cílové skupiny,
- Mapa je jednoduchá a vizuálně přehledná,
- Mapa je zdarma,
- projekt vychází vstříc moderním trendům v turismu - používání IT technologií, přístupnost Mapy odkudkoliv,
- projekt dává systém a řád lokálnímu mapování přístupnosti,
- projekt má silní spojení mezi budoucími uživateli zdrojových dat,
- projekt odpovídá strategiím ČR, EU, UNWTO, OECD a ENAT v oblasti sociálního začlenění přístupného turismu a otevřených dat,
- projekt získal silné partnery (Asociace krajů ČR, Svaz měst a obcí ČR, Fakulta informatiky a statistiky VŠE),
- projekt shromáždil odborníky na dané problematiku - mapování přístupnosti, IT projekty, PR,
- vícezdrojové financování projektu,
- strukturu dat spoluvytváří odborníci z iniciativy opendata.cz (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

Slabé stránky

- Pomalý průběh mapování objektů, který nerespektuje nutnost ukončit práce koncem roku 2015,
- pomalý průběh výběrových řízení a jejich napadení neúspěšnými žadateli,
- náročné vysvětlení proč je dobré údaje o přístupnosti otevřít a dále sdílet,
- slabé technologické zázemí žadatele,
- špatný přístup do památkových objektů zejména v zimním období a v době vysoké návštěvnosti (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

Příležitosti

- Mapa pomůže zpřístupnit cílové skupině kulturně – historické dědictví ČR,
- zlepší image ČR vůči hendikepovaným, seniorům a rodičům s dětmi,
- sjednocením, otevřením a sdílením dat otevře jejich plný potenciál pro rozvoj turismu v ČR,
- projekt přinese informace o přístupnosti budov k masovému publiku,
- zlepší kvalitu života obyvatel z cílové skupiny,
- Mapy jsou vícejazyčné a tedy uplatnitelné v programech příhraniční spolupráce a celé EU,
- umožní tok financí také do nevládních organizací věnující se mapování přístupnosti,
- doplní portfolio projektů Nadace Charty 77 – Kontra Bariéry,
- Mapa je příležitostí k prezentaci ČR oblasti rozvoje cestovního ruchu v EU (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

Hrozby

- Plýtvání penězi na údaje o přístupnosti budov a tras, které budou i nadále roztržštěné a nesdílené,
- převzetí projektu jinou zemí, která k sobě nasměruje cílovou skupinu českých návštěvníků,
- vznik alternativního projektu, který údaje zpoplatní (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

Nejdůležitější, co ze SWOT analýzy vyplývá je, že projekt má pět slabých stránek, které pro projekt představují riziko. Tyto jednotlivé slabé stránky budou detailněji rozpracovány v následující kapitole.

2.2.6 Rizika

Hlavním rizikem přípravy tohoto projektu byla formálně nesprávně zpracovaná žádost a přílohy od žadatele. Dalším rizikem bylo odmítnutí konceptu sdílení údajů o přístupnosti, ze strany státní správy.

Rizika udržitelnosti projektu: projekt nesmí generovat žádné příjmy, zároveň musí být udržen minimálně po dobu 5 let. Největším rizikem byla proto finanční náročnost provozu Mapy přístupnosti. Tomuto riziku by mělo být předejito zejména díky dárcům a partnerům:

- společnost Seznam přispěje částkou 200 tisíc, když dojde k realizaci projektu,
- společnost Forpsi přispěje 300 tisíc formou poskytnutí cloudových služeb.

Rizika, která byla spojená s průběhem projektu, jsou popsána společně s opatřením a mírou rizika v následující části.

1. Pomalý průběh mapování, který nerespektuje nutnost ukončit práce koncem roku 2015

stupeň významnosti: vysoká

dopad: nesplnění jednoho z cílů projektu s následným financováním dopadne na žadatele

Jako možné opatření se nabízí, že žadatel připraví seznam objektů k mapování ještě před koncem výběrového řízení na dodavatele mapování. Dále vytvoří strukturu regionálních koordinátorů mapování, kteří budou proces urychlovat a budou dohlížet a kontrolovat odborníky věnující se mapování objektů. Další možné opatření je, že projektový tým vytvoří plán aktivit a kontrolní mechanismy, které povedou k dodržení předem stanovených činností.

2. Pomalý průběh výběrových řízení a jejich napadení neúspěšnými žadateli

stupeň významnosti: střední

dopad: finanční dopad pro žadatele

opatření:

- žadatel svěří výběrová řízení specializované firmě,
- v první části budou průběžné konzultace výběrových řízení.

3. Náročné vysvětlení, proč je dobré údaje o přístupnosti zveřejnit a dále sdílet

stupeň významnosti: střední

dopad: během realizace méně údajů vkládaných do databáze, v přípravné fázi možná

negativní náhled na otevřená data,

opatření:

- detailní popis smyslu otevřených dat a jejich využití,
- zdůvodnění myšlenky, že data jsou vytvořena za státní prostředky a z toho důvodů mají být dále veřejná.

4. Slabé technologické zázemí žadatele

stupeň významnosti: střední

dopad: Mapa nebude připravená včas

opatření:

- technické řešení pro Mapy bude zadáno externí firmě pomocí výběrového řízení,
- Seznam nebo Microsoft v případě nutnosti poskytne technické poradenství,
- IT expert připravil strukturu otevřených dat.

5. Špatný přístup do památkových objektů zejména v zimním období a v době vysoké návštěvnosti

stupeň významnosti: střední

dopad: nezmapování daného počtu památek, zpoždění prací

opatření:

- kontrolní mechanismy, které odhalí zpoždění a zjednájí nápravu,
- zajištění přístupu do památek regionálními koordinátory,
- motivace zástupců památkových objekt ke spolupráci,
- spolupráce s MMR – odbor cestovního ruchu,
- náhradní památky k mapování, kdyby nebylo možné některou památku ze seznamu zmapovat (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

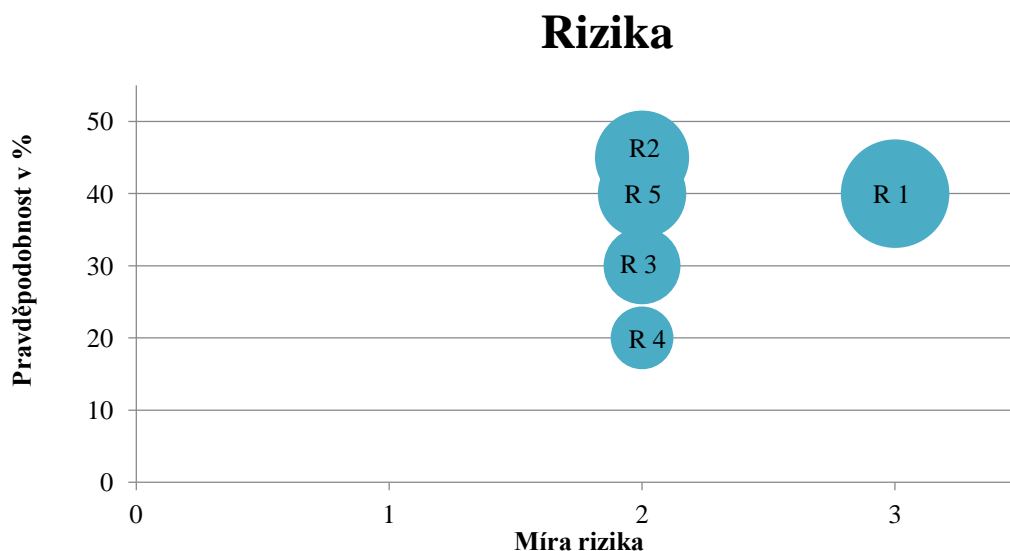
Těchto pět uvedených rizik je v následující kapitole zpracováno do mapy rizik, kde je graficky znázorněná míra rizika a pravděpodobnost, že riziko nastane.

2.2.6.1 Mapa rizik

V této podkapitole Mapa rizik, je v grafické podobě níže vyobrazeno pět rizik, která byla spojená s projektem, jednotlivým rizikům byla přiřazena míra rizika od 1 do 3 (1- nízké, 2

střední, 3 - vysoké), podle jeho závažnosti a dále jim byla přiřazena pravděpodobnost výskytu v procentech (od 0% do 100%).

Obr. č. 5: Mapa rizik projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tento graf zobrazuje jednotlivá rizika pod tímto označením:

- R1: Pomalý průběh mapování, který nerespektuje nutnost ukončit práce koncem roku 2015.
- R2: Pomalý průběh výběrových řízení a jejich napadení neúspěšnými žadateli.
- R3: Náročné vysvětlení proč je dobré údaje o přístupnosti zveřejnit a dále sdílet.
- R4: Slabé technologické zázemí žadatele.
- R5: Špatný přístup do památkových objektů zejména v zimním období a v době vysoké návštěvnosti.

2.3 Efektivita a udržitelnost projektu Mapy bez bariér

Výstupem projektu je Mapa turistických objektů, která je dostupná na webu mapybezbarier.cz a v tištěné podobě v info-centrech. Tento projekt vznikl na základě skutečné poptávky lidí s hendikepem, a proto výsledný produkt bude mít vždy své uživatele.

V tomto projektu bylo zmapováno podle parametrů, které jsou nutné pro pohodlný přístup lidí s omezenou pohyblivostí do objektu 594 turistických objektů a další přibývají díky otevřené licenci, na které je tento projekt založený. Lidé s omezenou pohyblivostí tak mohou tyto objekty navštívit bez obav z toho, že po příjezdu na místo se nedostanou do objektu. Právě díky otevřenosti dat je možné, aby získaná data a formulář pro zapisování údajů byly používány nejen partnerskými organizacemi a weby projektu. Díky propojitelnosti databáze jsou informace přístupné i na jiných webech.

Zajištění financování pro projekt v době jeho udržitelnosti tj. od 1. 1. 2016. do 31. 12. 2021 je odhadnuté na částku 1 125 000 Kč. Financování udržitelnosti je zajištěno z větší části z vlastních zdrojů Nadace Charty 77 částkou 625 000Kč a partnery projektu Seznam.cz, a.s., který v lednu 2015 převedl právě pro tento účel na účet Nadace Charty 77 částku 200 000 Kč a společnost INTERNET CZ, a.s., která poskytne po dobu udržitelnosti projektu cloudová uložení v hodnotě 300 000Kč (Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014).

2.4 Vyhodnocení specifík neziskového projektu

V této kapitole je představení specifík neziskového projektu. Především jsou zde uvedena specifika projektu financovaného z prostředků Evropské unie, protože v praktické části je představený projekt tohoto charakteru.

Mezi hlavní specifika neziskových projektů se řadí v první řadě způsob jeho financování, při zpracování projektu se od samého začátku nehledí na jeho finanční návratnost a zisk. Tak tomu bylo i v případě uvedeného projektu Mapy bez bariér.

V případě neziskových projektů financovaných z fondů EU je specifické to, že je nutné podání žádosti. Tato žádost byla podána i u představeného projektu Mapy bez bariér. Při posuzování žádostí se hledí hlavně na návaznost na další projekty. Tento projekt to splnil tím, že je možné využít v jiných projektech jeho data a je možné dále rozšiřovat příležitosti turistům s tělesným postižením. Dalším aspektem, na který se hledí je srovnávání sociálních rozdílů mezi obyvateli Evropské unie a na financování v době jeho udržitelnosti. Velký rozdíl u

neziskových projektů financovaných z fondů EU je také v tom, že některé výzvy určují minimální rozpočet pro projekt a jeho nedodržení vede k neschválení žádosti o dotaci.

U neziskových projektů financovaných z fondů EU by pomohlo k jejich většímu úspěchu, využívat více projektové řízení a projektové nástroje, které by zefektivnily jejich přípravu, průběh a výsledný produkt.

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce byla „Specifika plánování projektu neziskového charakteru“. Specifika neziskového projektu byla uvedena v teoretické části zejména s ohledem na projekt, který byl představen v druhé části této bakalářské práce, tedy v praktické části, kde bylo uvedeno, co má obsahovat žádost o projekt financovaný z fondů Evropské unie. Klíčovým zjištěním bylo, že projekt představený v praktické části spíše nevykazoval prvky projektového řízení, protože to vlastně není požadováno, vzhledem k tomu, že to nevyplývá z Příručky pro žadatele a příjemce. Velkým specifikem tohoto projektu a jemu podobným je to, že je vyžadován minimální rozpočet, pod který se žadatel nesmí dostat, jinak je to bráno jako porušení pravidel. To je z hlediska projektového řízení, které se popisuje ve velké většině odborných publikací, zaměřených na toto téma jeví jako nemyslitelné. V odborné literatuře se metody projektového řízení ve velké míře využívají právě k minimalizaci vynaložení finančních prostředků. Jak by měl vypadat plán projektu podle projektového řízení, bylo vypracováno a ukázáno právě v praktické části.

Nicméně projekt, který byl zpracován pro přípravu produktu, který je zaměřený na pomoc při zjišťování informací o přístupnosti objektů hendikepovaným lidem nebo lidem s omezenou tělesnou pohyblivostí to na jeho úspěšnosti nikterak neubralo.

Produkt Mapa je mezi hendikepovanými lidmi velmi oblíbený, což je vidět i na tom, že do aplikace přibývají stále nové zmapované objekty, takže projekt plní svůj účel i přes nedostatky v projektovém řízení.

Při schvalování žádosti o dotaci z fondů Evropské unie nejde ani tak o formální zpracování projektu, pokud jsou však dodrženy náležitosti, které ukládá Příručka pro žadatele a příjemce. Ani není důležité mít projekt zpracovaný bezchybně podle projektového řízení, ale hledí se zejména na užitečnost projektu, na správné umístění log Evropské unie během marketingové kampaně, jeho návaznost na další projekty a programy, dále se hledí na to, zda produkt, který je výsledkem projektu povede ke snížení ekonomických a sociálních rozdílů mezi lidmi členských států Evropské unie.

V odborných literárních zdrojích, které jsou zaměřené na projektový management, se s rozdíly mezi ziskovým a neziskovým projektem, není možné moc setkat, proto bylo v této práci čerpáno z větší části z internetových zdrojů.

Cílem bakalářské práce bylo poukázat na specifika neziskového projektu, vypracovat plán projektu včetně logického rámce pro projekt Mapy bez bariér a prokázat schopnost pracovat s odbornou literaturou.

Během vypracování plánu projektu bylo zjištěno, že projektové řízení tohoto projektu nebylo na vysokém stupni profesionality, chybělo několik prvků, které jsou popsány v odborné literatuře.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1:	Trojimperativ.....	10
Obr. č. 2:	Životní cyklus projektu	12
Obr. č. 3:	Hierarchická struktura činností	18
Obr. č. 4:	Mapa rizik	24
Obr. č. 5:	Mapa rizik projektu	55

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Logický rámec	15
Tab. č. 2: Registr rizik.....	24
Tab. č. 3: Rozpočet – cíl Konvergence (v Kč).....	48
Tab. č. 4: Rozpočet – cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost (v Kč).....	49
Tab. č. 5: Cash flow projektu (v Kč).....	50

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

API – Application Programming Interface – rozhraní pro programování aplikací (Minihofer, 1990, s. 20).

CR – cestovní ruch EU – Evropská unie

EDS – Evidenční dotační systém - informační systém spravovaný Ministerstvem financí sloužící především k řízení efektivního použití peněžních prostředků státního rozpočtu

ERDF – Evropský fond pro regionální rozvoj

ICT – informační a komunikační technologie

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

PR – Public Relations

RKaZ - Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

SPARQL endpoint – Simple Protocol and RDF Query Language – dotazovací jazyk

VŠE – Vysoká škola ekonomická v Praze

WBS – Work Breakdown Structure (Hierarchická struktura činností)

ZD – zadávací dokumentace

25. Výzva IOP – 25. Výzva Integrovaný operační program

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace

DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, Jan, a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání, Praha: Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9th ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley, c2006. ISBN 978-0-471-74187-9.

MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

MINIHOFER, Oldřich. *Anglicko-český výkladový slovník výpočetní techniky*. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1990. ISBN 80-03-00182-x.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

Podklady pro hodnocení kvality projektu: Národní podpora cestovního ruchu. Praha, 2015.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). 272 s. ISBN 80-247-0198-7.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

WYSOCKI, Robert K. *Effective project management: traditional, adaptive, extreme*. 4th ed. Indianapolis, IN: Wiley Pub., c2007. ISBN 978-0-470-04261-8.

Elektronické zdroje

Businessinfo.cz: Životní cyklus a fáze projektů [online]. [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivotni-cyklus-a-faze-projektu-2865.html>.

CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

Dotace EU: projekt [online]. 2016 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/P/Projekt>.

Dotace EU: Vyhlášení výzvy č. 25 IOP [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt/Vyzvy-a-akce-%281%29/06-IOP/Vyhlaseni-vyzvy-c-25-IOP-Narodni-podpora-cestovnih>.

Evropské investiční a strukturální fondy [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: [strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz).

Jacqueline Westcott pro Evropskou komisi. : Improving information on accessible tourism for disabled people [online]. 2004 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/improving_information_on_accessibility/improving_accessibility_en.pdf.

Konto Bariéry: Konto Bariéry [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.kontobariery.cz/Projekty/Konto-Bariery.aspx>.

Konto Bariéry: Mapy bez bariér [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.kontobariery.cz/Projekty/Mapy-bez-barier.aspx>.

Konto Bariéry: Nadace Charty 77 [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.kontobariery.cz/nadace/Nadace-Charty-77.aspx>.

Ministerstvo vnitra České republiky: Studie proveditelnosti [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz>.

Národní památkový ústav [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: [http://monumnet.npu.cz/chruzemi/list.php?KrOk=&Typy\[\]=NP&Nazev=](http://monumnet.npu.cz/chruzemi/list.php?KrOk=&Typy[]=NP&Nazev=)

Portál veřejné správy. : zákon č.20/1987 Sb. o státní památkové péči v aktuálním znění [online]. [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=37218&fulltext=&nr=20~2F1987&part=&name=&rpp=15#local-content>.

Projektový manažer: Registr rizik [online]. 2012 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-6registr rizik.pdf>.

SystemOnLine: Řízení (nejen) IT projektů [online]. 2014 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/rizeni-nejen-it-projektu-7.-dil.htm>.

Účetní kavárna - čerstvé informace [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/>.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO [online]. [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://whc.unesco.org/en/list/> nebo indikativní seznam vedený Národním památkovým ústavem, [http://monumnet.npu.cz/chruzemi/list.php?KrOk=&Typy\[\]=DS&n](http://monumnet.npu.cz/chruzemi/list.php?KrOk=&Typy[]=DS&n).

Ostatní zdroje

Podklady pro hodnocení kvality projektu, 2014. Interní zdroj. Informace poskytl Ing. Martin Pičman, odpovědná osoba za projekt. Praha, 2017.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Logický rámec projektu

Příloha B: WBS projektu

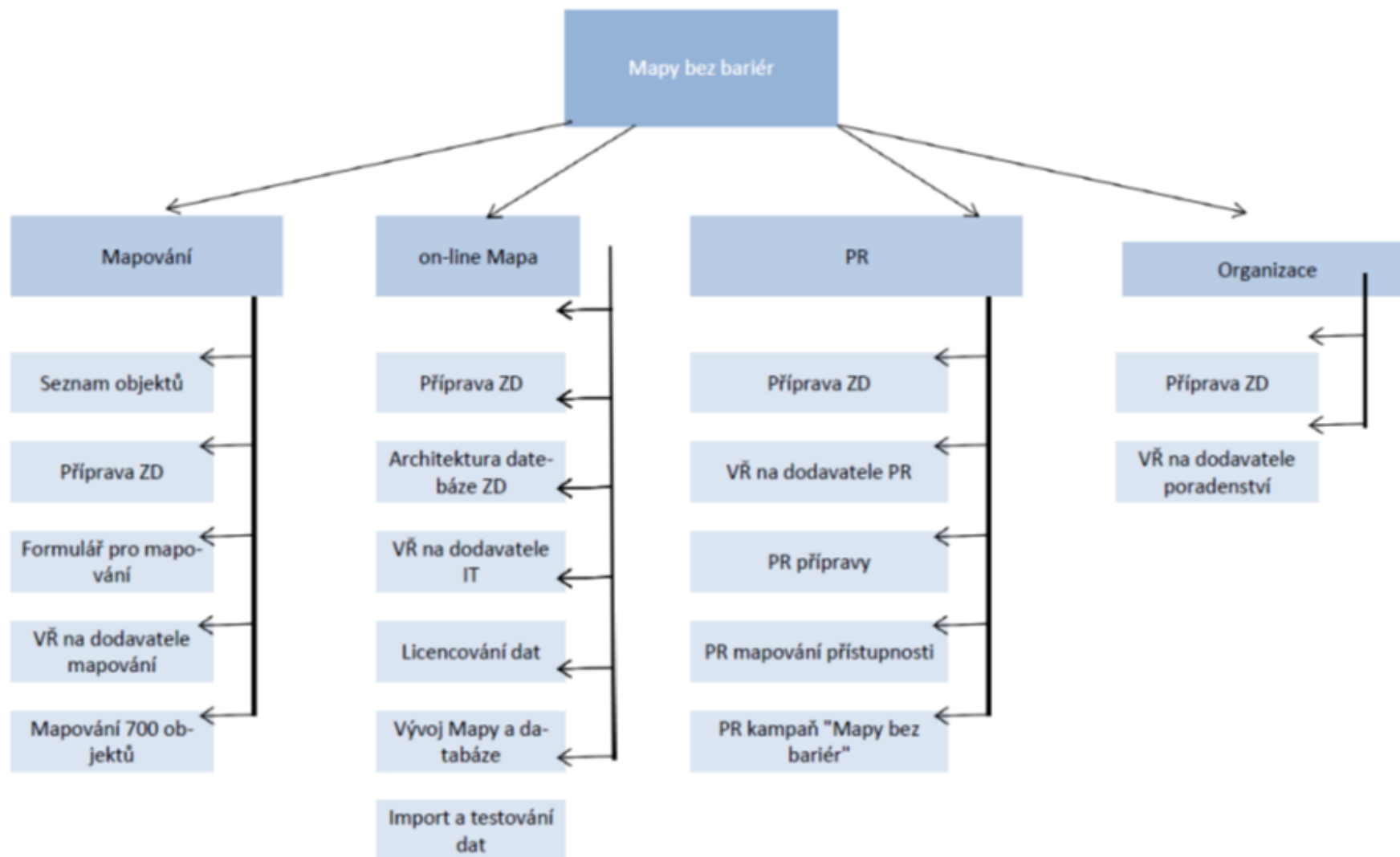
Příloha C: Ganttův diagram

Příloha D: Celkový rozpočet projektu

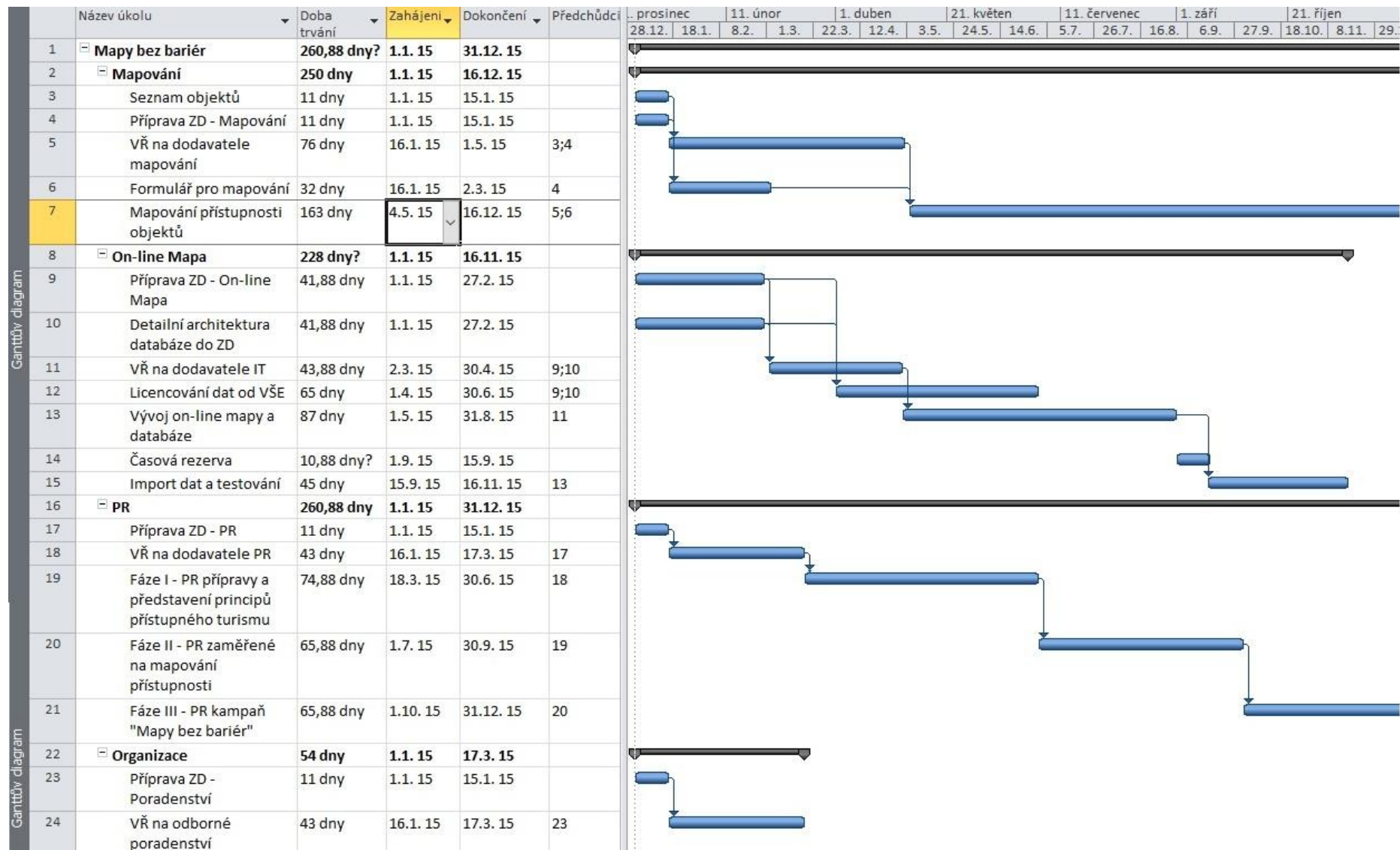
Příloha A

Pomoc hendikepovaným při cestování	Spokojenost uživatelů	Statistika návštěvnosti Mapy Poptávka po výtiscích Mapy	X
Vytvoření Mapy	Spuštění webu mapybez-barier.cz	Testování funkčnosti Mapy	Úspěšné splnění předběžných podmínek
1. Mapování přístupnosti turistických objektů	Správně sepsané ZD	1. Seznam objektů	Nenastane ani jedno z možných rizik
2. Mapa přístupnosti ČR	On - line Mapa Formulář pro mapování Úspěšná výběrová řízení	2. Vyhodnocení funkčnosti Mapa, licencování pro Mapu, dokument architektura dat	
3. Kampaň Mapy bez bariér	PR projektu	3. PR plán	
4. Organizační zajištění celého projektu	Zmapování 594 objektů	4. Fungující tým, odborní poradci	
1.1. Ucelit seznam objektů k mapování	Rozpočet projektu	1.1. 11 dní	Vše bude splněno dle harmonogramu
1.2. Připravit ZD		1.2. 11 dní	
1.3. Připravit jednotný formulář měření přístupnosti		1.3. 32 dní	
1.4. VŘ na mapování		1.4. 76 dní	
1.5. Mapování		1.5. 163 dní	
2.1. Připravit detailní architekturu databáze		2.1. 42 dní	
2.2. Nastavit licence pro nakládání s daty		2.2. 65 dní	
2.3. Vytvořit zadávací dokumentaci		2.3. 42 dní	
2.4. VŘ Technické řešení Mapy		2.4. 43 dní	
2.5. Otestovat a vyhodnotit technické řešení		2.5. 45 dní	
2.6. Zahájit provoz Mapy		2.6. 87 dní	
3.1. Příprava ZD		3.1. 11 dní	
3.2. VŘ na PR		3.2. 43 dní	
3.3. I. fáze PR: přípravy březen - červen 2015		3.3. 74 dní	
3.4. II fáze PR: zaměření na mapování červenec – září 2015		3.4. 65 dní	
3.5. III. fáze PR: „Mapy bez bariér“ říjen – prosinec 2015		3.5. 65 dní	
4.1. Sestavení projektového týmu	4.1. 11 dní	Testování Mapy proběhne úspěšně	
4.2. VŘ odporné poradenství	4.2. 43 dní		
			Úspěch žádosti o dotaci

Příloha B



Příloha C



Příloha D

PROJEKT CELKEM: Druh výdaje	Počet jednotek (v kusech)	Jednotková cena (v Kč)	Způsobilé výdaje (v Kč)
1. Pořízení drobného majetku			0,00
2. Nákup služeb			22 920 260,00
2.1 Podklady pro hodnocení kvality projektu			87 000,00
2.1.2 - Analýza cílové skupiny v ČR	1	45 000,00	45 000,00
2.1.3 - Výchozí struktura otevřených a propojitelných dat	1	42 000,00	42 000,00
2.2 Zpracování VŘ, poradenství k VŘ			580 800,00
2.2.1. - Zpracování nadlimitního výběrového řízení	1	363 000,00	363 000,00
2.2.2. - Zpracování veřejných zakázek malého rozsahu	3	72 600,00	217 800,00
2.3 Vytvoření produktu CR			20 724 460,00
2.3.1. - Odborné konzultace pro tvorbu produktu	1	800 000,00	800 000,00
2.3.2. - Jednotný formulář měření přístupnosti	1	42 000,00	42 000,00
2.3.3. - Zmapování bodů zájmu národního cestovního ruchu			17 675 960,00
2.3.3.1. - Kontrola zadávaných dat mapování	1	25 000,00	25 000,00
2.3.3.2. - Mapování přístupnosti objektů z připraveného seznamu (koordinace, mapování, organizační a technické zajištění)			17 650 960,00

2.3.3.2.1. - Zajištění a koordinace mapování - seniorní práce	2 160	360,00	777 600,00
-			
2.3.3.2.2. - Zajištění a koordinace mapování - juniorní práce	8 208	310,00	2 544 480,00
2.3.3.2.3 - Zajištění a koordinace mapování - pomocné práce	648	260,00	168 480,00
2.3.3.2.4 - Koordinace mapování v krajích	4 700	250,00	1 175 000,00
2.3.3.2.5 - Mapování přístupnosti budov	31 025	400,00	12 410 000,00
2.3.3.2.6 - Technické zabezpečení mapování budov	1	575 400,00	575 400,00
2.3.4. - On-line Mapa přístupnosti ČR			2 206 500,00
2.3.4.1. Připravení detailní architektury databáze	1	90 000,00	90 000,00
2.3.4.2. Nastavení licencování a metodiku nakládání s daty	1	160 000,00	160 000,00
2.3.4.3 - Technické řešení	1	1 817 000,00	1 817 000,00
2.3.4.4 - Otestování a vyhodnocení technického řešení	1	135 000,00	135 000,00
2.3.4.5 - Zahájení provozu turistické "Mapy přístupnosti ČR"	1	4 500,00	4 500,00
2.4 Vytvoření marketingové kampaně			1 528 000,00
2.4.1 - Příprava vizuální identity projektu	1	70 000,00	70 000,00
2.4.2 - Tvorba specializovaného webu mapybezbarier.cz	1	70 000,00	70 000,00

2.4.3 - Tvorba facebookové skupiny "Mapy-bez bariér"	1	22 000,00	22 000,00
2.4.4 - Získávání stálých mediálních partnerů projektu	1	100 000,00	100 000,00
2.4.5 - Tvorba článku o startu projektu do tištěného měsíčníku "Můžeš"	1	20 000,00	20 000,00
2.4.6 - Dvoustránkový článek v tištěném časopisu "Můžeš"	1	30 000,00	30 000,00
2.4.7 - Tisková zpráva o startu projektu do výběrových médií	1	10 000,00	10 000,00
2.4.8 - Oznámení o začátku projektu formou tištěného dopisu a zároveň emailu	15	400,00	6 000,00
2.4.9 - Odborné články na webumapybezbarier.cz	8	20 000,00	160 000,00
2.4.10 - Posty ve facebookové skupině "Mapy-bez bariér"	28	5 500,00	154 000,00
2.4.11 - Tvorba spotu hluboký lidský příběh (HLP)	1	160 000,00	160 000,00
2.4.12 - reportáž z mapování přístupnosti konkrétních památkových objektů	7	10 000,00	70 000,00
2.4.13 - Anglická prezentace na specializovaném webu	1	9 000,00	9 000,00
2.4.14 - On-line kampaň "Mapy bez bariér" - příprava on-line mediaplánu	1	30 000,00	30 000,00
2.4.15 - On-line kampaň "Mapy bez bariér" - nákup on-line prostoru	1	390 000,00	390 000,00
2.4.16 - Tisková konference / snídane s novináři k výstupům projektu	1	121 000,00	121 000,00
2.4.17 - Univerzální informační leták	1 000	1,00	1 000,00

2.4.18 - Fyzický výtisk "Mapa přístupnosti turistický atraktivit ČR"	1 500	70,00	105 000,00
3. Osobní náklady			868 320,00
3.1. - Projektového manažera (plný úvazek)	12	54 000,00	648 000,00
3.2. - Zdravotní pojištění	12	4 860,00	58 320,00
3.3. - Sociální pojištění	12	13 500,00	162 000,00
4. Povinná publicita			121 000,00
4.1 Povinná publicita projektu	1	121 000,00	121 000,00
VÝDAJE PROJEKTU CELKEM			23 909 580,00

ABSTRAKT

BOSMAN, I. *Specifika plánování projektu neziskového charakteru*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 56s., 2017

Klíčová slova: projekt, plán, logický rámec, rizika

Předložená práce je zaměřena na projekt a jeho plán a na specifika neziskového projektu. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou část a praktickou část. V teoretické části je uvedena problematika plánu projektu a jsou uvedené rozdíly neziskového projektu oproti ziskovému projektu.

Praktická část uvádí konkrétní projekt Mapy bez bariér. Tento projekt je nejprve představený společně s nadací. V další kapitole následuje plán projektu, který byl vytvořený dle teoretického základu. Plán projektu obsahuje logický rámec projektu, hierarchickou strukturu, ze které byl vytvořený časový plán, dále obsahuje finanční plán a SWOT analýzu, která posloužila pro zjištění rizik projektu.

ABSTRACT

BOSMAN, I. *The Specifics of Project Planning Non-Profit Character*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of Bohemia in Pilsen, 56p., 2017

Key words: project, plan, logic framework matrix, risks

The presented bachelor thesis is focused on a project and its The Specifics of Project Planning Non-Profit Character. It is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part is focused on a theoretical basis. In the theoretical part is said the problematics of the project plan and the differences of the nonprofit project compared to the profitable project.

The practical part presents the concrete project “Mapy bez bariér”. This project is first introduced with the foundation together. The next chapter is about project plan. The project plan was developed according to the theoretical basis. The project plan contains logframe, hierarchical structure, project shedule, financial plan, SWOT analysis and project risks.