

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Řízení rizik projektu Plzeň – město kultury 2015**

**Project risk management Pilsen – European  
Capital of Culture 2015**

Mikoláš Choura

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mikoláš CHOURA**  
Osobní číslo: **K09B0504P**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**  
Název tématu: **Řízení rizik projektu Plzeň - město kultury 2015**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Definujte cíl práce.
2. V hrubých rysech popište organizaci a analyzujte prostředí řízení projektů.
3. Stručně charakterizujte teoretický základ managementu rizik projektu.
4. Pro konkrétní projekt vypracujte plán rozsahu projektu, časový plán a rozpočet, plán komunikace a kvality.
5. Identifikujte, vyhodnoťte rizika a navrhněte reakce na ně.
6. Vypracujte hodnocení práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- SKALICKÝ J., JERMÁŘ M., SVOBODA J. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň : ZČU, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- MERNA, T., AL-THANI, F. F. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1.vydání. Brno : Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Jiří Skalický, CSc.

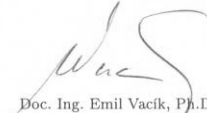
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Řízení rizik projektu Plzeň – město kultury 2015“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

## **Poděkování:**

Poděkování patří především vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Jiřímu Skalickému, CSc., za jeho čas, rady a připomínky, které mi byly při vypracování této práce nápomocné. Dík patří i ostatním, kteří mne při psaní této práce podporovali.

## Obsah

0. Úvod.....	8
1. Projektový management a projekt .....	9
1.1. Projektový management.....	10
1.2. Projekt a jeho plán.....	10
1.2.1. Projekt.....	10
1.2.2. Životní cyklus projektu.....	12
1.2.3. Definování projektu .....	13
1.2.4. Cíl projektu a projektový produkt.....	14
1.2.5. Plán projektu .....	16
2. Řízení rizik projektu .....	21
2.1. Definice rizika.....	21
2.2. Proces řízení rizik.....	22
2.2.1. Plánování řízení rizik.....	23
2.2.2. Identifikace rizik.....	23
2.2.3. Kvalitativní analýza rizik.....	24
2.2.4. Kvantitativní analýza rizik.....	25
2.2.5. Plánování reakcí na rizika.....	26
2.2.6. Monitorování a kontrola rizik.....	27
3. Evropské hlavní město kultury .....	28
3.1. Popis programu Evropské hlavní město kultury .....	28
3.2. Vývoj programu EHMK .....	28
3.2.1. Vznik myšlenky .....	28
3.2.2. Proces výběru měst.....	29
3.2.3. Kritéria výběru.....	31

4.	Představení společnosti Plzeň 2015, o. p. s. ....	33
4.1.	Popis prostředí řízení projektů ve společnosti Plzeň 2015.....	34
4.2.	Struktura společnosti Plzeň 2015 .....	36
5.	EHMK 2015.....	37
5.1.	Definice projektu Plzeň EHMK 2015 .....	37
6.	Plán projektu Plzeň EHMK 2015 .....	40
6.1.	Plán rozsahu projektu .....	40
6.1.1.	Zabezpečení místních podmínek pro realizaci projektu .....	40
6.1.2.	Příprava a realizace programu .....	42
6.1.3.	Zapojení obyvatel Plzně do projektu .....	45
6.1.4.	Komunikace .....	47
6.2.	Časový harmonogram projektu .....	49
6.3.	Rozpočet projektu .....	50
6.3.1.	Investiční náklady .....	50
6.3.2.	Neinvestiční náklady.....	51
6.3.3.	Zdroje financování .....	52
6.4.	Plán projektové komunikace .....	53
6.5.	Plán kvality projektu .....	55
7.	Plán řízení rizik projektu Plzeň EHMK 2015 .....	56
7.1.	Identifikace rizikových faktorů .....	56
7.2.	Hodnocení rizikových faktorů.....	63
7.3.	Určení reakcí na rizika .....	64
7.3.1.	Finanční rizika .....	64
7.3.2.	Rizika z politické oblasti.....	66
7.3.3.	Rizika související s personálním obsazením .....	68

7.3.4.	Komunikační rizika.....	69
7.3.5.	Rizika managementu a programu .....	70
7.4.	Monitoring rizik .....	73
8.	Závěr .....	74
9.	Seznam tabulek a obrázků .....	75
10.	Seznam použité literatury .....	76
11.	Seznam příloh .....	77



## 0. Úvod

Spojení projektu a Evropské unie se nejčastěji používá, pokud jsou k financování projektu použity finanční prostředky pocházející z fondů EU. Iniciativa Evropských hlavních měst kultury (EHMK) se tomuto zvyku vymyká. Každoročně, od roku 1985, je udělován titul EHMK městu ze státu EU a celá iniciativa má za cíl podpořit kulturní dění v Evropě. Zisk titulu je prestižní událostí, která do hostitelského města obyčejně přiláká miliony turistů. Pro rok 2015 získalo titul EHMK město Plzeň. Doposud se žádnému hostitelskému městu z východní Evropy nepodařilo projekt realizovat na úrovni měst západní Evropy. Ve světle těchto souvislostí se Plzeň chce stát příkladem toho, jak lze z provinčního města vybudovat uznávanou kulturní metropoli zaměřenou na moderní umělecké formy a kreativní průmysl. O tom, zda se jí toho pomocí projektu Plzeň EHMK 2015, podaří dosáhnout rozhodnou následující roky.

Cílem této práce je nejprve popsat teoretické základy projektového managementu, vysvětlit pojmy jako projekt nebo projektový plán, dále popsat základy plánování projektů a dílčí projektové plány. Po ujasnění těchto oblastí se práce zaměří na řízení rizik projektu. Popsány budou jednotlivé fáze managementu rizik, různé přístupy a metody.

V praktické části se práce zabývá projektem Plzeň – město kultury 2015 (dále Plzeň EHMK 2015). Nejprve bude představena iniciativa EHMK, její vznik a vývoj v čase, její cíle a jejich proměna a kritéria podle kterých je vybírán nositel titulu EHMK. Dalším krokem bude popis plzeňského projektu a společnosti Plzeň 2015 o. p. s., která je jeho realizátorem, popis prostředí řízení projektu a jeho jednotlivé plány.

Následující částí je pro tuto práci stěžejní oblast, kterou je řízení rizik projektu. Prvním krokem bude identifikace rizikových faktorů, dále jejich ohodnocení a následně určení reakcí na jednotlivé faktory.

V závěru budou shrnuty poznatky z oblasti řízení projektu a hlavně jeho rizik a uvedeny postřehy a doporučení.

# 1. Projektový management a projekt

Co je to projektový management? Proč při řízení používat projektový management? Co je to vlastně projekt? Projektový management jako obor je poměrně mladým oborem, který se začal rozvíjet po druhé světové válce, při čemž metodologie řízení vznikla ještě později. První společností, která se o toto zasloužila, byla americká společnost projektových manažerů Project Management Institute (PMI). Společnost PMI v roce 1995 vydala první ucelenou metodiku projektového řízení – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok). ([1], s. 15) To, že metodika řízení projektů vznikla v takto nedávné době, však neznamená, že by se v dobách dřívějších nevyskytovaly a nerealizovaly projekty, ač tento termín nebyl používán. Zpětně bychom mohli najít mnoho realizovaných projektů, při jejichž realizaci se jejich tvůrci vlastně řídili stejnými zásadami jako současní projektoví manažeři. Příkladem by mohly být Pyramidy v Egyptě, římské Koloseum či hrad Karlštejn. K realizaci těchto i dalších staveb bylo zcela jistě nutno pečlivě naplánovat průběh stavby, její finanční, hmotné i personální zajištění a další nutnosti, bez kterých by nemohli být úspěšně dokončeny. Jak už to často bývá, hlavním hnacím motorem rozvoje projektového řízení byla oblast armády. Při druhé světové válce byl kladen obrovský důraz na vývoj technologií, především nových zbraní – za války byla například nasazena první proudová letadla, vrtulníky, byly vyvíjeny a používány nejrůznější rakety a v neposlední řadě atomová bomba. Hlavním kritériem byla rychlost vývoje – tedy časové omezení, které je v současném chápání projektů a jejich řízení jedním ze tří hlavních omezení, která konkrétní projekt do značné míry určují. V následujících desetiletích byly v rychle se měnící společnosti neustále vyvíjeny různé manažerské teorie a metodiky, když byly tyto změny taženy rozvojem vědy a techniky a později také obrovského rozvoje komunikační techniky. V tomto rychle se měnícím prostředí jsou kladeny vysoké nároky na rozvoj stávajících teorií řízení a vývoj nových. Jednou z těchto relativně nových metod řízení je právě projektový management. Jeho výhodou je univerzálnost použití postupů projektového řízení na velmi širokou škálu odvětví, od řízení různých staveb přes vývoj nových výrobků, vývoj či aplikaci informačních systémů až po kulturní či vzdělávací projekty.

## **1.1. Projektový management**

Projektový management je v současnosti běžně využívaným stylem řízení, u kterého lze sledovat trend zvyšujícího se počtu podniků užívajících technik projektového managementu. Jak samotný název napovídá, projektový management je hlavně o řízení projektů. Podle ([2], s. 12) je projektový management uplatňován ve společnostech, které odpovídají následujícím charakteristikám:

- zákaznický orientované společnosti, ve kterých existuje tlak na rychlé rozhodování a efektivní vývoj nových produktů
- procesně řízené společnosti, ve kterých změna stávajících procesů či zavedení procesů nových vyžaduje užití jednorázového řízeného sledu činností
- tradičně řízené společnosti, ve kterých je vedle řídicích struktur založených na dělbě práce realizováno řízení taktéž formou komplexních úkolů (projektů)
- Společnosti, které nabízejí implementaci ucelených řešení technologických celků podle konkrétního zadání zákazníka
- společnosti, ve kterých je projektové řízení firemním standardem

Obecným základem projektového managementu jsou řídicí metody a postupy, které jsou aplikované na omezené zdroje, které se dělí na personální, finanční a materiální, jejichž využití a společné působení má vést k vytvoření požadovaného předmětu projektu.

V projektovém managementu je snahou vždy úspěšně řídit projekty, což ve výsledku znamená dosáhnout plánovaného cíle projektu při dodržení projektových omezení, kterými jsou čas, náklady a dosažení požadovaných výstupů.

## **1.2. Projekt a jeho plán**

### **1.2.1. Projekt**

Odpovědí na otázku „co je to vlastně projekt“ můžeme najít mnoho, všechny však nejspíše budou (nebo by alespoň měly) mít stejný základ. Takto pojem projekt definuje směrnice ČSN/ISO 10006 pro management jakosti projektů:

„Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“ ([2], s. 22)

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Z předešlých definic tedy můžeme konstatovat, že projekt musí splňovat kritérium jedinečnosti. Tímto se projekt odlišuje od operací. Hlavním rozdílem mezi projektem a operací je právě (ne)unikátnost, jednotlivé operace se v čase opakují, avšak projekt je vždy (alespoň v některých parametrech) unikátní. V současnosti je možné setkat se s takzvanými typovými projekty, například rodinných domů. Ono označení typový může vyvolávat otázku, zda se tedy vlastně stále jedná o projekt, když obsahuje nějaké typové řešení, které je možné opakovaně uplatňovat. I u typových projektů se však konkrétní faktory mění, už odlišné místo realizace, s tím související například podloží pozemku, specifika přístupových cest nebo jen odlišný zákazník projektu a jeho specifika jednotlivé realizace odlišují, a tak stále můžeme právem používat termín projekt.

Projekt je vždy časově omezeným snažením o dosažení příslušného cíle. Každý projekt musí mít pevně určen začátek a konec, nejčastěji formou data zahájení a požadovaného data ukončení projektu, někdy rovněž datem zahájení a stavem naplnění cílů projektu.

Jedinečnost a dočasnost však nejsou jedinými kritérii určujícími, zda se o projekt jedná nebo nejedná. Obvykle se uvádí takzvaný projektový trojimperativ (či trojúhelník), který je vymezen rozsahem projektu, časovým omezením a omezenými zdroji. Lze říct, že projekt se snaží dosáhnout požadovaného výstupu při dodržení rozsahu, v určeném časovém úseku, při dodržení rozpočtových omezení. Důležité je splnění všech základních dimenzí projektu.

Specifikem projektů rovněž je, že na rozdíl od dočasných podnikatelských uskupení, která mohou vznikat často s velmi obdobnými charakteristikami jako projekty, projekt sám o sobě nemá právní subjektivitu.

Na projekt lze nahlížet z mnoha stran, mnoha úhly pohledů a pokaždé můžeme najít lehké odlišnosti, základ však vždy zůstává neměnný. V projektu jde o jedinečný sled

aktivit a úkolů, jejichž působením jsou přeměňovány vstupy na očekávané a požadované výstupy.

### 1.2.2. Životní cyklus projektu

Jak již bylo výše uvedeno, u projektu je důležitým kritériem jeho omezení v čase. Proto je jednou z oblastí projektového managementu řízení životního cyklu projektu. Tato oblast souvisí s vývojem projektu v čase, životní cyklus je omezen daty založení a ukončení projektu a obecně lze popsat jednotlivé fáze životního cyklu projektu, které se v jednotlivých projektech vždy objevují. Pravidlem je, že návaznost jednotlivých fází je daná sousledností projektových činností, a je obvyklé, že činnosti předcházející fáze musí být ukončeny před možným začátkem fáze následující.

Dle ([1], s. 53) jsou rozlišovány následující fáze životního cyklu projektu:

- předprojektové studie
- definování projektu
- plánování
- implementace
- předání do užívání

Dle ([2] s. 38) jsou fáze obdobné, jen po fázích návrhu a definice projektu následuje fáze produkce, která je obdobou implementace a další fází je operační období, následované vyřazením projektu. Na první pohled se tedy životní fáze projektu liší, avšak rozdíl je způsoben odlišným pojetím průběhu projektu, kdy dle [1] se jedná o projekt předávaný k užívání, čímž končí společností zajišťovaná realizace, a dle [2] se uvažuje projekt, který je po celou dobu fungování zajišťován jednou společností a životní cyklus tedy obsahuje i samotné fáze užívání předmětu projektu a následné vyřazení projektu, čímž je myšleno převedení předmětu projektu do podpory a převedení projektových zdrojů (například personálních) na jiné projekty.

Jak je z výše uvedeného zřejmé, životní fáze jednotlivých typů projektů budou vždy do jisté míry odlišné, avšak základní kostra je vždy stejná. Jsou jí fáze zahájení, střední fáze, kterých může být více, a závěrečná fáze.

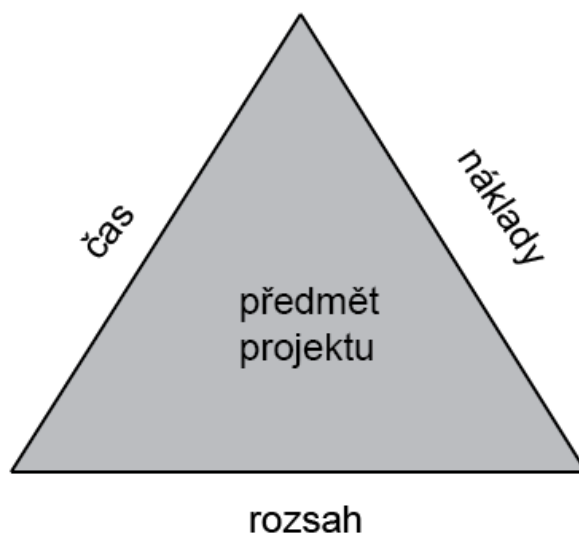
### 1.2.3. Definování projektu

Definování projektu je projektovou fází, která navazuje na předprojektové studie. Tato fáze (stejně jako další navazující) proběhne, pouze pokud je na základě předprojektových studií rozhodnuto o realizaci projektu. Fáze definování projektu a její správný průběh je pro budoucí průběh projektu zásadní. Změny základních charakteristik jsou nákladné a jejich nákladnost navíc roste s časem, který uplynul od zahájení projektu. Pokud by byly základní charakteristiky projektu chybné, s největší pravděpodobností by projekt nedosáhl požadovaných výstupů nebo pouze s překročením projektových omezení. Například byl-li by ve fázi definování projektu chybně určen rozsah projektu (kdyby byla část vynechána), vyžádalo by si začlenění chybějící části například růst nákladů, prodloužení doby trvání projektu nebo kombinaci obou faktorů.

Projekt je definován svým předmětem a projektovými omezeními, projektová omezení si můžeme představit jako hranice, které vymezují prostor, ve kterém se budou vytvářet požadované výstupy projektu. Těmito omezeními jsou čas, náklady a rozsah projektu (někdy se zmiňuje kvalitativní stupeň nebo dostupnost zdrojů) ([1], s. 47). Projektová omezení a jejich vzájemné vztahy tedy vymezují jakýsi pomyslný životní prostor projektu, ve kterém by hranice dané omezeními měli zůstat nepřekročeny. To by totiž znamenalo nedodržení některého z požadavků na projekt. Důležité rovněž je uvědomit si, že jednotlivá omezení (čas, náklady a kvalita, či rozsah) se mění provázaně. Pokud má být projekt ukončen v daném čase, ale chceme zvýšit jeho rozsah (nebo zvýšit kvalitativní stupeň), pravděpodobně toto vyvolá růst nákladů na projekt. Naopak budeme-li chtít snížit náklady projektu, můžeme si vybrat, zda zvolíme cestu prodloužení doby trvání projektu, nebo snížení kvalitativního stupně (rozsahu).

Tři hlavní projektová omezení bývají nazývána jako projektový trojúhelník, jindy také projektový trojimperativ. Je rovněž možno použít grafické znázornění.

**Obrázek 1-1 Projektový trojúhelník**



Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [1], s. 48)

Výstupem definování projektu bývá dokument shrnující charakteristiky projektu. Tento dokument může mít různé formy, v praxi bývá rovněž různě nazýván. Příkladem takového dokumentu je například logický rámec projektu, Zakládací listina projektu, projektová charta nebo dokument Definování projektu.

#### **1.2.4. Cíl projektu a projektový produkt**

Projekt jako celek je realizován za účelem dosažení žádaného budoucího stavu, vytvoření požadovaných výstupů, výrobku, služby, souhrnně řečeno vytvoření projektového produktu. Aby tomuto vytvoření produktu projektu mohlo být dosaženo a zároveň byla dodržena projektová omezení, jsou k řízení projektu využívány nástroje a procesy projektového managementu. Tyto nástroje řízení projektu jsou vlastně cestou k vytvoření produktu – je to definování, plánování a samotné řízení postupu projektu směrem k jeho úspěšnému zakončení.

Cíl projektu je základním motivem, je důvodem k realizaci projektu a obecně se projevuje dopady na projekt a jeho okolí. Vzhledem k různorodosti projektů jsou i cíle jednotlivých projektů velmi rozmanité, cíl může být nějaký hmotný výsledek (vývoj výrobku, stavba dálnice apod.), či nehmotný (změna organizačního uspořádání

organizace, uspořádání školení apod.). Mimo cíle projektu, který je nejvyšším motivem projektu, jsou obvykle určeny i strategický cíl a postupné cíle.

Strategický cíl je takový cíl, u kterého lze po realizaci projektu identifikovat konkrétní přínosy pro organizaci, je to vlastně konkretizace cíle projektu. Strategický cíl bývá mnohdy určen v obecné úrovni, a proto se stává, že nemůže být dosažen pouze jedním projektem, a tak může snaha o dosažení strategického cíle vyvolat několik projektů, které budou probíhat v delším časovém intervalu, a společně dosahovat strategického cíle.

Postupné cíle jsou identifikací postupných cílů, které na sebe obvykle navazují a společně přispívají k dosažení strategického cíle. Při formulaci postupných cílů je nutné soustředit se na jejich správnou formulaci, vhodné je použít například kritéria SMART cílů. Dodržení této metody formulace cílů může pomoci vyhnout se špatné formulaci jednotlivých cílů. Cíle určené dle SMART kritérií splňují základní vlastnosti cílů (Určitost, měřitelnost, dosažitelnost, reálnost a ohraničení v čase), které jsou nutné pro následnou možnost těchto cílů dosáhnout. Pokud by cíle nebyly například měřitelné, těžko by se určovalo kdy, v jakém bodě, okamžiku, bylo cíle dosaženo a rovněž by toto mohlo být různými osobami individuálně vnímáno.

Podle obsahu projektových činností a jejich cílů lze jednotlivé projekty rozdělit. Podle ([1], s. 51) existuje následující dělení projektů dle jejich zaměření:

- Výzkum a vývoj – převážně kreativní překonávání současného stavu, výsledkem: nový, optimalizovaný, či inovovaný výrobek nebo služba, nový software nebo například nová strategie.
- Investiční činnost – transformace kapitálových fondů podniku na hmotná aktiva, která jsou zdrojem podnikových zisků. Cíly takovýchto projektů jsou například získání staveb a zařízení.
- Organizační změny – předmětem projektové činnosti je v tomto případě vybudování nebo přeměna podnikové organizace.
- Veřejně prospěšné cíle – projekt dosahuje cílů, které představují společenský hmotný nebo nehmotný přínos. Smyslem není tvorba zisku, ale tvorba přínosu pro veřejnost.



Projektový produkt je výstupem projektu, může být hmotný a nehmotný, vzniká realizací projektu. Existuje-li uživatel projektu, je mu v závěru projektu produkt předán. K vzniku tohoto produktu směřují projektové činnosti, aktivity a postupné cíle. Správná formulace projektového produktu je naprosto kardinálním faktorem, protože je-li špatně formulovaný výstup projektu, s vysokou pravděpodobností projekt nesplní očekávané přínosy. Proto je na tvorbu projektového produktu kladen velký důraz a tvorba bývá dlouhodobým procesem využívajícím například nástroje systémové analýzy, syntézy, modelování, výpočtů a simulací.

### **1.2.5. Plán projektu**

Na fázi definování projektu navazuje fáze plánování projektu, tedy tvorba plánu projektu, ve které se obvykle vychází z logického rámce projektu (nebo jiného dokumentu, který je výstupem definování projektu). Plánování projektu je nezbytnou fází, která podmiňuje úspěšnou realizaci projektu, avšak ani správně vypracované plány ještě nutně nezaručují bezproblémový průběh projektu. Předběžné plány musí být známy již ve fázi předprojektových studií – například předběžný časový harmonogram, potřeby zdrojů a odhad rozpočtu. Postupem času jsou plány konkretizovány, upravovány a doplňovány tak, aby co možná nejpřesněji odpovídaly realitě a pravděpodobnému budoucímu vývoji. Plánovací činnosti by se správně měly vyskytovat v celém životním cyklu projektu – i při realizační fázi by plány měly být aktualizovány a upravovány podle měnící se reality.

Lze rozlišit základní plány projektu a plány doplňkové. Podle ([1] s. 121) je dělení následující:

Základní plány projektu:

- plán rozsahu projektu
- časový plán, či harmonogram projektu
- plán zdrojů
- plán nákladů, či rozpočet projektu

Doplňkovými plány jsou plán komunikace, řízení rizik, kvality a plán obchodních činností. Základní plány projektu vlastně vychází z projektového trojúhelníku –

jednotlivé plány rozpracovávají a plánují tři základní projektové dimenze (čas, náklady a rozsah), které doplňuje plán zdrojů. Důležité je vidět mezi jednotlivými dílčími plány jejich vzájemnou provázanost, kdy změna jednoho plánu ovlivní i plány zbývajících. Například ubude-li zdroj, bude se nejspíš muset změnit časový harmonogram a dojde i ke změně v rozpočtu projektu. Doplnkové plány zcela jistě nejsou méně důležité než plány základní, je rovněž nutné, aby byly zpracovány. Současné technické možnosti umožňují plány zpracovávat na počítači a za využití programů na podporu projektového řízení snadno, rychle a vlastně zdarma provádět takzvané „what if“ analýzy, tedy simulovat různé scénáře, testovat rozhodnutí a jejich vliv na projekt a podobně.

### **Plán rozsahu projektu**

Tento dílčí plán vychází z definice předmětu projektu a projektového produktu. Plán rozsahu projektu má za cíl určení konkrétních hranic projektu, tedy identifikovat všechny dodávky, moduly, činnosti a další náležitosti, které jsou obsahem projektu, a naopak také identifikovat co již součástí projektu není (pozáruční servis atp.).

Při tvorbě plánu rozsahu projektu hledáme odpovědi na otázky související jak s produktem projektu (co je požadovaným výstupem projektu?), tak s projektovým řízením (jak bude požadovaných výstupů dosaženo, jaké cesty budou využity?). Při tom je třeba nejprve vědět, čeho má projekt dosáhnout a poté definovat způsob jak toho bude dosaženo. Součástí plánu rozsahu projektu jsou hierarchické strukturní plány projektu PBS a WBS. PBS (Project Breakdown Structure) je strukturou projektového produktu a WBS (Work Breakdown Structure) je struktura projektových prací (projektového díla). Pro znázornění těchto struktur je využíváno strukturního diagramu, který umožňuje jejich přehledné znázornění a pochopení rozsahu projektu. V diagramu jsou v jednotlivých úrovních postupně stále detailněji a podrobněji rozpracovávány jednotlivé celky projektu. Na vrcholu diagramu je obvykle finální produkt či dílčí produkty, které jsou postupně rozpracovávány. Záleží na předmětu využití struktury a podle toho volit hloubku rozkladu, pro některé účely je zbytečné identifikovat i jednotlivé úkony, pro jiné je to naopak potřeba.

## **Časový harmonogram projektu**

Pro tvorbu časového harmonogramu je výchozím dokumentem strukturovaný plán rozsahu. V této fázi plánování je přidáno hledisko času. Výstupem je časový plán, který může mít různé podoby.

Proces tvorby časového harmonogramu spočívá v určení (či odhadu) doby trvání jednotlivých projektových činností dle struktury WBS a jejich následnému uspořádání dle jejich sousledností. Struktura WBS musí být tedy pro potřeby tvorby časového harmonogramu dostatečně podrobná, aby bylo možné určit doby trvání jednotlivých činností, nebylo-li by tomu tak, bylo by nutné strukturu detailněji rozpracovat.

Následně je možné vytvořit například síťový graf, který zobrazuje souslednosti činností či Ganttův diagram. Dalším krokem je určení časových rezerv a následné určení kritické cesty projektu (souslednost činností s nulovou celkovou časovou rezervou).

Důležitým krokem, který by neměl být opomenut je zcela jistě kontrola výstupů jednotlivých plánů s původním zadáním projektu. Jinými slovy je třeba ujistit se, že vytvořené plány projektu jsou v souladu s požadavky na projekt. V opačném případě je nutné identifikovat zdroje nesouladu a odchylky co nejrychleji odstranit.

## **Plán zdrojů a nákladů**

Tento plán ve své podstatě obsahuje dva dílčí plány, ty jsou však natolik vzájemně provázané, že je možné shrnout je do plánu jediného. Plán zdrojů vychází z určení zdrojů potřebných pro zajištění projektových činností, tyto zdroje jsou porovnány s dostupnými zdroji (důležité je hlavně rozložení dostupnosti v čase) a následně je potřeba srovnat potřeby zdrojů a možnosti jejich využití. Plán nákladů pak vzniká oceněním využívaných zdrojů, to je rozdílné u zdrojů externích a interních, a následně by mělo být možné určit celkové náklady projektu. Výstupem plánu nákladů je rozpočet projektu, který vedle nákladů a jejich rozvrstvení v čase obsahuje i identifikaci zdrojů financování.

„Zdroje jsou prostředky, které slouží k provedení projektové činnosti a lze je rozdělit na zdroje, které se spotřebovávají (peníze, materiál) a na zdroje, které se nespotřebovávají (lidé, stroje apod.). Plánování zdrojů v projektovém managementu zahrnuje materiálové, personální a finanční zdroje“ ([1], s. 147)

Plánování zdrojů probíhá ve třech krocích. Prvním krokem je určení potřebných zdrojů. Určení potřebných zdrojů znamená nutnost přiřadit každé projektové činnosti zdroje, které jsou potřeba k jejímu provedení, tak jak bylo naplánováno. Při určování zdrojů je třeba zaměřit se na specifikaci typu, množství i časové a místní složky. Jinak řečeno je třeba vědět, kolik jednotek jakého zdroje bude potřeba, dále datum potřeby a jak dlouho bude zdroj využíván, u zdrojů které se spotřebovávají, je třeba znát spotřebované množství. Dalším krokem je určení dostupných zdrojů v jednotlivých okamžicích. Třetím a nejdůležitějším krokem plánování zdrojů je porovnání potřeby zdrojů a jejich dostupnosti. Pokud se objeví disproporce, jsou možné různé reakce, vedoucí k vyřešení této nerovnováhy. Těmi jsou například změna časového plánu, využití časových rezerv, zvýšení kapacity zdrojů nebo vyšší užití dostupných zdrojů. Tyto reakce sebou nejspíše přinesou zvýšení nákladů nebo nutnost upravení časového harmonogramu. ([1] s. 148)

Je-li vytvořen plán zdrojů, může být rovněž sestaven plán nákladů. Pro stanovení nákladů existují různé metody, jsou jimi například různé formy expertních odhadů (analogické odhady), metoda parametrického odhadu, odhad zdola-nahoru nebo například analýza nabídek dodavatelů. Při sestavování plánu nákladů je rovněž možné využít softwarové nástroje pro podporu řízení projektů. ([2], s. 163)

### **Plán projektové komunikace**

Poněvadž projekt sdružuje víc osob, společností, či zájmových skupin, kdy každý z těchto účastníků projektu má jiné cíle a požadavky, je komunikace mezi nimi velmi důležitým aspektem projektového řízení. Správně musí komunikovat projektový tým uvnitř mezi sebou, s jednotlivými dodavateli, stejně tak se zadavatelem projektu nebo se zákazníkem. Bez této vzájemné komunikace by těžko projekt mohl být doveden ke zdárnému konci.

Plán komunikace určuje, jaké informace budou sdíleny, proč budou sdíleny, jaká bude periodicita, mezi kým toto sdílení bude probíhat a jakou formou. Podle potřeb konkrétního projektu, jeho komunikačního plánu a podnikových standardů bývají navrženy a vytvořeny formuláře a šablony pro jednotlivé dokumenty sloužící k přenosu a sdílení informací. Takovými dokumenty jsou například Hlášení o stavu projektu, Zápis z jednání projektového týmu nebo Stav plnění úkolu. ([2], s. 172) Rozdíly v řízení komunikace budou zcela jistě souviset například s rozsahem projektu, tedy čím větší

projekt je, čím více účastníků obsahuje, tím větší důraz bude muset být kladen na řízení komunikace. Komunikaci lze rozdělit do tří skupin. Povinná komunikace – zprávy o stavu projektu, monitorovací zprávy, autoritou vyžadované zprávy atd. Nepovinná komunikace – především informace, které potřebují znát pracovníci pro jejich práci. Marketingová komunikace – komunikace, která vyvolává zájem o projekt a jeho produkt, tyto informace jsou zasílány širokému okruhu lidí, často u projektů veřejných zájmů. ([1], s. 155)

### **Plán kvality projektu**

Úkolem plánu kvality projektu je v první fázi pochopit očekávání a přání zákazníka a v reakci na to sestavit aktivní plán a postup, které zajistí splnění zákaznických očekávání. Současně se management kvality zabývá i otázkou splňování příslušných norem a předpisů, které se týkají projektového řízení a produktu. Stejně jako celý projekt, který má dvě hlediska (produkt a projektové řízení), i řízení kvality má dvě hlediska, a to řízení kvality projektového produktu a projektového řízení. Při tom je třeba uvědomovat si, že v rámci řízení kvality nás zajímá kvalita a kvalitativní stupeň, což jsou dva odlišné pojmy. ([1], s. 174)

„Kvalita obecně představuje míru splnění norem a předpisů. Můžeme mluvit o kvalitě projektového produktu i o kvalitě projektového managementu. Kvalitativní stupeň nějakého výrobku nebo služby představuje míru vykazování nějakých vlastností nebo funkcí produktu. Kvalitativní stupeň je možno volit.“ ([1], s. 174)

## 2. Řízení rizik projektu

V této kapitole bude podrobněji popsáno řízení rizik projektu. Riziko je určitá událost, která může nastat s určitou pravděpodobností a ponese s sebou určitý dopad. Rizika jsou všudypřítomným prvkem jak lidského života, tak průběhu projektů. To je dané jednak působením vnějších faktorů, které nejsou nikdy dokonale předvídatelné, a rovněž nutností činit rozhodnutí, kdy vždy existuje určitá míra nejistoty při výběru možnosti. A stejně jako se v osobním životě snažíme vyhýbat se rizikovým situacím, nebo na ně být připraveni, i v oblasti řízení projektů je třeba snažit se identifikovat možná rizika a připravit se na ně dříve než skutečně nastanou. Řízení rizik je procesem, který se zaměřuje na identifikaci, ohodnocení, plánování reakcí a řízení rizik.

### 2.1. Definice rizika

Riziko je obecně chápáno jako událost, která s sebou nese negativní dopad, v současném managementu rizik je však riziko chápáno obecněji:

„Riziko je událost, která se může vyskytnout s určitou pravděpodobností a projekt určitým způsobem ovlivní. Vliv rizika na projekt může být negativní, tj. může způsobit škodu, nebo pozitivní.“ ([1], s. 162)

Riziko je tedy důležité chápat jako důležitý faktor ovlivňující projekt, který nejen že nemusí projektu způsobit ztráty, ale za určitých okolností mu rovněž může přinést zisky. Velmi jednoduchým příkladem rizika přinášejícího zisk projektu je kurzové riziko, kdy můžeme například objednat dodávku z Německa, faktura bude vystavena v eurech a v období mezi vystavením faktury a jejím splacením koruna posílí. Následně tedy fakturovaná částka v eurech bude znamenat pro náš projekt levnější dodávku. Toto byl velmi jednoduchý příklad, ale je na něm vidět, že riziko opravdu může projektu přinést i zisk. Současně je třeba doplnit, že tento příklad se týkal rizika, které je projektovým týmem neovlivnitelné. Cílem managementu rizik není eliminace rizik, projekt, který by neobsahoval rizika, by totiž stejně tak nepřinášel žádné významné přínosy. Projekt je vlastně investicí, stejně jako investice do akcií či komodit, jsou do projektu vloženy prostředky za účelem budoucího přínosu přesahujícího náklady. A stejně jako u investic i u projektů platí, že čím chceme vyšší výnos, tím větší budou

rizika, tím větší bude pravděpodobnost neúspěchu. Cílem projektového managementu je tedy pracovat s riziky, která projekt přináší tak, aby rizika neznamenal ztráty (výrazné) a aby neohrožovala úspěšný průběh projektu.

Každé riziko má určité parametry, kterými může být popsáno a které ho definují. Zároveň tyto parametry často určují jeho důležitost při následné práci s rizikem. Parametry jsou především:

- Pravděpodobnost výskytu – jak již bylo uvedeno, riziko je událost. Je tedy možné na základě pozorování, zkušeností a jiných zdrojů informací určit četnost výskytu konkrétní události, tedy rizika. Pravděpodobnost výskytu lze určit jako číselnou hodnotu, která se pohybuje v intervalu od 0 do 1. Událost s pravděpodobností výskytu blížící se 1 je událostí, která podle všeho nastane – jen těžko se jí tedy lze vyhnout a proto je vhodné připravit se na její vznik. Naopak u událostí s nízkou pravděpodobností výskytu lze aktivně řídit projektové činnosti tak, aby daná událost nenastala.
- Závažnost dopadu – určení dopadu konkrétního rizika na projekt. Obecně lze rozlišovat rizika podle jejich dopadu do skupin, které budou různě řízeny právě podle dopadu. Rizika s nízkým dopadem budou nejspíše snáze říditelná, popřípadě můžou být i akceptovatelná, naopak rizika s vysokým dopadem na projekt je třeba řídit pečlivěji. Existují různé metody určení dopadu rizik, mezi základní patří jejich kvantitativní a kvalitativní analýza. Je také třeba uvědomit si, že dopad rizika bude pravděpodobně ovlivněn i tím, v jaké fázi projektu k rizikové události dojde. ([3], s. 8), ([5], s. 15)

## **2.2. Proces řízení rizik**

Procesy řízení rizik prostupují výraznou část životního cyklu projektu, přičemž lze identifikovat tři hlavní části managementu rizik. Těmi jsou přípravy a plánování pro řízení rizik, dále identifikace a analýzy rizik, jejich hodnocení a určení priorit a třetí částí je monitorování identifikovaných rizik a případné provedení reakcí.

Uvedené fáze průběhu řízení rizik lze ještě rozdělit, konkrétně druhou fází, která se dá rozdělit na další fáze, kterými jsou identifikace rizik, dále jejich analýza a také plánování opatření. Různí autoři fáze identifikují odlišně, smysl je však vždy stejný.

### **2.2.1. Plánování řízení rizik**

Plánování řízení rizik je první fází managementu rizik, kdy jde především o volbu strategií, metodik a postupů, které budou později používány. Výstupem této fáze je obvykle Plán řízení rizik, který by měl být nedílnou součástí plánu projektu.

Při plánování řízení rizik je důležité vycházet ze znalosti a hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí projektu, rovněž ze znalosti projektových procesů a jejich vlastností, samozřejmě je užitečné využít zkušenosti členů projektového týmu (možno i externích konzultantů) a v neposlední řadě zahrnout i příslušné legislativní požadavky. ([5], s. 82)

Kroky vedoucí k vytvoření plánu řízení rizik se u jednotlivých projektů mohou lišit, například z důvodu vnitropodnikových standardů řízení rizik, avšak je možné je shrnout následovně.

Výběr metod a nástrojů, které budou v samotném procesu řízení rizik použité. Zde se jednotlivé zvolené metody budou lišit dle zaměření projektů a rovněž podle stanovené globální úrovně rizikovosti projektu, kdy u projektu, s jehož typem má společnost zkušenosti a je obecně nízkorizikový, bude stačit použít základní metody.

Posouzení hlavních rizik a to jak projektových, tak externích (například chystaná legislativní změna). V této fázi jde hlavně o formulaci již známých oblastí nejistot, které by měly být zohledněny při plánování projektu.

Navržení přístupů řízení jednotlivých rizik (v této fázi často pro skupiny podobných rizik) a formulace pravidel pro jednotlivé přístupy, s tím souvisí rovněž určení indikátorů a hranic přijatelnosti rizik.

### **2.2.2. Identifikace rizik**

Identifikace rizik je procesem, při kterém jsou určována jednotlivá rizika (interní i externí), která se mohou v průběhu projektu vyskytnout. Tuto identifikaci je ideální provést co nejdříve, protože čím dříve projektový tým zná možná rizika, tím dříve je může rovněž pochopit a správně je řídit, což je cílem celého managementu rizik.

Metodami využívanými k identifikaci rizik jsou například brainstorming, při kterém projektový tým společně sepisuje spontánní nápady, které vznikají při diskuzi na téma



rizik projektu. Takto vzniklý soupis rizik je následně s určitým časovým odstupem týmem kriticky hodnocen, dále roztríděn do společných kategorií a vyhodnocen. Další metodou je například metoda Delphi, což je metoda spočívající ve vícekolovém dotazníkovém šetření s kontrolovanou zpětnou vazbou mezi jednotlivými koly za účasti expertů. Výhodou této metody je to, že dotazníky stačí vyplnit elektronicky a experti účastníci se šetření nemusí být fyzicky přítomni šetření. Nevýhodou na druhé straně je, že výsledek celého šetření je ovlivněn výběrem účastníků šetření, protože ti budou odpovídat podle svých názorů a pokud nebudou jejich pohledy na danou problematiku různorodé, bude výsledek jednoznačný, avšak nemusí být objektivní. Další nevýhodou je taktéž možnost ovlivnění výsledku formulací a výběrem kladených otázek. Další metodou je využití checklistů (kontrolních seznamů rizikových faktorů), ve kterých jsou uvedeny nejčastější rizika objevující se v jednotlivých oblastech projektového řízení. Jinou metodou může být například rozhovor s odborníkem, který má zkušenosti s danou problematikou, využít se dá i SWOT analýza, při které se projektový tým bude soustředit na analýzu slabých stránek a hrozeb.

### **2.2.3. Kvalitativní analýza rizik**

Tato metoda zkoumá identifikovaná rizika z pohledu jejich vlivu na projekt, který se skládá z dopadu rizika a pravděpodobnosti jeho výskytu. Hodnocení je obvykle slovní, kdy jsou používány škály hodnocení, nebo číselné, kdy jsou použity stupnice, obvykle 1 až 5, či 1 až 10. Vliv jednotlivých faktorů je rovněž možné hodnotit podle jeho dopadu na jednotlivé projektové dimenze (peníze, čas, kvalita). Rizika jsou obvykle hodnocena pouze expertním odhadem, metoda je tedy rychlá a není nákladná, na druhou stranu její výsledky mohou být subjektivní a pouhé slovní hodnocení významu rizika mnohdy nedává konkrétní představu o jeho skutečném významu. ([1], s. 166)

Při číselném hodnocení významu jednotlivých událostí existují dva pohledy na danou problematiku. Otázkou je, zda použít stejné stupnice (například 1 až 10) jak pro pravděpodobnost, tak pro dopad události (například podle [2], s. 298), nebo stupnici dopadu nechat exponenciálně růst (podle [3], s. 46). Při použití stejných stupnic bude výsledný dopad stejný jak pro událost s maximálním dopadem a minimální pravděpodobností, tak pro událost s minimálním dopadem a maximální pravděpodobností. Z logiky věci je však zřejmé, že událost s fatálním dopadem

a mizivou pravděpodobností by měla mít větší dopad než událost, jejíž výskyt je vysoce pravděpodobný, ale její dopad na projekt je takřka neznamenný.

K znázornění výsledků analýzy je možné použít různá grafická vyjádření. Běžně používanými jsou tabulky rizikových faktorů, kdy jsou rizikové faktory hodnoceny podle jejich pravděpodobnosti a dopadu. Jinou formou znázornění jsou dvojrozměrné matice, kdy jsou jednotlivá rizika umístěna do oblasti matice dle svého významu či metoda mapování rizika, kdy jsou jednotlivá rizika umisťovány do grafu, na jehož osách vystupují pravděpodobnost a dopad. ([3], s. 46)

**Tabulka 2-1 Rizikové faktory s hodnocením (třístupňová škála)**

<b>Rizikový faktor</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Dopad</b>
RFI	Nízká	Vysoká
RFII	Střední	Nízká
RFIII	Vysoká	Střední
atd.	Nízká	Nízká

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [1], s. 167)

#### **2.2.4. Kvantitativní analýza rizik**

Smysl kvantitativní analýzy rizik spočívá ve výpočtu významu události pro projekt s určením finančního dopadu. Nutnou podmínkou je identifikace finančních dopadů jednotlivých rizik a rovněž znalost pravděpodobnosti výskytu jednotlivých událostí. U těchto analýz je důležité mít k dispozici kvalitní informace, jinak totiž vypočtené hodnoty nemusí odpovídat skutečnosti. Obecně jsou metody kvantitativní analýzy náročnější než kvalitativní hodnocení, jsou však schopné poskytnout přesnější informace s vyšší vypovídací hodnotou. ([3], s. 47)

Jednou z metod kvantitativního hodnocení rizik je metoda Rozhodovacích stromů. Tato metoda je vhodná především pro rozsáhlé projekty se složitou strukturou činností, u kterých umožňuje výpočet velkého množství výstupů a zároveň je umožňuje přehledně uspořádat. Metoda umožňuje srovnávat výsledky, které přinesou alternativní rozhodnutí, a podle toho zvolit jednu z alternativ. Rozhodovací strom má podobu diagramu zobrazujícího klíčové vztahy mezi rozhodnutími, při dosažení

pravděpodobností a hodnot potenciaálních výstupů je možné kvantifikovat přínos jednotlivých variant.

Další možností kvantitativní analýzy rizik je simulace, konkrétní metodou je simulace Monte Carlo. Tato metoda je používána pro simulaci následků vývoje náhodných nebo nejistých situací pomocí opakovaného zjišťování výsledků modelu, které jsou statisticky hodnoceny. ([2], s. 301)

Pro určení dopadu změny určitého faktoru na celý projekt je využívána Citlivostní analýza, která se soustředí na identifikaci rizik s potenciaálně vysokým dopadem na náklady nebo rozpočet projektu. Zkoumaný systém je při analýze matematicky vyjádřen a poté je zkoumána citlivost celku na dílčí změny jednotlivých proměnných. Výstupy analýzy je možné prezentovat formou tabulky, diagramu nebo jako grafické vyobrazení (například pavučinový diagram). ([3], s. 51)

Výstupem této fáze by měl být registr rizik, který obsahuje jednotlivá identifikovaná rizika, jejich popis, hodnocení významu a určení reakce.

### **2.2.5. Plánování reakcí na rizika**

Dalším krokem v procesu řízení rizik je plánování reakce na jednotlivá rizika. Pokud má projektový tým vypracované plány reakcí na jednotlivé situace, bude je pravděpodobně řídit lépe, než kdyby nebyl připraven. Jde o rozhodnutí a volbě strategie o krocích redukcijících nebezpečí a využívajících příležitostí. Jednotlivé možnosti reakcí lze identifikovat následovně:

- „nevšímat si rizika,
- monitorování,
- vyhnutí se riziku,
- přenesení rizika,
- zmírnění rizika,
- akceptace rizika.“ ([1], s. 170)

První a poslední z uvedených reakcí nejsou doporučované pro významnější rizika, projektový tým je ochotný daná rizika přijmout, nemá v úmyslu se jim aktivně vyhýbat,

u strategie akceptace je běžné připravit reakci, která bude realizována při uskutečnění události.

Monitorování rizika je používáno u rizik středního dopadu a velmi nízké pravděpodobnosti. Rizikový faktor je pouze sledován, plán odezvy je tvořen, až pokud dojde ke změně okolností a zvýší se význam rizika.

Strategie vyhnutí se riziku je nejefektivnější možností práce s rizikem. Jde o změnu podmínek tak, aby byla odstraněna příčina vzniku události. Tuto strategii nelze použít vždy, například externí rizika takto jdou jen velmi těžko ovlivnit.

Přenesení rizika spočívá v přenesení důsledků vzniku události na třetí stranu, například na pojišťovnu nebo obchodního partnera. Je důležité uvědomit si, že toto přenesení dopadu se obvykle pojí s nutností finanční kompenzace za nesení rizika pro třetí stranu.

Zmírnění rizika spočívá ve změně okolností tak, aby se snížil dopad rizika, to je možné realizovat snížením pravděpodobnosti vzniku události, nebo snížením jejího dopadu na projekt. ([1], s. 171)

#### **2.2.6. Monitorování a kontrola rizik**

Tato oblast managementu rizik nám připomíná, že řízení rizik je procesem, který by měl provázet projekt po celou dobu jeho životního cyklu. Identifikace, analýzy rizik, jejich hodnocení a plánování reakcí jsou fázemi vedoucími k samotnému procesu řízení rizik, kdy je třeba sledovat projekt a jeho okolí, jejich vývoj a reagovat na něj.

## **3. Evropské hlavní město kultury**

### **3.1. Popis programu Evropské hlavní město kultury**

Program Evropské hlavní město kultury je považováno za jeden z nejúspěšnějších projektů EU. V rámci tohoto programu je od roku 1985 každoročně udělován titul „Evropského hlavního města kultury“. Je určen pro města, význam má ale pro celý region. Město, které se pro daný rok stává evropskou kulturní metropolí, je vyhledávaným cílem mnoha turistů.

Myšlenku na vznik této prestižní soutěže a udílení titulu Evropské hlavní město kultury přinesla řecká ministryně kultury Melina Mercouri v roce 1985, ve stejném roce se jako první Evropské hlavní město kultury představily řecké Athény.

Iniciativa Evropské unie Evropské hlavní město kultury za dvacet šest let svého fungování prokázala svůj význam pro města, která nepodcenila přípravy projektu, nepodcenila význam rozvoje města a regionu a zaměřila se na trvale udržitelný rozvoj na bázi kreativity. Projekt Evropského hlavního města přináší dlouhodobé pozitivní dopady v oblasti ekonomické a sociální, rovněž je příležitostí pro obnovu kulturních zařízení a infrastruktury a impulsem pro rozvoj kreativního průmyslu, což přináší vznik nových pracovních míst.

### **3.2. Vývoj programu EHMK**

Evropské hlavní město kultury je programem Evropské unie, konkrétně Evropské komise. Tento program umožňuje představit evropským městům roční kulturní program vyzdvihující jejich kulturní bohatství a rozmanitost. Prvním městem kultury se v roce 1985 staly Athény a od té doby byl titul Evropského města kultury udělen více než čtyřiceti městům po celé Evropské unii.

#### **3.2.1. Vznik myšlenky**

Myšlenka udělování titulu vznikla v roce 1983 při rozhovoru tehdejších ministrů kultury Řecka (Melina Mercouri) a Francie (Jacques Lang), řecká ministryně myšlenku dále rozpracovala a červnu roku 1985 byl rozhodnutím evropských ministrů kultury schválen projekt Evropského města kultury. Iniciátorka M. Mercouri si uvědomovala, že v době

vzniku programu nebyla ze strany Evropské Unie věnována kultuře dostatečná pozornost, a proto by měl být projekt zaměřený na podporu kultury s evropským přesahem následován. Cílem tehdy bylo zvýraznit kulturní bohatství vybraných měst a zviditelnit je Evropanům.

V letech 1985 až 2004 byl titul udělován radou ministrů kultury. V roce 1990 byla rovněž zavedena paralelní akce s názvem Evropský měsíc kultury, která se podobala Evropskému městu kultury, ale byla kratší a navíc mohla titul získat rovněž města států mimo EU.

V průběhu doby se program postupně měnil. V roce 1999 se změnilo jeho jméno z původního Evropského města kultury (European City of Culture) na současný název Evropské hlavní město kultury (European Capital of Culture).

### **3.2.2. Proces výběru měst**

V současné podobě programu se města jednotlivých států Evropské unie střídají v soutěži o titul EHMK, který je udělován na období jednoho kalendářního roku. Státy, kterým bude titul pro daný rok náležet, jsou dopředu určeny, na rok 2015 připadá titul České republice a Belgii. Poslední výraznější změna pravidel proběhla v roce 2006, kdy bylo rozhodnuto o tom, že v období 2007 až 2019 bude každoročně titul udělen městům dvou států.

Samotný proces výběru měst má čtyři fáze a monitoring:

#### **1. Podávání přihlášek do prvního kola**

Nejpozději šest let před rokem přidělení titulu v daném státu musí být zveřejněna výzva k předkládání přihlášek jednotlivých měst. Města mají od data zveřejnění výzvy deset měsíců na podání přihlášek.

#### **2. Předběžný výběr**

Nejdéle pět let před rokem přidělení titulu se musí sejít porota k přezkoumání přihlášek a stanovení užšího výběru měst, která by měla pokračovat v přípravách. Porota má 13 členů, 7 z nich je jmenováno Evropským parlamentem, Radou, Komisí a Výborem regionů (na tříleté funkční období) a zbylých šest členů poroty vybírá sama účastnická země.

### 3. **Konečný výběr**

Tato fáze výběru bývá také nazývána druhé kolo. Devět měsíců po ukončení prvního kola výběru se porota znovu schází, a to za účelem dalšího prozkoumání programů jednotlivých měst soupeřících o titul. Města mají povinnost zpracovat do přihlášek připomínky poroty z prvního kola výběru a dané oblasti podrobněji rozpracovat. Po přezkoumání projektů jednotlivých měst porota doporučí jedno z měst na přidělení titulu EHMK. V této fázi porota předloží příslušné zemi EU a Komisi zprávu, ve které také předloží doporučení pro vybrané město.

### 4. **Jmenování**

Poslední fáze výběru měst probíhá čtyři roky před rokem přidělení titulu. Tehdy země EU, kterých se uvedený titul v určitém roce týká, předloží orgánům EU s ohledem na doporučení poroty žádost jednoho města. Rada oficiálně jmenuje jedno město „Evropským hlavním městem kultury“ v příslušných dvou členských státech.

### 5. **Monitoring**

Důležité je zmínit skutečnost, že jmenováním města městem kultury na příslušný rok ještě není koncem spolupráce vedení projektu daného města s orgány Evropské unie. V období mezi jmenováním a rokem, na který připadá propůjčení titulu, se uskutečňuje několik monitorovacích šetření. Smyslem tohoto monitoringu je především možnost odhalit včas možný vznik odchylek směřování projektu od představ Evropské komise, nebo od prezentovaných záměrů a cílů z přihlášky. Toto má ze strany Evropské komise „Monitorovací a poradní výbor“, který je sestaven ze sedmi nezávislých expertů (členů poroty rozhodující o přidělení titulu). Rolí tohoto výboru je posuzovat pokrok v přípravách, poskytovat rady a pomoc ohledně příprav a kontrolovat dodržování závazků uvedených v přihlášce do programu. Monitorovací jednání mají jasně danou formu, odehrávají se dvakrát – tři a jeden rok před rokem přidělení titulu (v Plzni tedy v letech 2012 a 2014). Rovněž celá realizační fáze (rok 2015) projektu bude podléhat nezávislému monitoringu zadanému Evropskou komisí.

Za přípravu podkladů pro hodnocení obvykle odpovídá vedení projektu spolu s reprezentací města.

### **3.2.3. Kritéria výběru**

Stejně jako se v průběhu fungování iniciativy Evropských hlavních měst kultury měnil proces výběru měst, která obdržela titul, měnila si i kritéria výběru.

V počáteční fázi vývoje (od 1985 do počátku 90. let) šlo převážně o zvýraznění kulturního bohatství jednotlivých členských států a hostitelského města (nositele titulu). Přínos pro město spočíval hlavně v rozšíření počtu a zlepšení kvality kulturních aktivit. Specifikem bylo i to, že většina uchazečů byla hlavními městy, která již povětšinou měla vybudovanou kulturní infrastrukturu a získáním titulu stvrzovala svou vysokou úroveň kulturní nabídky.

Druhá fáze iniciativy EHMK spadá do období od počátku devadesátých let do roku 2004. V tomto období byly projekty EHMK chápány jako výrazný podnět podporující kulturní a ekonomický vývoj hostitelských měst. Kandidátská města v získání titulu viděla příležitost realizovat rozvoj kulturní infrastruktury a zvýšit mezinárodní renomé města. Velká pozornost v rámci projektů EHMK byla věnována infrastrukturním projektům a snaze přilákat turisty. Mezi kandidátskými městy se snížil počet hlavních měst, která nahradila města z řad „druhých po hlavním městě“.

Třetí fáze iniciativy byla odstartována v roce 2005, kdy byla změněna pravidla výběru měst a rovněž kritéria výběru a požadavky kladená na města. Většina projektů se stále soustředí na podporu infrastrukturních projektů. Účastnická města z postkomunistických států se snaží v co nejvyšší míře využívat možností strukturálních fondů pro obnovu kulturní infrastruktury. Rovněž je kultura pojímána ve větší šíři s důrazem na chápání její role pro rozvoj společnosti.

„Kultura je vnímána jako jeden z nástrojů realizace zásadních společenských změn a aktivizace občanů k zájmu o místo, ve kterém žijí.“ ([4], s. 16)

Současná pravidla jsou platná do roku 2019. Po tomto roku je předpokládána další fáze. Iniciativa by se měla více soustředit na podporu měst, která budou připravena realizovat změny ve své kulturní nabídce a pomocí projektu EHMK pomoci těmto městům s jejich kulturní transformací.



Kritérii výběru jsou následující:

- Evropská dimenze

Důležitým prvkem, který je od měst vyžadován, je prohloubení (někdy spíše vytvoření) mezinárodních vazeb a vytvoření zahraničního přesahu programu. Toto by mělo být realizováno zapojením zahraničních umělců do přípravy a realizace programu v hostitelském městě a zároveň prezentací domácích umělců v zahraničí v rámci specifických projektů mezinárodní spolupráce.

- Město a obyvatelé

Druhou oblastí, na kterou je kladen důraz, je zapojení obyvatel do projektu. Zapojením není myšlena pouze běžnou účast obyvatel jako diváků na kulturních akcích, nýbrž jejich silnější zapojení slibující trvale udržitelné změny. Nezbytné je rovněž aby občané města projekt EHMK vnímali jako šanci pro město a rovněž aby si uvědomovali možné výhody z projektu dotýkající se i jich samotných. V této oblasti spolupráce s obyvatelstvem se počítá se zapojováním aktivit občanů do programu a rovněž rozvinout efektivní spolupráci s dobrovolníky. Snahou je dosáhnout situace, kdy se obyvatelé s projektem EHMK ztotožní a budou na své město jako na nositele titulu hrdí.

Jinými slovy, kandidátská města musí prezentovat program, který předpokládá široké zapojení veřejnosti a to jak místní, tak i na celoevropské úrovni. Toto kritérium rovněž klade důraz na vytvoření programu s dlouhodobými dopady na rozvoj města.

- Další faktory

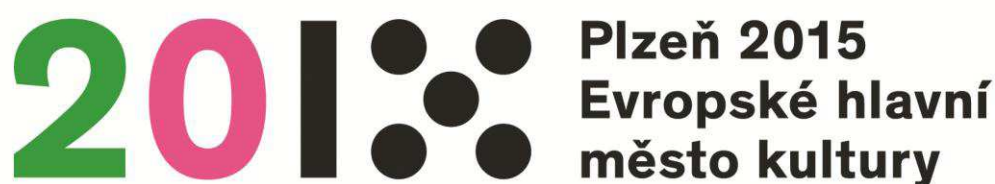
Porota se při výběru vedle dvou výše zmíněných oblastí soustředí samozřejmě i na další oblasti, kterými jsou následující:

- Řízení – struktura vedení projektu, kompetentnost osob vedoucích projekt, jejich nezávislost na politické reprezentaci a na druhé straně podpora projektu politickou reprezentací

- Finanční zajištění projektu – v přihlášce by měla být nastíněna představa o způsobu financování projektu a potvrzení o finanční podpoře z různých místních, národních i soukromých zdrojů.
- Programové hledisko – již ve fázi ucházení se o titul musí vedení projektu být schopno představit programovou náplň. Ta musí dávat představu o programu, který město bude realizovat, ukázat perspektivu kontinuity procesů a rovněž identifikovat změny, které bude třeba v přípravných letech realizovat, aby bylo dosaženo zamýšlených efektů.
- Komunikační strategie – důležitá je i strategie komunikace projektu vůči veřejnosti.

#### 4. Představení společnosti Plzeň 2015, o. p. s.

Obrázek 4-1 Logo společnosti Plzeň 2015, o. p. s.



Zdroj: [13]

Společnost Plzeň 2015, o. p. s. je společností, která byla zřízená městem Plzní k přípravě a realizaci projektu EHMK. Společnost byla založena na základě usnesení Zastupitelstva města Plzně č. 398 ze dne 16. září 2010, vznikla zápisem do rejstříku obecně prospěšných společností vedeného Krajským soudem v Plzni v oddíle O pod číslem vložky 145 dne 21. října 2010, se sídlem v Plzni, Pražská 309/19, IČ 29109124, v reakci na vítězství města Plzně v soutěži o titul Evropské hlavní město kultury. Zakladatelem společnosti je město Plzeň a společnost byla založena na dobu určitou (do konce roku 2016). Město Plzeň, jako zakladatel společnosti jmenuje členy správní a dozorčí rady.

Jak vyplývá z předešlého, společnost Plzeň 2015 byla založena s jasným účelem a relativně úzkou sférou působnosti. Její aktivity se omezují na přípravu a realizaci projektu EHMK ve městě Plzni a aktivity s tímto související. Úkoly společnosti souvisí s následujícími oblastmi:

- s přípravou programové části projektu (nejen na rok 2015, kdy bude Plzeň městem kultury, ale rovněž na roky předcházející),
- se spoluprací a s plněním požadavků evropské komise, která na projekt dohlíží,
- s organizací projektu a jeho formálním řízením,
- se zajištěním financování projektu,
- s uměleckým vedením projektu,
- s realizací profilových akcí navazujících na období kandidatury,
- se zapojováním společnosti Plzeň 2015, či dalších subjektů do mezinárodních projektů a sítí,
- se spoluprací s veřejnou správou (jak na lokální, tak na celorepublikové úrovni)
- se spoluprací a zapojováním NNO (nenárodní neziskové organizace) a dalších institucí do průběhu projektu,
- s otázkou vnímání projektu a činnosti společnosti veřejností (jak odbornou, tak laickou) a dalšími oblastmi.

#### **4.1. Popis prostředí řízení projektů ve společnosti Plzeň 2015**

Společnost Plzeň 2015, jak už bylo uvedeno výše, je obecně prospěšnou společností, jejímž zakladatelem je město Plzeň. Z tohoto faktu vyplývá určitá specifická prostředí řízení projektu kandidatury města Plzně na EHMK. V první fázi kandidatury projekt řídil odbor prezentace a marketingu magistrátu města Plzně, po doporučení města Plzně výběrovou komisí byla magistrátem města Plzně účelově založena právě společnost Plzeň 2015 (založení proběhlo v září roku 2010). Společnost vede ředitel společnosti, který je jmenován správní radou. Správní rada má 6 (v současnost 5 členů), pro představu o obsazení správní rady zde uvedu aktuální personální obsazení (k 1. 4. 2012). Současné funkční období skončí 21. 4. 2014.

- JUDr. Marcela Krejsová - předsedkyně správní rady (bývalá náměstkyně primátora města Plzně)
- Bc. Eva Herinková - členka správní rady (současná náměstkyně primátora města Plzně pro kulturu a cestovní ruch)
- Bc. Vladimír Líbal - člen správní rady (vedoucí oddělení koordinace EHMK)
- Ing. Alena Svobodová - členka správní rady (vedoucí odboru kultury, památkové péče a cestovního ruchu Plzeňského kraje)
- Akad. mal. Josef Mištera - člen správní rady (ředitel Ústavu umění a designu ZČU)

Členy správní jsou tedy zástupci magistrátu města Plzně (zakladatele společnosti), dále zástupce Plzeňského kraje, zástupce Západočeské univerzity a osoby dlouhodobě se pohybující v oblasti kulturních odborů města Plzně, či Plzeňského kraje, kteří již dříve byli účastni projektu kandidatury Plzně na EHMK. Přítomnost náměstkyně primátora je pochopitelná – město Plzeň je zakladatelem společnosti, a tak má svého zástupce v radě, navíc paní Herinková je náměstkyní pro kulturu a cestovní ruch, a tak projekt EHMK spadá do jejího resortu. Účast zástupců Plzeňského kraje a Západočeské univerzity je potvrzením snahy zapojit právě tyto dvě instituce do spolupráce na projektu EHMK. Plzeň se jako EHMK snaží do projektu zapojit celý region Plzeňského kraje a neomezovat aktivity a přínosy projektu jen na město Plzeň. Zapojení regionu (Plzeňského kraje) do projektu EHMK má být dle strategie společnosti jedním z těžišť celého projektu. Rovněž Západočeská univerzita se má stát partnerem při realizaci projektu EHMK, kdy tato spolupráce opět rozšiřuje provázanost projektu s regionem a zapojuje do něj co nejvíce místních institucí.

Správní rada se dle zákona č. 231/2010 Sb. o obecně prospěšných společnostech musí scházet minimálně dvakrát ročně, rozhoduje většinou přítomných členů

Působnost správní rady je následující:

- jmenuje ředitele a určuje výši jeho odměny
- schvaluje rozpočet společnosti, účetní závěrku, výroční zprávu,
- schvaluje strategické dokumenty

- vyjadřuje se k záležitostem, o které požádá ředitel společnosti.

Vedle správní rady existuje ještě Dozorčí rada, ta je v současnosti šestičlenná a je složena ze zástupců Západočeské univerzity, města Plzně (Útvar koordinace evropských projektů města Plzně, Ekonomický úřad magistrátu města Plzně a kanceláře primátora) a Krajského úřadu Plzeňského kraje.

Dozorčí rada má za úkol kontrolovat chod společnosti, konkrétně například plnění ustanovení zakládací listiny či hospodárnost postupů společnosti.

## **4.2.Struktura společnosti Plzeň 2015**

Struktura společnosti je následující:

Ředitel společnost řídí a jedná za ni, v přímé působnosti řídí provoz, komunikaci, PR a marketing. Ředitel společnosti je statutárním orgánem společnosti, za společnost jedná a podepisuje, dále je odpovědný za hospodaření, uzavřené smlouvy a za činnost společnosti. Uzavírá veškeré smluvní vztahy společnosti. V neposlední řadě odpovídá za nastavení vnitřní struktury fungování společnosti.

Umělecký ředitel projektu je ve své činnosti samostatný a nezávislý, zodpovídá za tvorbu „vlajkového mezinárodního programu“ roku 2015.

Manažerka mezinárodních vztahů má pozici „velvyslance a diplomata“, odpovídá za komunikaci s Monitorovacím výborem a Evropskou komisí v Bruselu, reprezentuje projekt EHMK v zahraničí a komunikuje se zahraničními médii.

Finanční manažer je zodpovědný za tvorbu a čerpání rozpočtu, sleduje finanční toky a mimorozpočtové zdroje, spolupracuje s externí účetní firmou, spravuje uzavřené smlouvy, hlídá jednotlivé sekce z finančního pohledu.

Jednotliví manažeři jsou odpovědní za jim svěřenou sekci a jim svěřený rozpočet, v rámci svěřené části rozpočtu uzavírají smluvní vztahy směřující k realizaci stanovených úkolů vycházejících ze schválené Strategie společnosti.

## **5. EHMK 2015**

### **5.1. Definice projektu Plzeň EHMK 2015**

Zde bude definován projekt Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015.

**Název projektu:** Plzeň EHMK 2015

**Výchozí podmínky mající vztah k projektu:**

- V roce 2006 Evropská komise určila Českou republiku a Belgie jako státy, jejichž města budou moci soutěžit o získání titulu EHMK pro rok 2015.
- V září 2007 Zastupitelstvo města Plzně schválilo záměr ucházet se o titul EHMK 2015.
- V říjnu 2009 byla podána přihláška města Plzně do prvního kola soutěže o titul EHMK 2015 a v červnu 2010 přihláška do druhého kola.
- V březnu 2011 bylo zveřejněno oficiální rozhodnutí Rady Evropské unie o přidělení titulu EHMK pro rok 2015 městu Plzni.

**Cíl projektu a účel:**

Cíl projektu: Naplnit v Plzni vizi otevřeného kulturního města.

Účel projektu: Realizovat kvalitní a atraktivní program, naplnit kritéria EU a aktivovat dlouhodobé změny v Plzni.

**Organizační vztahy a přidělení autorit:**

Zadavatelem projektu je město Plzeň, konkrétně Magistrát města Plzně. Ten rozhodnutím Zastupitelstva MMP ze září 2010 rozhodl o založení společnosti Plzeň 2015, o. p. s. za účelem přípravy a realizace programové části projektu Evropské hlavní město kultury 2015. Společnost byla založena na dobu určitou do konce roku 2016 a vznikla zápisem do rejstříku obecně prospěšných společností vedeného Krajským soudem v Plzni v oddíle O pod číslem vložky 145 dne 21. října 2010, se sídlem v Plzni, Pražská 309/19, IČ 29109124.

Společnost Plzeň 2015 je řízena ředitelem společnosti Tomášem Froydou, který je statutárním orgánem společnosti a řídí provoz, komunikaci, PR a marketing společnosti.

Členy projektového týmu jsou:

- Petr Forman - umělecký ředitel projektu,
- Adriana Krásová - manažerka mezinárodních vztahů,
- Šárka Havlíčková - programová manažerka,
- Petr Šimon - manažer zahraničních projektů,
- Jiří Benýr – finanční manažer,
- Kateřina Melenová - programová ředitelka pro region,
- Petra Holcová – asistentka ředitele,
- Denisa Haubertová – manažerka PR a marketingu,
- Alexandra Brabcová – manažerka participace,
- Milan Svoboda – koordinátor hodnocení projektu.

Jednotliví manažeři jsou odpovědní za jim svěřenou sekci a jim svěřený rozpočet, v rámci svěřené části rozpočtu uzavírají smluvní vztahy směřující k realizaci stanovených úkolů vycházejících ze schválené Strategie společnosti.

#### **Základní vymezení finančních zdrojů**

Základním zdrojem financování projektu je rozpočet města Plzně, ze kterého společnost dostává provozní dotaci, rovněž z něj jsou financovány investiční záměry (společně s využitím prostředků z fondů EU). Dalšími subjekty, které se budou podílet na financování projektu, jsou Plzeňský kraj (PK), Ministerstvo kultury ČR (MK ČR), EU (formou získávání prostředků z Operačních programů), další instituce realizující grantové a dotační programy a rovněž podnikatelský sektor například formou sponzorských darů.

#### **Základní časový rámec projektu**

Projekt obsahuje celý proces začínající kandidaturou města Plzně přes získání titulu, přípravu programu pro rok 2015 až po jeho realizaci včetně souvisejících efektů vedoucích k proměně města s dlouhodobou udržitelností změn.

Jako zahájení projektu je tedy možné považovat datum 6. 9. 2007, kdy Zastupitelstvo města Plzně schválilo záměr ucházet se o titul EHMK 2015. Dalším důležitým datem bylo 8. 9. 2010, kdy komise rozhodla o doporučení města Plzeň jako nositele titulu EHMK pro rok 2015. Důležitou částí bude průběh programu v roce 2015, který bude jistě velmi pozorně sledovaný jak odbornou, tak laickou veřejností a zároveň i oficiálně hodnocen ve smyslu dosažení cílů stanovených v přihlášce.



## 6. Plán projektu Plzeň EHMK 2015

### 6.1. Plán rozsahu projektu

Plán rozsahu projektu je prvním z dílčích projektových plánů, vychází z definovaného předmětu projektu. Plán rozsahu projektu Plzeň EHMK 2015 je sestaven v podobě WBS, tedy hierarchického strukturního plánu projektových prací, kdy jsou určeny oblasti aktivit, které v průběhu projektu povedou k naplňování jednotlivých cílů. V následujícím textu tedy budou uvedeny jednotlivé oblasti a aktivity do nich patřící.

#### 6.1.1. Zabezpečení místních podmínek pro realizaci projektu

Cílem této oblasti aktivit je vytvoření technických, společenských i ekonomických podmínek pro dlouhodobý kvalitativní rozvoj a diverzifikaci kulturní nabídky v městě Plzni. Tato oblast se dá rozdělit do tří podoblastí, kterými jsou zajištění infrastruktury, proměna kulturní nabídky a příprava publika.

##### Zajištění dostatečné infrastruktury

Cílem této skupiny aktivit je doplnění kulturní infrastruktury v Plzni se zaměřením na možnost dlouhodobé realizace aktivit současného umění. Důležitým faktorem je použití moderních technologií a efektivních forem provozu infrastruktury s minimálními provozními náklady. Snahou je tedy do kulturní infrastruktury zahrnout i modely využívání nízkonákladových volných prostorů pro kulturní účely.

Tabulka 6-1 Infrastruktura - aktivity

	Aktivita
1.	Zmapovat fungující projekty (například z přihlášky), s ohledem na potřebu prostor pro realizaci
2.	Analyzovat potřeby prostor pro umělecké žánry, které budou realizované.
3.	Zmapovat existující prostory pro realizaci nízkonákladových kulturně – komunitních center.
4.	Iniciovat dialog o žádoucích proměnách, změnách a technických parametrech pro současnou kulturní infrastrukturu.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

##### Proměna kulturní nabídky v Plzni

Mezi cíle této skupiny aktivit patří především snaha o posun současné kulturní nabídky na úroveň, která umožní důstojný průběh programu v roce 2015, její trvalé rozšíření o nové formy kulturních aktivit a nové žánry a v neposlední řadě vytvoření podmínek pro otevřenost plzeňské kulturní scény pro evropské a celosvětové trendy.

**Tabulka 6-2 Proměna kulturní nabídky - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Identifikovat schopnosti jednotlivých plzeňských subjektů z hlediska jejich schopnosti mezinárodní spolupráce.
2.	Analyzovat zastoupení žánrů v kulturní nabídce, se zaměřením na instituce a scény, které se dosud na projektu nepodíleli a zajistit vzájemnou spolupráci.
3.	Prezentovat místní kulturní nabídku formou přehlídek a festivalů a umožnit konfrontaci s evropskými trendy.
4.	zprostředkovat možnosti zapojení plzeňských a regionálních organizací do mezinárodních sítí.
5.	Prezentovat nové žánry a napomáhat jejich vzniku a rozvoji v Plzni.
6.	Zajistit možnosti snazšího využívání veřejného prostoru ke kulturním aktivitám.
7.	Pořádat pravidelně odborné akce a přenášet tak aktuální informace a evropském kulturním dění.
8.	Vytvořit a udržovat virtuální knihovnu a databázi, nabízející aktuální odborné informace a umožňující sdílení informací nabídek atp.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### **Příprava publika**

Poslední skupinou činností patřících do oblasti zajištění místních podmínek je příprava plzeňského publika. Cílem těchto aktivit je zvýšit zájem obyvatel o kulturu obecně, o nové kulturní žánry, přiblížit kultury mladým lidem či vzbudit společenskou diskuzi o kultuře a její roli.

**Tabulka 6-3 Příprava publika- aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Vybrat a realizovat vhodné projekty umožňující aktivní zapojení diváků.
2.	Vytvořit specifické označení akcí, které umožňují besedu nebo diskuzi s tvůrci díla.
3.	Oblast práce s publikem zařadit do vzdělávacího cyklu Arts managementu připravovaného společností pro plzeňské kulturní organizace.
4.	Zajistit realizaci děl a diskuzí zabývajících se novými žánry.

5.	Připravit a realizovat kampaň pro veřejnost, která bude informovat o umělcích, kteří v rámci projektu přijedou do Plzně, o jejich významu a kontextech jejich tvorby.
----	---

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### 6.1.2. Příprava a realizace programu

Aktivity patřící do této oblasti budou mít za cíl vytvořit městu Plzni image a renomé významného středoevropského kulturního centra, nabízejícího inovativní umění a tím do Plzně nalákat umělce, odbornou veřejnost i turisty. Nutností je nastartování mechanismů dlouhodobé proměny plzeňské kultury.

#### Projekty z přihlášky

Tyto aktivity se soustředí na projekty, které byly součástí přihlášky města do soutěže o EHMK, a jejich průběh.

**Tabulka 6-4 Projekty z přihlášky - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Provést šetření mezi realizátory jednotlivých projektů zaměřené na jejich schopnost realizace projektů a potřeby zajištění podmínek včetně umělecké asistence.
2.	Provéřit finanční proveditelnost a reálnost rozpočtů projektů.
3.	Zmapovat možnosti koordinace, společné dramaturgie a režie obsahu jednotlivých projektů a programových proudů.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

#### Zapojení dalších projektů

Do projektu EHMK budou zapojovány i v dalších letech různé kulturní projekty a akce. Snaha o zapojení projektů existuje jednak u projektů z čtyřletých městských grantů, a pak projektů realizovaných formou otevřených výzev.

**Tabulka 6-5 Další projekty - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Zajistit součinnost v podpoře projektů s podporou čtyřletých grantů.
2.	Stanovit podmínky, vyhlásit a organizačně zajistit první otevřené výzvy a vybrat z nich projekty.
3.	Sestavit mezinárodní uměleckou radu.
4.	Stanovit podmínky, vyhlášení a organizační zajištění druhého kola otevřených výzev.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### **Banka kreativního kapitálu**

Banka kreativního kapitálu je nástrojem pro vznik trhu s kreativními nápady tímto způsobem podpořit jejich realizovatelnost.

**Tabulka 6-6 Banka kreativního kapitálu - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Zpracovat podrobný návrh podoby, obsahu a struktury webové aplikace a zajistit její vytvoření.
2.	Zajistit podmínky pro chod aplikace a její zkušební provoz.
3.	Zajistit provoz aplikace

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### **Přesah programu do regionu**

Aktivity patřící do této skupiny jsou zaměřeny na spolupráce mezi Plzní a Plzeňským krajem, komunikovat projekt široké veřejnosti v regionu a v roce 2015 realizovat atraktivní program ve spolupráci s regionem.

**Tabulka 6-7 Přesah do regionu - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Připravit podklady pro dohodu města a kraje o konkrétních formách spolupráce v přípravě projektu.
2.	Vytvořit síť regionálních spolupracovníků.
3.	Vyjednat spolupráci společnosti a měst a obcí v kraji a kulturních aktérů.
4.	Připravit postup v programové aktivitě Baroko a realizovat jednotlivé kroky.
5.	Připravit postup v programové aktivitě Land Art a realizovat jednotlivé kroky.
6.	Připravit postup v programové aktivitě Kultura v pohybu a realizovat jednotlivé kroky.
7.	Připravit postup v programové aktivitě Industriální dědictví a realizovat jednotlivé kroky.
8.	Zpracovat a zveřejnit nabídku do zapojení kulturních aktérů z regionu do programu se značkou EHMK.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

## Přesah programu do České republiky

Dalším z cílů projektu je zviditelnění Plzně jako kulturní metropole v České republice, vyvolat zájem obyvatel o projekt Plzeň EHMK 2015, vytvořit spolupráci s partnerskými městy, s regionálními i národními institucemi a osobnostmi.

**Tabulka 6-8 Přesah do ČR**

	<b>Aktivita</b>
1.	Sestavit seznam organizací, institucí a kulturních sítí a vypracovat analýzu přínosů jejich zapojení ke zlepšení povědomí o projektu EHMK v ČR.
2.	Na základě analýzy oslovit 20 nejvhodnějších subjektů ke spolupráci.
3.	Dohodnout konkrétní formy spolupráce s městy a subjekty, které vyjádřili podporu projektu EHMK.
4.	Zpracovat a zveřejnit nabídku do zapojení kulturních aktérů z regionu do programu se značkou EHMK.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

## Přesah programu do zahraničí

Cílem aktivit zaměřujících se na realizaci přesahu programu do zahraničí je hlavně využít potenciálu, geografické polohy i vazeb Plzně s partnerskými městy a sítě EHMK k zavedení aktivní spolupráce v oblasti kultury a cestovního ruchu.

**Tabulka 6-9 Zahraniční přesah - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Připravit a realizovat společné projekty s městem Mons, případně dalšími EHMK.
2.	Prostřednictvím Českých center, ambasád a zastoupení ČR v zahraničí vytvořit systém prezentací českým umělců, a dohodnout formy podpory MZV ČR.
3.	Vytvořit a realizovat projekty zahraničních uměleckých výměn v rámci programu EU Culture a ve spolupráci s partnerskými městy prezentovat projekt EHMK.
4.	Vytvořit podmínky pro možnost realizace každoročních rezidencí a prezentací významných zahraničních umělců a Plzni a rezidence realizovat.
5.	Ve spolupráci s Centrem Bavaria Bohemia realizovat projekt Impuls 2015.
6.	Zpracovat a zveřejnit nabídku do zapojení kulturních aktérů ze zahraničí do programu se značkou EHMK.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

## Projekt 4x4 CF Světovar

Realizace projektu kulturního centra 4x4 Cultural Faktory Světovar je identifikována jako nutný předpoklad pro realizaci programu v přípravné fázi a pro projekt EHMK 2015 jako celek je tento projekt brán jako nutné zázemí. V projektu se jedná se o revitalizaci areálu bývalého pivovaru Světovar pro účely kulturního a komunitního centra, které má sloužit jako zázemí pro průběh značné části programových aktivit projektu Plzeň EHMK 2015. Aktivity vyvíjené společností jsou následující.

Tabulka 6-10 4x4 CF Světovar - aktivity

	Aktivita
1.	Aktivně ovlivňovat přípravu projektové dokumentace a realizaci projektu.
2.	Vytvořit týmu specialistů na nízkonákladový provoz kulturních center jako poradního orgánu investora.
3.	Vytvořit systém debat a vzdělávacích aktivit směřujících k profesionalizaci provozu a užívání 4x4 CF (společně s o. s. Světovar)
4.	Vytvořit podrobný model provozu 4x4 CF po dokončení revitalizace.
5.	Vést kampaň představující přínosy projektu.
6.	Vytvoření dramaturgického plánu 4x4 pro období 2014 až 2015

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### 6.1.3. Zapojení obyvatel Plzně do projektu

Zapojení obyvatel je jedním z hlavních kritérií, podle kterého bude hodnocena úspěšnost projektu Plzeň EHMK 2015 Evropskou komisí. Cílem společnosti je dosáhnout co největšího zapojení obyvatel do projektu EHMK a jejich kladného hodnocení celého projektu a jeho přínosů pro město a jeho obyvatele. V oblasti zapojení obyvatel se společnost chce soustředit na zapojení dětí a mládeže, nestátních neziskových organizací a podnikatelů do projektu.

#### Zapojení dětí a mládeže

Cílem je získat děti a mladé lidi pro myšlenku projektu, umožnit jim porozumění projektu a ukázat ho jako možnost, jak změnit Plzeň v lepší místo pro život.

**Tabulka 6-11 zapojení dětí a mládeže - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Vytvořit ve spolupráci s UUD ZČU a dalšími partnery společný program prezentace projektu a kulturního a uměleckého vzdělávání dětí a mládeže.
2.	Zprostředkovat stáže a praxe mladým lidem v zahraničních EHMK.
3.	Poskytnout studentům možnost realizovat ve společnosti seminární, bakalářské a diplomové práce, stáže a praxe.
4.	Připravit a realizovat Fórum pro kreativní Plzeň zaměřené na děti a mládež.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### **Zapojení NNO a jejich profesionalizace**

Nestátní neziskové organizace jsou častými realizátory nejrůznějších kulturních akcí a projektů, v roce 2010 jich v Plzni působilo na 800. Tyto společnosti zvláště v některých oblastech vytvářejí významnou část kulturní nabídky. Cílem společnosti je v rámci projektu Plzeň EHMK 2015 pomoci vytvořit prostředí, ve kterém bude neziskový sektor stabilní součástí města a bude schopen garantovat kvalitu poskytovaných služeb.

**Tabulka 6-12 Zapojení NNO - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Připravit a realizovat Fórum pro kreativní Plzeň zaměřené na spolupráci s NNO.
2.	Zpracovat adresář plzeňských a regionálních neziskových kulturních subjektů.
3.	Provést a vyhodnotit šetření o potřebách NNO v oblasti vzdělávání.
4.	Na základě vyhodnocení potřeb připravit a realizovat modul Arts management a modul Strategické plánování.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### **Zapojení podnikatelů**

Snahou je zapojit firmy působící v městě Plzni do života města, podněcovat spoluodpovědnost firem za dění ve městě, jejich společenskou odpovědnost a vytvářet prostředí pro rozvoj kreativního průmyslu.

**Tabulka 6-13 Zapojení podnikatelů - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Provést a vyhodnotit šetření o potenciálu spolupráce s podnikatelským sektorem.

2.	Zpracovat databázi firem – potencionálních partnerů a systematicky s nimi jednat o možnostech spolupráce.
3.	Účastnit se setkávání Hospodářských komor a prezentovat vývoj projektu.
4.	Připravit a realizovat Fórum pro kreativní Plzeň zaměřené na spolupráci.
5.	Připravit a realizovat konferenci a publikaci o společenské odpovědnosti firem.
6.	Zpracovat koncept zapojení podnikatelských subjektů do projektu.
7.	Vytvořit a nabízet portfolio možností kreativní podpory firem při jejich rozvoji.
8.	Podporovat vznik a průběh přehlídek tvorby umělců v oblasti užité tvorby jako předpokladu pro rozvoj kreativních průmyslů.
9.	Analyzovat možnosti využití areálu Světovar pro investice v oblasti kreativních průmyslů.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### **Zapojení obyvatel**

Zapojením obyvatel je myšleno hlavně umožnění zapojení aktivit všech obyvatel, kteří o to budou mít zájem, do programu EHMK v roce 2015, společně s tím rozvinout efektivní spolupráci s dobrovolníky a v neposlední řadě zabezpečit informovanost o projektu.

**Tabulka 6-14 Zapojení obyvatel - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Připravit a realizovat kampaň prezentující projekt EHMK jako příležitost pro pozitivní změny a rozvoj města.
2.	Vytvořit podmínky pro zapojení obyvatel do přípravy projektu formou webové aplikace a nabízet pomoc projektům obyvatel.
3.	Pokračovat v realizaci a rozvíjet koncept Strážných andělů.
4.	Dokončit certifikaci společnosti pro zahraniční dobrovolníky.
5.	Vytvořit a realizovat systém práce s dobrovolníky, jejich motivace a uplatnění.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### **6.1.4. Komunikace**

#### **Vnější vztahy**

Cíle těchto aktivit jsou především nastavení komunikačních kanálů mezi projektem (společností) a dalšími subjekty.



**Tabulka 6-15 Vnější vztahy - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Vyjednat způsoby spolupráce se subjekty z oblasti veřejné správy (MMP, městské příspěvkové organizace, krajský úřad Plzeňského kraje), podnikatelského sektoru a neziskového sektoru a s těmito subjekty uzavřít dohody či smlouvy o partnerství, spolupráci.
2.	Vyjednat způsoby spolupráce s relevantními subjekty ze zahraničí a realizovat spolupráci.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### **Komunikace**

Komunikační aktivity společnosti budou zaměřeny na různé cílové skupiny, na laickou i odbornou veřejnost a média. Záměrem bude zviditelnit město, projekt, jeho přínosy, dále šíření pozitivního obrazu, zvyšování povědomí o projektu a budování důvěry ve společnost a město.

**Tabulka 6-16 Komunikace - aktivity**

	<b>Aktivita</b>
1.	Vytvořit jednotný vizuální styl projektu včetně funkčního systému brandingů.
2.	Připravit a realizovat kampaň zaměřenou na laickou veřejnost.
3.	Vytvořit, spustit a udržovat www stránky projektu.
4.	Využívat způsoby komunikace přes sociální sítě a jiné aplikace.
5.	Vytvořit prostor pro kreativní formy marketingu.
6.	Připravovat kampaně pro propagaci klíčových aktivit společnosti.
7.	Spolupracovat s Odborem propagace a managementu MMP v prezentaci města.
8.	Připravit a realizovat akce guerilla marketingu.
9.	Realizovat pravidelná setkání zástupců médií a členů týmu a „press tripy“.
10.	K významným událostem a akcím připravovat tiskové konference, vydávat tiskové zprávy a „press kity“.
11.	Aktivně vyhledat mediální partnery a uzavřít s nimi mediální partnerství.
12.	Pořádat diskuze na aktuální témata týkající se EHMK spolu s ČRo Plzeň.
13.	Připravovat a realizovat besedy a setkání k tématům týkajících se projektu EHMK.
14.	Vytvořit podmínky pro neformální setkávání se zástupci městské správy, kulturními aktéry i veřejností v sídle společnosti.
15.	Vytvořit síť spřátelených subjektů, které se stanou prostředníky šíření informací o EHMK v regionu, ČR i Evropě.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

## **6.2.Časový harmonogram projektu**

Počátečním bodem projektu je datum oznámení záměru města Plzně ucházet se o titul EHMK pro rok 2015, to se stalo 6. 9. 2007. Celý průběh projektu lze rozdělit do pěti navazujících fází, kdy každá z nich s sebou nesla, či ponese specifické požadavky a činnosti.

První etapa: Příprava kandidatury. Tato fáze začala 24. 8. 2006, když Rada města Plzně svěřila přípravu, koordinaci a řízení projektu Plzeň – EHMK 2015 Útvaru koordinace evropských projektů města Plzně. Tato fáze spočívala hlavně v tvorbě a přípravě koncepce projektu. Jejím vyvrcholením bylo podání přihlášky do prvního kola soutěže o titul EHMK, které se uskutečnilo 15. 10. 2009.

Druhá etapa: Kandidatura. Podáním přihlášky do prvního kola začala fáze kandidatury, společně s Plzní se o titul ucházela Ostrava a Hradec Králové. 10. 12. 2009 komise odborníků rozhodla o postupu Plzně a Ostravy do druhého kola. 17. 6. 2010 byla týmem kandidatury podána přihláška do druhého kola soutěže, do které byly zpracovány připomínky komise. Tato fáze skončila fakticky 8. 9. 2010, kdy komise vybrala jako EHMK 2015 Plzeň, oficiální jmenování proběhlo 19. 5. 2011 Radou ministrů kultury EU.

Třetí fáze projektu je fází přípravy podmínek realizace programu na rok držení titulu. Začala rozhodnutím o přidělení titulu a bude trvat do konce roku 2014.

Čtvrtá fáze připadá na rok 2015, kdy by měly vyvrcholit přípravy ročním programem, který by do Plzně a celé České republiky měl přilákat až dva miliony turistů, kteří by mohli utratit až 4 miliardy korun, čímž by byly vytvořeny ekonomické efekty převyšující objem prostředků do projektu vložených a navíc zajišťující lepší podmínky pro udržitelnost nastavených změn v kulturní oblasti.

Pátá a poslední fáze následuje po roce 2015 a spočívá v udržení nastavených změn i v budoucnosti. Teprve v této fázi se vlastně ukáže, zda byl projekt úspěšný, protože nastavení a docílení dlouhodobých změn je vlastně cílem projektu EHMK.

V následující tabulce jsou vypsány fáze projektu a důležitá data.

**Tabulka 6-17 Fáze projektu**

	<b>Od</b>	<b>Do</b>
1. fáze - příprava kandidatury	24. 8. 2006 – zahájení přípravy	31. 10. 2009 – odevzdání přihlášky
2. fáze - kandidatura	31. 10. 2009 – odevzdání přihlášky	19. 5. 2011 – zisk titulu
3. fáze - příprava	2011	2014
4. fáze – rok 2015	2015 – realizace programu	
5. fáze - pokračování	2016 a dále – pokračování v nastolených změnách a procesech	

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### **6.3.Rozpočet projektu**

Hlavní zásadou financování projektu Plzeň EHMK 2015 je vícezdrojovost. Hlavní břemeno financování ponese město Plzeň, které se rozhodnutím Zastupitelstva města o účasti v soutěži o titul EHMK zavázalo zajistit podmínky potřebné pro úspěšnou realizaci projektu. Dalšími subjekty, které se budou podílet na financování projektu, je Plzeňský kraj (PK), Ministerstvo kultury ČR (MK ČR), EU (formou získávání prostředků z Operačních programů), další instituce realizující grantové a dotační programy a rovněž podnikatelský sektor například formou sponzorských darů. V tomto ohledu je samozřejmě podpora města výhodou, ba dokonce nutnou podmínkou, jen těžko si totiž lze představit neziskovou společnost úspěšně realizující projekt s rozpočtem přesahujícím miliardu korun. V současnosti jsou náklady projektu na roky 2011 – 2015 vyčísleny na 1.871.760.000 Kč, kdy 1.227.915.000 Kč připadá na investiční náklady a zbylých 643.845.000 Kč na neinvestiční náklady.

#### **6.3.1. Investiční náklady**

Náklady na realizace investičních projektů nenese společnost Plzeň 2015, poněvadž jejich zajištění má na starost město Plzeň. Investičními projekty souvisejícími s projektem EHMK je výstavba nové budovy Komorního divadla v Plzni, dále projekt 4x4 CF Světovar a projekt revitalizace Štruncových sadů.

**Tabulka 6-18 Investiční náklady**

	<b>Předpokládané náklady</b>	<b>Rozpočet města Plzně</b>	<b>Dotace získané ze strukturálních fondů EU</b>
Divadlo	945.515.000 Kč	795.515.000 Kč	150.000.000 Kč
Světovar	155.000.000 Kč	108.500.000 Kč	46.500.000 Kč
Štruncovy sady	115.000.000 Kč	34.500.000 Kč	80.500.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### 6.3.2. Neinvestiční náklady

Náklady na tuto oblast se vztahují k zajištění chodu společnosti a realizaci aktivit z oblastí:

- zabezpečení podmínek pro realizaci programu projektu,
- příprava a realizace programu,
- zajištění participace cílových skupin,
- komunikace a vnější vztahy
- sledování a hodnocení projektu EHMK

**Tabulka 6-19 Neinvestiční náklady**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Provoz společnosti	13.000.000 Kč	14.650.000 Kč	17.650.000 Kč	21.600.000 Kč	25.000.000 Kč
Komunikační aktivity	1.595.000 Kč	4.000.000 Kč	5.000.000 Kč	20.000.000 Kč	55.000.000 Kč
Sledování a hodnocení	0 Kč	2.500.000 Kč	2.500.000 Kč	3.800.000 Kč	4.500.000 Kč
Programové aktivity	1.900.000 Kč	35.125.000 Kč	38.135.000 Kč	47.210.000 Kč	329.680.000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>16.495.000 Kč</b>	<b>56.275.000 Kč</b>	<b>63.285.000 Kč</b>	<b>92.610.000 Kč</b>	<b>414.180.000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [4])

### **6.3.3. Zdroje financování**

Zde budou uvedeny zdroje financování, se kterými pracuje společnost Plzeň 2015, tedy zdroje financování neinvestičních nákladů, jedná se o období 2011 až 2015.

#### **Rozpočet města Plzně**

Finanční prostředky z rozpočtu města Plzně budou do projektu vstupovat třemi způsoby:

Dotace společnosti určené na provoz společnosti, komunikační aktivity, sledování a hodnocení projektu a programové a participační aktivity.

Využitím grantů (čtyřletých programů, jednoletých grantů) na podporu propagačních, iniciačních a participačních projektů a programových aktivit v letech 2014 a 2015.

Aktivity ve prospěch projektu EHMK – například hrazení části nákladů komunikačních aktivit realizovaných ve spolupráci s Odborem propagace a marketingu MMP.

Plánovaná suma prostředků získaná z rozpočtu města Plzně je ve výši 246.595.000 Kč. Navíc však město bude financovat investiční projekty, u kterých jsou předpokládáné náklady z městského rozpočtu předpokládány ve výši 909.915.000 Kč. ([4], s. 71)

#### **Rozpočet Plzeňského kraje**

Finanční prostředky z rozpočtu Plzeňského kraje jsou plánovány využít na krytí aktivit projektu přesahujících do regionu, kterými budou jednak komunikační aktivity a také programové aktivity realizované v letech 2014 a 2015.

Spoluúčast rozpočtu kraje je plánována ve výši 128.000.000 Kč ([4], s. 72)

#### **Rozpočet Ministerstva kultury ČR**

Vláda ČR schválila finanční podporu projektu Plzeň EHMK 2015 prostřednictvím rozpočtu MK ČR ve výši 100 milionů Kč, tyto prostředky budou uvolňovány postupně v letech 2012, 2013 a 2014 po 20 mil. ročně a v roce 2015 40 milionů Kč. ([4], s. 72)

#### **Operační programy EU**

Operační programy jsou vypisovány vždy na šestileté období, v období 2007 – 2013 jsou již možnosti získání prostředků velmi omezené, i tak se ale povedlo například vytvořit projekt Impuls 2015 z programu přeshraniční spolupráce ČR- Bavorsko.

V programovacím období 2014 – 2020 představují pro projekt operační programy zásadní příležitost financování jak pro aktivity projektu EHMK samotného, tak pro udržitelnost nastartovaných změn. ([4], s. 73)

### **Ostatní granty a dotace**

Dalším významným zdrojem finančních prostředků pro projekt jsou bezpochyby fondy řízené přímo Evropskou komisí, kterými jsou komunitární programy z oblastí školství, vzdělání a mládeže, zaměstnanosti a sociálních věcí. Využito může být rovněž možností nabízených dalšími subjekty ať již z České republiky či zahraničí, kterými jsou například Goethe institut, British Council, Norský nebo Švýcarský finanční mechanismus. Z tohoto zdroje je společností plánováno získat prostředky ve výši 85.750.000 Kč ([4], s. 74)

### **Cena Meliny Mercouri**

Tato cena ve výši 1,5 milionu Eur je jedinou možností přímé finanční podpory projektu EHMK ze strany Evropské komise. Je udělena pokud projekt úspěšně projde druhým kolem monitorovacího jednání, které v Plzni proběhne na jaře 2014. ([4], s. 74)

### **Sponzoring a vlastní příjmy**

Získávání sponzorských darů souvisí se snahou zapojování podnikatelského sektoru do projektu. Do příjmů z vlastní činnosti patří dary a honoráře za odborné služby poskytované členy projektového týmu a rovněž výtěžky z prodeje vstupenek, reklamních předmětů apod. Plánovaný obnos prostředků získaných z této oblasti je 65.800.000 Kč. ([4], s. 74)

## **6.4.Plán projektové komunikace**

Pro sestavení plánu komunikace je nutné určit zájmové skupiny projektu, jejich požadavky na informace a formy předávání informací. Zadavatelem projektu je město Plzeň. To prostřednictvím zastupitelstva města Plzně pověřilo společnost Plzeň 2015 realizovat projekt EHMK. Určit zákazníka projektu nelze jednoznačně, jsou jím občané města Plzně, turisté, kteří v roce 2015 navštíví Plzeň, umělci a aktéři programu společnosti, kulturní instituce a další. Další zájmovou skupinou je Evropská unie,

konkrétně Evropská komise pro kulturu, která je organizátorem programu Evropských hlavních měst kultury.

Projektová komunikace má tedy několik částí: vnitřní komunikaci uvnitř projektového týmu, oficiální komunikaci se zadavatelem projektu a zřizovatelem společnosti městem Plzní, oficiální komunikaci s orgány Evropské unie (Evropská rada, monitorovací výbor) a komunikaci s veřejností (laickou i odbornou, tuzemskou i zahraniční)

Uvnitř projektového týmu existuje šest sekcí s vlastními manažery a subtýmy, těmito sekcemi jsou administrativa, program, participace, region, PR a marketing a zahraničí. Sekce administrativa a PR a marketing má na starost ředitel společnosti, další 4 sekce vedou čtyři manažeři. Obyčejně jedenkrát za 14 dní se tato skupiny manažerů jednotlivých sekcí účastní porady vedení, které se účastní ještě předsedkyně správní rady a zástupce kanceláře primátora města Plzně, který je vedoucím Oddělení koordinace EHMK. Dále se jednou za dva měsíce uskutečňují setkání širšího týmu.

Přenos informací o projektu městu má na starost zástupce kanceláře primátora města Plzně, který je členem správní rady společnosti a taktéž předsedkyně správní rady podává magistrátu města Plzně zprávy o vývoji projektu.

Ze strany Evropské unie a jejích orgánů je vyžadována především spolupráce s Monitorovacím a poradním výborem, který tvoří odborníci, kteří rozhodovali o přidělení titulu městu Plzni v evropské komisi. Tuto oblast komunikace má, za projektový tým, na starost manažerka mezinárodních vztahů. Nejdůležitějším bodem této oblasti je oficiální monitoring ze strany EU, ten proběhne dvakrát – listopadu 2012 a na jaře 2014. Výsledek druhého monitoringu rozhodně o (ne)udělení ceny Meliny Mercouri.

V oblasti komunikace s veřejností se společnost snaží o co největší míru dostupnosti informací, všechny důležité dokumenty zpřístupňuje na svých internetových stránkách, pravidelně pořádá ve spolupráci s Českým rozhlasem Plzeň cyklus rozhlasových debat DISKUSE 2015 o vývoji projektu a tématech souvisejících s plzeňskou kulturou. Další oblastí je prezentace projektu v zahraničí. V této oblasti se členové projektového týmu účastní například programů současných EHMK a projekt prezentují rovněž na dalších mezinárodních kulturních akcích (Bienále výtvarného umění Benátky, festival „Den Evropy“ v Bernu, Czech Street Party v Bruselu atp.).

## **6.5.Plán kvality projektu**

Plán kvality jako takový ve společnosti Plzeň 2015 neexistuje a nelze říct, že by byly uplatňovány procesy řízení kvality tak, jak je chápe projektový management. Vzhledem k rozsahu projektu, jeho nákladnosti a složitosti by bylo vhodné zavést alespoň základní procesy řízení kvality projektu. Vhodnou pomůckou pro řízení jakosti projektu je norma ČSN ISO 10 006 – směrnice pro management jakosti projektů. Tato norma vymezuje procesy projektového řízení, které je třeba správně řídit (a předtím navrhnout), aby byl projekt řízen s ohledem na jeho jakost a průběh projektu směřoval k úspěšnému zakončení. Doporučením pro projektový tým je tedy zavedení systému řízení jakosti podle normy ČSN ISO 10 006.



## **7. Plán řízení rizik projektu Plzeň EHMK 2015**

Po formulaci jednotlivých dílčích plánů projektu Plzeň EHMK 2015 přichází na řadu řízení rizik. Prvním krokem, který je nutné učinit, pro efektivní řízení rizik projektu je identifikace jednotlivých rizikových faktorů. Podkladem pro identifikaci rizikových faktorů jsou jednotlivé dílčí plány, které pomáhají odhalit možné hrozby a příležitosti projektu. Dalším krokem po identifikaci rizik bude jejich hodnocení a následné určení reakcí pro jednotlivé rizikové faktory.

### **7.1. Identifikace rizikových faktorů**

Město Plzeň do projektu vstupovalo s jasným cílem uspět v soutěži o titul EHMK, což se mu také podařilo. Samotné získání titulu však není jistotou úspěchu. Možná spíše naopak. Přidělení titulu městu Plzni je vyjádřením důvěry Evropské unie ve schopnost města (a společnosti Plzeň 2015) realizovat program představený v přihlášce města do soutěže. Pro Plzeň je titul EHMK obrovskou příležitostí představit se evropské veřejnosti nejenom jako město, kde se vaří pivo, ale jako kulturní metropole. Aby se toto v roce 2015 podařilo, je ještě třeba ujit dlouhou cestu, na které projekt čekají mnohé překážky. Faktory, které mohou ovlivnit úspěšný průběh projektu a dosažení požadovaných cílů, lze rozdělit do několika skupin, podle oblasti které se týkají.

#### **Finance**

Jak se říká, o peníze jde až v první řadě. Projekt Plzeň EHMK 2015 je projektem financovaným z veřejných rozpočtů, jejichž správci v současné ekonomické situaci pečlivě zvažují každou žádost o finanční prostředky. Nedostatek finančních prostředků je do jisté míry nutné brát jako realitu.

#### **Politická situace**

Jak již bylo výše uvedeno, projekt je do jisté míry závislý na podpoře politické reprezentace a to jak regionální tak státní. Největší význam pro projekt má zcela jistě podpora projektu magistrátem města Plzně, ale rovněž spolupráce s Plzeňským krajem a vládou ČR je důležitá. V roce 2014 se budou konat volby do obecních zastupitelstev a je tedy možné, že se na Magistrátu města Plzně odehraje politická změna. Uklidněním pro projektový tým může být fakt, že v říjnu roku 2009 Zastupitelstvo města Plzně

jednomyslně schválilo koncepční dokument kulturní politiky města Program rozvoje kultury 2009–2019, který mimo jiné obsahuje plánované investiční projekty související s projektem EHMK, tak příslib vynakládání 9 % městského rozpočtu ročně na neinvestiční náklady na kulturu.

### **Personální obsazení**

Celý projekt je nutné správně řídit, udržovat nezávislost projektu na politických zájmech, ale na druhé straně s politickou reprezentací bezproblémově vycházet, toto vyvolává vysoké nároky na osoby vedoucí projekt. Personální obsazení projektu je jednou z oblastí, která je-li dobře řízena, může pro projekt přinášet nejen hrozby, ale i příležitosti.

### **Komunikace projektu**

Komunikace je v tomto projektu velmi důležitá, nejen komunikace interní a komunikace s autoritami, které jsou nutností, ale i komunikace s laickou i odbornou veřejností, domácími i zahraničními kulturními institucemi a umělci a dalšími skupinami.

### **Programové hledisko projektu a management**

Vyvrcholením projektu EHMK je rok, ve kterém je město držitelem titulu hlavního města kultury, a kulturní program v tomto roce realizovaný. Cílem je samozřejmě přilákat do města a regionu co největší počet návštěvníků, převážně ze zahraničí. Proto je programová náplň projektu důležitým faktorem celkového úspěchu projektu. Je třeba zvolit vhodné kombinace místních a zahraničních umělců, zkombinovat jak tradiční, tak moderní žánry, nezanevřít na zavedené místní akce a na druhé straně využít této příležitosti k přestavení zajímavých zahraničních umělců. Spojovacím prvkem jednotlivých kulturních akcí mají být čtyři programové proudy, kterými jsou Umění a technologie, Vztahy a city, Tranzit a menšiny a Příběhy a prameny. Pro posouzení kvality jednotlivých projektů, které projeví zájem stát se součástí programu pro rok 2015, má být sestavena mezinárodní umělecká rada, která by v roce 2012 měla stanovit kritéria pro výběr projektů a v roce 2013 rovněž vyhodnotit výsledky otevřených výzev pro zapojení projektů. Celý projekt je samozřejmě nutné správně řídit tak, aby byly naplněny stanovené cíle a požadované výstupy.

## **Seznam identifikovaných rizik a jejich popis:**

**RF 1** Město Plzeň nebude schopné poskytnout dostatečné financování.

Hlavním zdrojem finančních prostředků pro projekt je rozpočet města Plzně. Z toho jsou společnosti poskytovány provozní dotace a rovněž z něj město Plzeň financuje investiční projekty související s titulem EHMK. Nedostatek prostředků by znamenal nutnost omezit projektové aktivity, konkrétně například program v roce 2015 by musel být skromnější, než jak byl naplánován a uveden v přihlášce.

**RF 2** Bude schválen návrh nového rozpočtového určení daní.

Na podzim roku 2011 Vláda ČR projednávala návrh změny zákona o rozpočtovém určení daní. Byla-li by změna schválená, znamenala by pro město Plzeň pokles daňových příjmů přibližně o 30%, což by v praxi činilo přibližně 900 milionů Kč. V prosinci 2011 vláda s návrhem vyslovila nesouhlas a další projednávání bylo pozastaveno. Došlo-li by ke schválení návrhu, bylo by ohroženo potřebné financování projektu a ten by pravděpodobně nemohl být realizován v plánovaném rozsahu.

**RF 3** Společnost dočasně nebude likvidní.

Společnost Plzeň 2015, která je realizátorem projektu, je financována převážně formou provozních dotací z rozpočtu města Plzně. Dotace je vyplácena ve dvou splátkách (leden a červenec), existuje tedy možnost dočasného snížení likvidity společnosti, která by měla za důsledek nárůst nákladů (například ve formě úroků placených za úvěr na překlenutí nedostatečné likvidity).

**RF 4** Část dotace bude třeba vrátit poskytovateli z důvodu nesplnění pravidel.

Poněvadž dotace z rozpočtu města Plzně, ale stejně tak například dotace poskytované MK ČR, jsou účelovými dotacemi, je u nich poskytovatelem prováděna kontrola účelu využití podle pravidel. V případě, že by poskytovatel shledal neoprávněné čerpání části dotace, byla by společnost Plzeň 2015 danou částku poskytovateli vrátit ze svých prostředků. To by znamenalo zhoršení výsledku hospodaření společnosti.

**RF 5** Sponzor či poskytovatel dotace nesplní příslib.

Společnost hodlá využívat co nejširší spektrum zdrojů financování projektu včetně nejrůznějších grantů a dotací poskytovaných i soukromými institucemi. Samozřejmostí

je, že s prostředky lze počítat až po schválení žádosti, i tak se ovšem z nejrůznějších důvodů může stát, že dotace nakonec poskytnuta nebude. Takováto skutečnost by ohrozila průběh projektu v plánovaném rozsahu – na některé z akcí nebo činností by společnost nemusela mít prostředky.

**RF 6** Krach banky, ve které má společnost uloženy finanční prostředky.

Po zkušenostech s vývojem bankovního sektoru v posledních letech nelze opominout ani riziko krachu banky. Bankovní vklady jsou ze zákona pojištěny, v současnosti do ekvivalentu ve výši 100.000 €. Krach banky by tedy znamenal ztrátu prostředků přesahujících limit pojištění a dočasnou ztrátu pojištěného vkladu, do té doby, než bude poskytnuto pojistné plnění.

**RF 7** Ředitel společnosti podá rezignaci nebo bude odvolán.

Tato situace se v průběhu projektu již jedenkrát vyskytla. První ředitel společnosti Milan Svoboda k 31. 10. 2011 na vlastní žádost odstoupil z postu ředitele společnosti Plzeň 2015. V budoucnosti nelze úplně vyloučit opakování podobné situace, navíc s přihlédnutím k faktu, že současný ředitel společnosti je současně ředitelem i v Divadle Alfa. Další změna na postu ředitele by znamenala nutnost hledání jeho náhrady a ohrožení kontinuity projektu.

**RF 8** Umělecký ředitel projektu podá rezignaci nebo bude odvolán.

I post uměleckého ředitele již v průběhu projektu doznal personální změny a to když původní umělecké ředitelce Yvonně Kreuzmannové nebyla prodloužena smlouva. Místem je uměleckým ředitelem společnosti od února 2012 Petr Forman. Nelze tedy vyloučit možnost opakování situace odchodu uměleckého ředitele ani v budoucnu. Další změna na postu uměleckého ředitele by znamenala, stejně jako u postu ředitele, nutnost hledání jeho náhrady a ohrožení kontinuity projektu.

**RF 9** Člen projektového týmu podá rezignaci nebo bude odvolán.

Opustit projektový tým může i jiný člen než ředitel nebo umělecký ředitel, ať už z profesních či jiných důvodů. Odchod člena projektového týmu by znamenala nutnost nalezení adekvátní náhrady, pro zajištění kontinuity práce projektového týmu.

**RF 10** Při monitoringu v roce 2012 budou zjištěny nedostatky.

V listopadu 2012 proběhne první kolo oficiálního monitoringu postupu projektu Monitorovacím výborem. Tento orgán spadající pod Evropskou unii bude hodnotit situaci projektu a postup při naplňování cílů projektu uvedených v přihlášce. Zjištění nedostatků v této fázi projektu by znamenalo nutnost urychlené realizace nápravných opatření za účelem odstranění nedostatků.

**RF 11** Při monitoringu v roce 2014 budou zjištěny nedostatky.

Druhé kolo oficiálního monitoringu proběhne na jaře 2014 (8 měsíců před začátkem programu roku 2015). Výsledek tohoto monitoringu mimo jiné rozhodne o udělení nebo neudělení Ceny Meliny Mercouri ve výši 1,5 milionu Euro. Mimo nezískání finanční ceny by zjištění nedostatků v této fázi přípravy znamenalo nutnost okamžitých reakcí. Důsledkem by nejspíš byl nárůst finančních nákladů na realizaci opravných opatření a nesplnění některých cílů projektu.

**RF 12** Nové vedení MMP po volbách v roce 2014 nebude projekt podporovat.

Na podzim roku 2014 proběhnou volby do obecních zastupitelstev, při kterých se může změnit rozložení politických sil na plzeňském magistrátu. Vzhledem k jednomyslnému schválení Programu rozvoje kultury města Plzně v roce 2009 a trvající široké politické podpoře projektu je hrozba změny politických preferencí nepravděpodobná. Navíc na podzim roku 2014 již podle plánů společnosti bude odsouhlasený program na následující rok.

**RF 13** Vedení Plzeňského kraje nebude spolupracovat na projektu.

Na podzim roku 2012 proběhnou volby do krajských zastupitelstev. Současné vedení Plzeňského kraje sice oficiálně schválilo záměr zapojení Plzeňského kraje do projektu Plzeň EHMK 2015, ale v současné době panuje například neochota podílet se na financování projektu. Příkladem je na neurčito odložená stavba nové budovy Západočeské galerie, kterou měl realizovat právě Plzeňský kraj. Nezapojení Plzeňského kraje do projektu by znamenalo obtížné splnění kritéria zapojení regionu do projektu a chybějící spolupráce kraje v oblasti financování by znamenala nutnost najít jiný zdroj financování nebo se vzdát části plánovaných aktivit.

**RF 14** Na vedení projektu bude vyvíjen tlak na tvorbu viditelných výsledků již během průběhu projektu.

Projekt EHMK je dlouhodobou snahou o docílení požadovaných změn nejen v kulturní oblasti, což vyžaduje hlavně přípravu podmínek pro dosažení cílů projektu. V době přípravné fáze projektu (2011 až 2014) projekt nebude tvořit žádné výrazné výstupy a tak hrozí riziko nespokojenosti veřejnosti i politické reprezentace s rostoucími náklady bez viditelných výstupů. Pokud by projekt podlehl politickým tlakům, bylo by ohroženo dosažení cílů zejména z oblasti nastartování dlouhodobých procesů.

**RF 15** Lokální kulturní instituce nebudou ochotné spolupracovat na projektu.

Projekt a jeho aktivity mohou budit dojem vzniku konkurence pro zavedené lokální instituce, které z tohoto důvodu mohou vykazovat neochotu ke spolupráci na projektu. V případě vzniku takové situace by bylo ohroženo naplnění cílů z oblasti zapojení místních obyvatel a rovněž by tato situace ztěžovala aktivizaci změn kulturní oblasti a jejich trvalou udržitelnost, pro kterou jsou fungující a spolupracující lokální instituce nutností.

**RF 16** Provoz budované infrastruktury bude příliš nákladný.

Zastupitelstvo města Plzně rozhodlo v březnu 2012 o výstavbě nové budovy divadla v Plzni, stejně tak probíhá revitalizace areálu bývalého pivovaru Světovar, kde vznikne kulturní a komunitní centrum 4x4 CF Světovar. Pokud by provoz těchto budov byl příliš nákladný, mohly by prostředky z rozpočtu města Plzně vynakládané na kulturu ve výsledku sloužit pouze pro financování provozu těchto institucí, což by negativně ovlivnilo ostatní kulturní subjekty financované z rozpočtu města Plzně a ohrozilo dlouhodobé dopady a udržitelnost změn, o které se projekt snaží.

**RF 17** Dojde k podcenění evropského rozměru projektu.

Pokud by představený program projektu pro rok 2015 nesplnil požadavky EU v oblasti evropského rozměru, měla by tato skutečnost za důsledek horší hodnocení projektu ze strany EU a navíc by hrozilo nebezpečí nedostatečného zájmu zahraničních turistů.

**RF 18** Místní obyvatelé nebudou podporovat projekt.

Vedle evropského rozměru je druhým hlavním kritériem hodnoceným Evropskou unií zapojení místního obyvatelstva do projektu. Projekt nemá být, a podle představ projektového týmu ani nebude, pouhou přehlídkou zahraničních umělců a akcí zaměřenou na přilákání turistů. Je potřeba citlivě zkombinovat zacílení na turisty

a místní obyvatelé. Nerovnováha ve prospěch zacílení na turisty by znamenala ztrátu podpory místních obyvatel.

**RF 19** Místní obyvatelé se budou stavět proti investicím do kulturní infrastruktury.

Pokud nebude projekt správně komunikován místnímu obyvatelstvu, hrozí nebezpečí, že se obyvatelé s projektem nebudou ztotožňovat a že budou vystupovat proti vynakládání finančních prostředků na akce a projekty související s projektem EHMK. Toto by mohlo být použito například lokálními opozičními politiky jako argument proti projektu a hrozil by vznik politických tlaků na projektový tým.

**RF 20** Projekt bude čelit snahám o využití pro propagaci politických cílů.

Požadavkem Evropské unie je nezávislost a apolitičnost projektu EHMK, můžou se však objevit snahy hlavně lokálních politiků projekt využít k propagaci politických cílů.

**RF 21** Vláda ČR nebude pokračovat v podpoře projektu.

Vláda ČR v srpnu 2011 schválila dotaci pro projekt Plzeň EHMK 2015 ve výši 100 milionů Kč z rozpočtu MK ČR. Podle zkušeností z ostatních projektů EHMK by však projekt potřeboval vyšší vládní podporu. V případě, že projekt nebude podpořen dalšími finančními prostředky ze státní pokladny, bude nutné najít jiné zdroje financování. Kdyby se to nepodařilo, bude ohrožena realizace všech plánovaných aktivit a tedy i naplnění cílů projektu.

**RF 22** Nebude vytvořena mezinárodní umělecká rada.

Mezinárodní umělecká rada má být seskupením zahraničních osobností z kulturní oblasti, které bude mít rozhodující slovo při výběru konkrétních akcí a projektů do programu pro rok 2015. Vytvoření mezinárodní umělecké rady a její účel je formulován ve Strategii společnosti i přihlášce do soutěže. Jestliže rada nevznikne, bude ohroženo naplnění kritéria o evropském rozměru projektu

**RF 23** Projekt vyčerpá prostředky z rozpočtu města Plzně pro lokální kulturní instituce.

Toto riziko souvisí především s otázkou nákladnosti provozu nově budovaných kulturních zařízení (hlavně nové budovy divadla). Nebezpečím pro plzeňskou kulturní scénu je odliv finančních prostředků pro stávající subjekty a instituce rozdělovaných

z rozpočtu města Plzně právě do provozu nově budované infrastruktury. Dalším faktorem je i podpora zahraničních projektů a umělců s cílem zajistit evropský rozměr projektu, což může lokálním umělcům a institucím ztížit fungování. Ohrožena by byla především trvalost nastavených změn.

**RF 24** V roce 2015 program nevzbudí očekávaný zájem turistů.

Pokud projekt v roce 2015 do České republiky a Plzně nepřiláká dostatek turistů, bude to hodnoceno jako neúspěch, rovněž by to ale znamenalo, že turisté v ČR neutratí peníze, a tudíž se investice do příprav projektu nevrátí.

**RF 25** Dopady projektu nebudou trvalé.

Nastartování změn a trvalost dopadů na kulturní i veřejný život v Plzni je jedním z hlavních cílů projektu. Aby tohoto mohlo být dosaženo, je třeba vytvořit podmínky, které toto umožní, jedním z hlavních předpokladů z této oblasti je revitalizace areálu Světovar pro účely 4x4 Cultural Factory Světovar. Pokud se nepodaří realizovat dlouhodobě udržitelné změny, nesplní projekt svůj cíl.

## **7.2.Hodnocení rizikových faktorů**

Další fází řízení rizik navazující na identifikaci jednotlivých rizikových faktorů je jejich hodnocení. Identifikované rizikové faktory budou hodnoceny podle svého významu pro projekt a jeho úspěšnost. Pro hodnocení rizikových faktorů byla zvolena pětistupňová kvalitativní stupnice, rizikové faktory ohodnocené podle této stupnice jsou v tabulce, která je v důsledku svého rozsahu zařazena mezi přílohy (Příloha A: Seznam identifikovaných rizikových faktorů). V tabulce jsou uvedeny jednotlivé rizikové faktory, jejich hodnocení podle pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt, a určení významu jednotlivých rizik.

Dalším krokem je vytvoření matice, ve které jsou jednotlivé rizikové faktory rozmístěny do sektorů podle pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt. V matici jsou rovněž barevně odlišeny sektory podle významu rizikových faktorů.



**Tabulka 7-1 Matice rozdělení rizikových faktorů**

Velmi vysoká					
Vysoká					RF 1
Střední	RF 4, RF 9	RF 21	RF 10, RF 14, RF 18, RF 20	RF 25	RF 11, RF 24
Nízká		RF 3, RF 5, RF 19	RF 13, RF 15, RF 16, RF 23	RF 2, RF 7, RF 8, RF 17, RF 22	
Velmi nízká			RF 12		RF 6
Pravděpodobnost/Dopad	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
(na svislé ose pravděpodobnost výskytu)	Význam rizika	Nízký	Střední	Vysoký	

Zdroj: vlastní zpracování, 2012, (podle [3], s. 53, [1], s. 167)

Jak je v matici rozdělení rizikových faktorů vidět, identifikovaná rizika projektu mají různý význam. Jejich rozdělení podle významu bylo provedeno do tří skupin: rizika s nízkým, rizika se středním a rizika s vysokým významem pro projekt. Určení významu rizika je směrodatné pro následující určení reakcí na jednotlivá rizika.

### 7.3. Určení reakcí na rizika

Po identifikaci, ohodnocení a určení dopadu jednotlivých rizikových faktorů je dalším krokem určení reakcí pro jednotlivé rizikové faktory. Jednotlivé reakce se různí podle významu rizik a samozřejmě s ohledem na konkrétní riziko a jeho specifika.

#### 7.3.1. Finanční rizika

Jako rizikové faktory s významem pro oblast financování projektu byly identifikovány následující faktory:

**RF 1** Město Plzeň nebude schopné poskytnout dostatečné financování.

Význam: Vysoký

Reakce: Město Plzeň je hlavním investorem projektu, poskytuje jednak většinu prostředků na provoz společnosti a dále se zavázalo realizovat potřebné investiční projekty související s projektem Plzeň EHMK 2015. Reakcí na tento rizikový faktor může být pouze zmírnění rizika a to snahou o získání finančních prostředků z dalších

zdrojů. Pokud by projekt nezískal dostatek prostředků z jiných zdrojů a zároveň by rozpočet města nedokázal splnit své závazky, nebyl by ohrožen jen úspěch projektu, ale i jeho vlastní realizace v naplánované podobě.

**RF 2** Bude schválen návrh nového rozpočtového určení daní.

Význam: Střední

Reakce: Tento rizikový faktor se nachází na pomyslném pomezí ovlivnitelných a neovlivnitelných faktorů. Pokud by byl návrh zákona schválen v podobě, v jaké byl na podzim roku 2011 předložen vládě, znamenalo by to pro projekt obrovské potíže. Navíc město Plzeň v posledních měsících schvaluje jeden investiční záměr za druhým (nová budova divadla, depo pro hromadnou dopravu). Tato situace ještě více zvyšuje důležitost vícezdrojového krytí potřeb projektu. Přímoú reakcí na tento rizikový faktor je pokus o vyhnutí se riziku ve spolupráci s městem Plzní (a potenciálně i Brnem a Ostravou) neboť změna zákona by nepostihla pouze projekt EHMK, ale celkové hospodaření města (měst).

**RF 3** Společnost nebude dočasně likvidní.

Význam: Nízký

Reakce: Pro tento rizikový faktor byla zvolena strategie zmírnění rizika spočívající v možnosti použití vytvářené finanční rezervy (v rozpočtu společnosti je rezerva ve výši 1 mil. na krytí neplánovaných nákladů), doplněné zvýšenou pozorností věnovanou řízení finančních toků projektu (v kompetenci finančního manažera projektu) s ohledem na udržení likvidity. V extrémním případě je rovněž možné využít dostupného překlenovacího úvěru poskytovaného bankou.

**RF 4** Část dotace bude třeba vrátit poskytovateli z důvodu nesplnění pravidel.

Význam: Nízký

Reakce: Při čerpání dotací je nutné věnovat zvýšenou pozornost pravidlům čerpání a provádět interní kontrolu využití zdrojů dle pravidel, tím lze úspěšně odvrátit nebezpečí vzniku nesrovnalostí při vyúčtování dotace a následnou nutnost část prostředků poskytovateli vracet. Navíc díky úzkým vazbám společnosti na Magistrát

města Plzně a spolupráci s jeho odbory (kultury, propagace a marketingu, atd.) je možné vyjednat výjimky například v účelovém omezení využití části poskytnutých prostředků.

**RF 5** Sponzor či poskytovatel dotace nesplní příslib.

Význam: Nízký

Reakce: Tento rizikový faktor je mimo možnost aktivního ovlivnění společností a projektovým týmem, strategií je zmírnění rizika spočívající ve snížení dopadu tohoto rizikového faktoru výběrem solidních poskytovatelů finančních prostředků a dodržením využívání co nejširšího spektra subjektů poskytovatelů dotací a darů. Vedle diverzifikace zdrojů lze klást důraz na uzavření smluv s poskytovateli.

**RF 6** Krach banky, ve které má společnost uloženy finanční prostředky.

Význam: Střední

Reakce: Zmírnění rizika. Tento rizikový faktor má sice velmi malou pravděpodobnost výskytu, ale na druhé straně je jeho dopad tak závažný, že je třeba se na tuto možnost připravit. Konkrétními opatřeními jsou volba banky, která neдрžší nebezpečné dluhopisy, dále diverzifikace používaných produktů (vedení účtů u více bank) a dále například rozdělení prostředků podle výše limitu pojištění vkladu.

**RF 21** Vláda ČR nebude pokračovat v podpoře projektu.

Význam: Nízký

Reakce: Správná komunikace projektu je klíčová i ve vztahu k vládě ČR. Projekt EHMK není prezentací pouze Plzně, ale celého státu, navíc je pravděpodobné, že turisté, kteří v roce 2015 zamíří do Plzně, navštíví při té příležitosti i další místa a města ČR. Dalším faktorem, který je potřeba zdůrazňovat je návratnost vynaložených prostředků do projektu EHMK, a že se tedy nejedná o dotace, nýbrž o investici prostředků, které se do rozpočtu vrátí nejpozději v roce 2016 a to ve formě zvýšených příjmů z DPH a daně z příjmu.

### **7.3.2. Rizika z politické oblasti**

Tyto rizikové faktory mají svůj původ ve skutečnosti, že zadavatelem projektu je město Plzeň a v souvislosti s tímto faktem vznikají specifické situace, které s sebou mohou přinášet rizikové faktory.

**RF 12** Nové vedení MMP po volbách v roce 2014 nebude projekt podporovat.

Význam: Nízký

Reakce: Po celou dobu průběhu projektu je třeba komunikovat s politickou reprezentací a zdůrazňovat význam kontinuity práce projektového týmu. Dalo by se říci, že zvolenou strategií by byl monitoring – při náznaku změn okolností je třeba zaměřit se na vysvětlení významu a možných přínosů projektu při jeho správném průběhu.

**RF 13** Vedení Plzeňského kraje nebude spolupracovat na projektu.

Význam: Střední

Reakce: Po volbách do krajských zastupitelstev, které proběhnou na podzim 2012, bude nutné co nejdříve začít jednat s vedením Krajského úřadu Plzeňského kraje o konkrétní podobě zapojení kraje do projektu EHMK a vyžadovat smluvní zajištění dohodnutých opatření. Zapojení regionu je jedním z kritérií sledovaných Evropskou unií a proto je potřeba dosáhnout co nejdříve domluvy. Nutností je připravenost reálných a smysluplných návrhů, které ponесou výhody i pro kraj.

**RF 14** Na vedení projektu bude vyvíjen tlak na tvorbu viditelných výsledků již během průběhu projektu.

Význam: Střední

Reakce: Neustále je třeba snažit se vysvětlovat zástupcům politické reprezentace dlouhodobost procesů fungujících v projektu a to, že jedině tyto dlouhodobé procesy zajistí požadované přínosy, ačkoli se mlže zdát, že po dlouhou dobu projekt nic nepřináší. Formulovat strategii přístupu lze jako vyhnutí se riziku – projektový tým se totiž komunikací se zájmovými skupinami snaží vysvětlit myšlenku projektu, který nespočívá v realizaci několika zajímavých kulturních akcí, ale v nastavení dlouhodobých procesů a přípravě prostředí pro možnost průběhu zamýšlených změn.

**RF 20** Projekt bude čelit snahám o využití pro propagaci politických cílů.

Význam: Střední

Reakce: Zmírnění rizika. Ideální je snížit pravděpodobnost výskytu tohoto rizikového faktoru. Toho lze dosáhnout vysvětlováním zástupcům politické reprezentace

dlouhodobost procesů fungujících v projektu a to, že jedině tyto dlouhodobé procesy zajistí požadované přínosy a nutnost věnovat se v přípravné fázi projektu přípravě prostředí pro možnost průběhu zamýšlených změn.

### **7.3.3. Rizika související s personálním obsazením**

Pro kontinuitu průběhu projektu je důležité stabilní složení projektového týmu, zvláště na vedoucích pozicích. V dosavadním průběhu projektu již došlo k výměně ředitele společnosti i uměleckého ředitele projektu, tedy dvou nejdůležitějších pozic. Další personální změny by průběhu projektu jen těžko mohly přinést výrazný užitek.

**R7** Ředitel společnosti podá rezignaci nebo bude odvolán.

Význam: Střední

Reakce: Tento rizikový faktor je značně specifický, těžko ovlivnitelný a ještě složitěji předvídatelný. Uvnitř projektu, v jeho blízkém i širším okolí panují mnohdy složité vztahy a působí různé tlaky, snažící se dosáhnout ovlivněné průběhu ve svůj prospěch. V takovémto prostředí jsou na osobu ředitele kladeny vysoké nároky a může se stát, že se bude opakovat situace z podzimu 2011, kdy tehdejší ředitel společnosti Plzeň 2015 Milan Svoboda odstoupil z pozice ředitele společnosti. Opakovala by se situace, vznikla by nutnost co nejdříve vypsat výběrové řízení (v přihlášce do soutěže je formulován závazek obsazovat významné pozice ve vedení projektu na základě mezinárodního výběrového řízení) a umožnit tak výběr nástupce a tím pádem co možná nejplynulejší pokračování v postupu projektu. Tento rizikový faktor by měla sledovat především Správní rada společnosti.

**RF 8** Umělecký ředitel projektu podá rezignaci nebo bude odvolán.

Význam: Střední

Reakce: Podobně jako u postu ředitele se dá těžko ovlivnit hrozba nutnosti hledání nového uměleckého ředitele. A stejně jako u ředitele by v případě odstoupení nebo odvolání uměleckého ředitele bylo nutné ihned zahájit procesy vedoucí k brzkému znovuobsazení uvolněné pozice. Tento rizikový faktor by měla sledovat především Správní rada společnosti.

**RF 9** Člen projektového týmu podá rezignaci nebo bude odvolán.

Význam: Nízký

Reakce: Tento faktor je složitě ovlivnitelný, může mít totiž nejrůznější příčiny. Vhodnou strategií je monitoring, tedy pozorování situace s připravenou reakcí pro případ změny okolností. Reakce může mít dvě podoby, zaprvé snahu o udržení zaměstnance, zadruhé započítím procesu hledání kvalifikované náhrady a zachování kontinuity práce týmu.

#### **7.3.4. Komunikační rizika**

Celý projekt EHMK vyžaduje kladení důrazu na komunikaci se zájmovými skupinami. Nebude-li projekt správně komunikován, můžou se objevovat různé rizikové faktory. U následujících rizikových faktorů se jedná spíše o oblast marketingové komunikace a komunikace s veřejností.

**RF 18** Místní obyvatelé nebudou podporovat projekt.

Význam: Střední

Reakce: Strategií reakce pro tento rizikový faktor je zmírnění rizika, konkrétně snížením pravděpodobnosti výskytu. Zcela odstranit tento rizikový faktor je takřka nemožné, protože jak je známo, těžko se lze zavděčit každému, a tak je pravděpodobné, že vždy bude určitá část nespokojena. Otevřenou komunikací, vysvětlováním přínosů projektu a dalšími aktivitami však je možné riziko nepodporování projektu obyvateli výrazně omezit.

**RF 19** Místní obyvatelé se budou stavět proti investicím do kulturní infrastruktury.

Význam: Nízký

Reakce: Celý projekt je velmi citlivý na správnou komunikaci přínosů projektu pro jednotlivé zájmové skupiny. Tento rizikový faktor se týká místního obyvatelstva. Jeho odezvy, názory a vnímání projektu je třeba správně monitorovat, využívat co nejširšího spektra komunikačních kanálů a nabízet otevřenost vůči zájmu ze strany obyvatel. Při zaznamenání posunu veřejného mínění v neprospěch projektu je nutné reagovat a posílit otevřenou komunikaci.

**RF 24** V roce 2015 program nevzbudí očekávaný zájem turistů.

Význam: Střední

Reakce: Zmírnění rizika snížením pravděpodobnosti výskytu rizikového faktoru. Projekt a hlavně jeho investoři počítají s návratností prostředků, které byly do příprav projektu vloženy, a tu by měli zajistit zahraniční turisté, kteří budou v roce 2015 přilákáni do České republiky a do Plzně a budou zde utrácet své peníze. Podle zkušeností z jiných projektů EHMK jeden turista utratí za svůj pobyt 150 až 200 Euro. Pokud jsou náklady na projekt plánovány ve výši přibližně 2 mld. Kč, což představuje asi 80 mil Euro, lze určit metu překročeného půl milionu turistů jako jakýsi bod zvratu projektu. Turisty přiláká samozřejmě zajímavý program podpořený vhodným marketingem a prezentací projektu v zahraničí.

### **7.3.5. Rizika managementu a programu**

Správné řízení je důležité pro každý projekt. Pro projekt EHMK je navíc důležitým faktorem kvalitní programová náplň beroucí v potaz domácí i zahraniční umělce, klasické i moderní žánry a další faktory. Rizikové faktory související s chybami v řízení projektu, neplněním požadovaných kritérií či nedůrazu v dosahování vytyčených cílů, a oblastí programového hlediska a reakce na ně jsou následující:

**RF 10** Při monitoringu v roce 2012 budou zjištěny nedostatky.

Význam: Střední

Reakce: Vhodnou strategií je vyhnout se riziku, tedy řízení projektu v souladu s cíly a postupy deklarovanými v přihlášce projektu do soutěže o titul EHMK. Bohužel ne vždy je možné splnit všechny plány, a ne všechny oblasti projektu běží podle plánů. Monitoring ze strany Evropské unie však je třeba brát jako příležitost, ne jako hrozbu. Právě monitoring může projektový tým upozornit na okolnosti, které nemusí být z vnitřního zaujatého pohledu na projekt zřejmé. Na monitoring je třeba se připravit dle požadavků výboru s ohledem na požadavky a minulé nedostatky. Pokud Monitorovací výbor odhalí v listopadu 2012 nedostatky, je třeba ihned začít pracovat na jejich odstranění a zamezení opětovného vzniku.

**RF 11** Při monitoringu v roce 2014 budou zjištěny nedostatky.

Význam: Vysoký

Reakce: Zmírnění rizika. Ideální by samozřejmě byla reakce vyhnout se riziku, což je však ve skutečnosti nemožné. Úkolem vedení projektu však musí být co možná největší snaha o naplnění podmínek a závazků důležitých pro úspěšnou realizaci projektu a odstranění případných nedostatků identifikovaných při monitoringu v roce 2012. Nebezpečím výskytu tohoto rizikového faktoru je minimální operační doba pro možnost odstranění identifikovaných nedostatků.

**RF 15** Lokální kulturní instituce nebudou ochotné spolupracovat na projektu.

Význam: Střední

Reakce: U tohoto rizika je volena strategie monitoringu. V současnosti se tento rizikový faktor nezdá být aktuálním a zapojování institucí probíhá, pro případ změny okolností je nutné, aby byl projektový tým připraven zaměřit se na komunikaci s dotyčnými institucemi a zdůraznil příležitosti, které projekt EHMK přináší i těmto lokálním institucím.

**RF 16** Provoz budované infrastruktury bude příliš nákladný.

Význam: Střední

Reakce: Zvolenou strategií je vyhnout se riziku, každá jiná reakce by znamenala možnost skutečně nákladného provozu. Projektový tým musí ve spolupráci s Útvarem koordinace evropských projektů prosazovat zohlednění budoucího provozu a jeho co nejnižší finanční náročnosti a to dokud je možné ovlivnit projekty „na papíře“, jakmile budou budovy stavěny, bude již velmi složité zohledňovat připomínky a podněty.

**RF 17** Dojde k podcenění evropského rozměru projektu.

Význam: Střední

Reakce: Vhodnou strategií reakce je zmírnění rizika a to zmírněním pravděpodobnosti výskytu tohoto rizikového faktoru. Toho může být dosaženo různými kroky, jedním z nich je vytvoření mezinárodní umělecké komise, která bude mít na starost hodnocení projektů přihlášených do veřejných výzev a taktéž bude mít hlavní slovo v určení „vlajkových lodí“ projektu – tedy nosných akcí programu na rok 2015. Nutnou



podmínkou je samozřejmě vypsání zajímavých otevřených výzev a zajištění podmínek pro účast významných zahraničních umělců.

**RF 22** Nebude vytvořena mezinárodní umělecká rada.

Význam: Střední

Reakce: Vyhnoutí se riziku. Případná absence této rady by znamenala nedodržení vlastního slibu formulovaného v přihlášce projektu do soutěže o titul EHMK 2015. Mezinárodní umělecká rada má být významným orgánem, zajišťujícím vytvoření kvalitního programu pro rok 2015. Je zásadní, aby tento záměr byl dodržen a vedení projektu tak reprezentovalo svou vůli dodržet zvolené záměry.

**RF 23** Projekt vyčerpá prostředky z rozpočtu města Plzně pro lokální kulturní instituce.

Význam: Střední

Reakce: Vyhnoutí se riziku spoluprací s magistrátem města Plzně zaměřenou na přizpůsobení grantové politiky města Plzně. Nedostatek finančních prostředků pro lokální kulturní instituce může nastat ve dvou fázích projektu. První z nich je fáze realizace programu v letech 2014 a 2015, v tomto období budou prostředky do jisté míry zaměřeny na zahraniční umělce a je důležité správně nastavit poměr podpory domácích a zahraničních účastníků programu. Druhou fází jsou roky následující po skončení projektu, kdy kulturní scéna v Plzni bude muset zvládnout návrat do běžného provozu a navíc se vrovnat s nutností využití a provozu nově vybudované infrastruktury.

**RF 25** Dopady projektu nebudou trvalé.

Význam: Vysoký

Reakce: Zmírnění rizika na co nejnižší možnou úroveň. Z mého pohledu je hledisko nastaveních trvalých změn a dopadů nejdůležitějším výstupem projektu Plzeň EHMK 2015. Vidina příležitosti proměny Plzně z provinčního města ve skutečnou evropskou kulturní metropoli byla důvodem přihlášení projektu do soutěže o titul Evropského hlavního města kultury. Projekt pro Plzeň titul získal a nyní je potřeba splnit také cíl, kvůli kterému celý projekt běží. Toto je výzva pro vedení projektu a města, před kterou nyní stojí.

## **7.4. Monitoring rizik**

Poslední fází procesu řízení rizik je sledování vývoje situace projektu a hlídání jednotlivých rizikových faktorů a okolností, které je ovlivňují. Společnost v současné době připravuje ve spolupráci s Fakultou ekonomickou ZČU systém monitoringu a evaluace projektu. V rámci tohoto systému budou sledovány klíčové cíle a aktivity a to, jak jsou naplňovány. Pokud bude tento systém dobře nastaven a provozován, může včas odhalit vznik možných odchylek od plánovaných stavů a v reakci na zjištění o možnosti vzniku odchylek může projektový tým přijmout potřebná opatření.

Důležitou činností vztahující se k procesu řízení rizik v jeho realizační fázi je rovněž pravidelná aktualizace seznamu rizikových faktorů. V průběhu životního cyklu projektu se jednak může měnit význam jednotlivých rizik, a rovněž může dojít jak ke vzniku nového rizikového faktoru, tak naopak k jeho zániku. Projektový tým by tedy měl sledovat okolí projektu a jeho vývoj ve vztahu k projektovým aktivitám a cílům a například jednou měsíčně aktualizovat seznam rizikových faktorů.

## 8. Závěr

Cílem této práce bylo sestavit plán řízení rizik projektu Plzeň EHMK 2015. Řízení rizik je v praxi často opomíjenou oblastí projektového managementu, což je jistě chybou, a možná i proto jsou realizované projekty málokdy ukončovány v souladu s plánem. Potřeba řídit rizika je ještě výraznější u projektu existujícího v tak nejistém prostředí, v jakém existuje projekt Plzeň EHMK 2015. Tento projekt je financován převážně z veřejných zdrojů, z čehož vyplývá neustálá nejistota v oblasti financí, zadavatelem projektu je město Plzeň, které je rovněž zakladatelem společnosti Plzeň 2015, takže i vedení a směřování projektu je minimálně kontrolováno politickou reprezentací, spíše však je pod tlakem politiků. Tyto skutečnosti jistě ztěžují řízení projektu a snahu o dosažení vytyčených cílů.

V současnosti v projektu Plzeň EHMK 2015 řízení rizik prakticky neexistuje, jediným nástrojem, který by se tak dal označit, je finanční rezerva. V tomto ohledu je z mého pohledu zásadní zavést alespoň základní řízení rizik, které bude spočívat v systematizaci procesu. Identifikovaná rizika musí být přehledně uspořádaná, s dostupnými informacemi, jednotlivým rizikovým faktorům musí být přiděleni vlastníci podle oblasti, do které konkrétní riziko spadá. Pozitivním faktem je příprava evaluačního systému, který s oblastí řízení rizik souvisí. Byla by škoda pouze sledovat jednotlivé cíle a míru jejich naplnění, když je zavedení systému evaluace projektu vlastně ideální možností k paralelnímu spuštění řízení rizik s možností dosažení synergických efektů z těchto dvou oblastí.

V situaci, která v současnosti kolem projektu panuje, hrozí nebezpečí přílišného zaměření se projektového týmu na řešení problematické finanční situace. Jedná se hlavně o zajištění prostředků pro programovou náplň roku 2015, kdy je zajištěna přibližně 1/3 nákladů, potřebných pro plnohodnotný průběh programu v roce 2015 tak, jak byl představen a naplánován v přihlášce projektu do soutěže o titul EHMK. Vedení projektu ale nesmí opomínat neméně důležitý faktor projektu, kterým je snaha dosáhnout proměny kulturního prostředí v Plzni a rozvoje kreativního průmyslu a naplnit tak vizi přeměny Plzně v otevřené kulturní město.

## 9. Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 2-1 Rizikové faktory s hodnocením (třístupňová škála).....	25
Tabulka 6-1 Infrastruktura - aktivity .....	40
Tabulka 6-2 Proměna kulturní nabídky - aktivity.....	41
Tabulka 6-3 Příprava publika- aktivity.....	41
Tabulka 6-4 Projekty z přihlášky - aktivity .....	42
Tabulka 6-5 Další projekty - aktivity.....	42
Tabulka 6-6 Banka kreativního kapitálu - aktivity .....	43
Tabulka 6-7 Přesah do regionu - aktivity.....	43
Tabulka 6-8 Přesah do ČR.....	44
Tabulka 6-9 Zahraniční přesah - aktivity.....	44
Tabulka 6-10 4x4 CF Světovar - aktivity .....	45
Tabulka 6-11 zapojení dětí a mládeže - aktivity.....	46
Tabulka 6-12 Zapojení NNO - aktivity.....	46
Tabulka 6-13 Zapojení podnikatelů - aktivity .....	46
Tabulka 6-14 Zapojení obyvatel - aktivity .....	47
Tabulka 6-15 Vnější vztahy - aktivity .....	48
Tabulka 6-16 Komunikace - aktivity .....	48
Tabulka 6-17 Fáze projektu .....	50
Tabulka 6-18 Investiční náklady.....	51
Tabulka 6-19 Neinvestiční náklady .....	51
Tabulka 7-2 Matice rozdělení rizikových faktorů .....	64
Obrázek 1-1 Projektový trojúhelník .....	14

## 10. Seznam použité literatury

### Tištěné zdroje

[1] SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 406 s., ISBN 978-807-0439-753.

[2] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 392 s., ISBN 978-80-247-3611-2.

[3] MERNA, T., AL-THANI, F. F. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2007, 194 s., ISBN 978-80-251-1547-3.

[4] BRABCOVÁ, A., *Strategie společnosti Plzeň 2015*. Plzeň, 2011, 94 s.

[5] KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky, aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. 1. vydání. Praha: Linde Praha, a. s., 2011, 568 s., ISBN 978-80-7201-835-2

[6] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 360 s., ISBN 978-80-247-3051-6

[7] Přihláška města Plzně do soutěže o titul EHMK 2015. *PLZEŇ 2015*. Plzeň: Statutární město Plzeň, 2010, 248 s.

### Elektronické zdroje

[8] Decision No 1622/2006 – European Capitals of Culture 2007-19 [online], 2006 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:304:0001:01:EN:HTML>

[9] EU monitoring [online], 2010 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc465\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc465_en.htm)

[10] [http://europa.eu/legislation\\_summaries/culture/129014\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/culture/129014_en.htm)

- [11] Sněmovní tisk 541 *Novela z. o rozpočtovém určení daní* [online], 2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?o=6&T=541>
- [12] Pojištění vkladů ČNB [online], [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financni\\_trh/vykon\\_dohledu/postaveni\\_dohledu/uverove\\_instituce/pojisteni\\_vkladu.html](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/postaveni_dohledu/uverove_instituce/pojisteni_vkladu.html)
- [13] Palmer study: European Cities and Capitals of Culture [online], 2004 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/culture/documents/cap-part1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/documents/cap-part1_en.pdf)
- [14] Plzeň 2015 [online], [cit. 2012-04-25] Dostupné z: <http://www.plzen2015.eu/>
- [15] Zpráva z 1. kola řízení [online], 2009 [cit. 2012-04-25], Dostupné z: <http://www.plzen2015.eu/>
- [16] Rozhodnutí rady o jmenování EHMK pro rok 2015 v ČR [online] 2011 [cit. 2012-04-01] Dostupné z: <http://www.plzen2015.eu/>
- [17] Výroční zpráva za rok 2011 společnosti Plzeň 2015, o. p. s. [online] 2012 [cit. 2012-04-27] Dostupné z: <http://www.plzen2015.eu/>

## **11. Seznam příloh**

Příloha A: Seznam identifikovaných rizikových faktorů

Příloha B: Registr rizikových faktorů

**Příloha A: Seznam identifikovaných rizikových faktorů**

	<b>Název</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Dopad</b>
RF 1	Město Plzeň nebude schopné poskytnout dostatečné financování	Vysoká	Velmi vysoký
RF 2	Bude schválen návrh nového rozpočtového určení daní	Nízká	Vysoký
RF 3	Společnost dočasně nebude likvidní	Nízká	Nízký
RF 4	Část dotace bude třeba vrátit poskytovateli z důvodu nesplnění pravidel	Střední	Velmi nízký
RF 5	Sponzor či poskytovatel dotace nesplní příslib	Nízká	Nízký
RF 6	Krach banky, ve které má společnost uloženy finanční prostředky	Velmi nízká	Velmi vysoký
RF 7	Ředitel společnosti podá rezignaci nebo bude odvolán	Nízká	Vysoký
RF 8	Umělecký ředitel projektu podá rezignaci nebo bude odvolán	Nízká	Vysoký
RF 9	Člen projektového týmu podá rezignaci nebo bude odvolán	Střední	Velmi nízký
RF 10	Při monitoringu v roce 2012 budou zjištěny nedostatky	Střední	Střední
RF 11	Při monitoringu v roce 2014 budou zjištěny nedostatky	Střední	Velmi vysoký
RF 12	Nové vedení MMP po volbách v roce 2014 nebude projekt podporovat	Velmi nízká	Střední
RF 13	Vedení Plzeňského kraje nebude spolupracovat na projektu	Nízká	Střední
RF 14	Na vedení projektu bude vyvíjen tlak na tvorbu viditelných výsledků během průběhu projektu	Střední	Střední
RF 15	Lokální kulturní instituce budou neochotné spolupracovat na projektu	Nízká	Střední
RF 16	Provoz budované infrastruktury bude příliš nákladný	Nízká	Střední
RF 17	Dojde k podcenění evropského rozměru projektu	Nízká	Vysoký
RF 18	Místní obyvatelé nebudou podporovat projekt	Střední	Střední
RF 19	Místní obyvatelé se budou stavět proti investicím do kulturní infrastruktury	Nízká	Nízký
RF 20	Projekt bude čelit snahám o využití pro propagaci politických cílů	Střední	Střední
RF 21	Vláda ČR nebude pokračovat v podpoře projektu	Střední	Nízký
RF 22	Nebude vytvořena mezinárodní umělecká rada	Nízká	Vysoký
RF 23	Projekt vyčerpá prostředky z rozpočtu města Plzně pro lokální kulturní instituce	Nízká	Střední
RF 24	V roce 2015 program nevzbudí očekávaný zájem turistů	Střední	Vysoký
RF 25	Dopady projektu nebudou trvalé	Střední	Velmi vysoký

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

**Příloha B: Registr rizikových faktorů**

	Název	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Význam	Reakce na riziko	Vlastník
RF 1	Město Plzeň nebude schopné poskytnout dostatečné financování	Vysoká	Velmi vysoký	Vysoký	Hledání a využití dalších zdrojů financování	Finanční manažer
RF 2	Bude schválen návrh nového rozpočtového určení daní	Nízká	Vysoký	Střední	Hledání a využití dalších zdrojů financování	Finanční manažer
RF 3	Společnost dočasně nebude likvidní	Nízká	Nízký	Nízký	Finanční rezerva	Finanční manažer
RF 4	Část dotace bude třeba vrátit poskytovateli z důvodu nesplnění pravidel	Střední	Velmi nízký	Nízký	Interní kontrola a vyjednávání s poskytovateli	Finanční manažer
RF 5	Sponzor či poskytovatel dotace nesplní příslib	Nízká	Nízký	Nízký	Smluvní zajištění vztahů, diverzifikace zdrojů	Finanční manažer
RF 6	Krach banky, ve které má společnost uloženy finanční prostředky	Velmi nízká	Velmi vysoký	Vysoký	Rozdělení prostředků mezi různé banky	Finanční manažer
RF 7	Ředitel společnosti podá rezignaci nebo bude odvolán	Nízká	Vysoký	Střední	Monitoring situace	Předseda správní rady
RF 8	Umělecký ředitel projektu podá rezignaci nebo bude odvolán	Nízká	Vysoký	Střední	Monitoring situace	Předseda správní rady
RF 9	Člen projektového týmu podá rezignaci nebo bude odvolán	Střední	Velmi nízký	Nízký	Monitoring situace	Ředitel společnosti
RF 10	Při monitoringu v roce 2012 budou zjištěny nedostatky	Střední	Střední	Střední	Zaměření se na problémové oblasti projektu	Manažer mezinárodních vztahů
RF 11	Při monitoringu v roce 2014 budou zjištěny nedostatky	Střední	Velmi vysoký	Vysoký	Poučení z monitoringu 2012	Manažer mezinárodních vztahů



RF 12	Nové vedení MMP po volbách v roce 2014 nebude projekt podporovat	Velmi nízká	Střední	Nízký	Monitoring názorů politiků	Ředitel společnosti
RF 13	Vedení Plzeňského kraje nebude spolupracovat na projektu	Nízká	Střední	Střední	Vyjednání potvrzení zapojení kraje	Ředitel společnosti
RF 14	Na vedení projektu bude vyvíjen tlak na tvorbu viditelných výsledků během průběhu projektu	Střední	Střední	Střední	Dodržování plánu projektu	Ředitel společnosti
RF 15	Lokální kulturní instituce budou neochotné spolupracovat na projektu	Nízká	Střední	Střední	Zapojování institucí do projektu	Programový ředitel pro region
RF 16	Provoz budované infrastruktury bude příliš nákladný	Nízká	Střední	Střední	Vyjednávání a připomínkování infrastrukturních projektů	Ředitel společnosti
RF 17	Dojde k podcenění evropského rozměru projektu	Nízká	Vysoký	Střední	Vytvoření a podpora práce mezinárodní umělecké komise	Programový manažer
RF 18	Místní obyvatelé nebudou podporovat projekt	Střední	Střední	Střední	Otevřená komunikace cílů a přínosů projektu	Manažer PR
RF 19	Místní obyvatelé se budou stavět proti investicím do kulturní infrastruktury	Nízká	Nízký	Nízký	Otevřená komunikace cílů a přínosů projektu	Manažer PR
RF 20	Projekt bude čelit snahám o využití pro propagaci politických cílů	Střední	Střední	Střední	Jednání s politickou reprezentací	Ředitel společnosti
RF 21	Vláda ČR nebude pokračovat v podpoře projektu	Střední	Nízký	Střední	Komunikace přínosů projektu	Ředitel společnosti
RF 22	Nebude vytvořena mezinárodní umělecká rada	Nízká	Vysoký	Střední	Vytvoření komise podle plánu	Manažer mezinárodních vztahů
RF 23	Projekt vyčerpá prostředky z rozpočtu města Plzně pro lokální kulturní instituce	Nízká	Střední	Střední	Přizpůsobení grantové politiky města	Manažer participace
RF 24	V roce 2015 program nevzbudí očekávaný zájem turistů	Střední	Vysoký	Vysoký	Vytvoření zajímavého programu pro rok 2015	Programový manažer
RF 25	Dopady projektu nebudou trvalé	Střední	Velmi vysoký	Vysoký	Zaměření se na požadované změny	Ředitel společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

## **Abstrakt**

Choura, M. Řízení rizik projektu Plzeň – město kultury 2015. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 77 s., 2012

**Klíčová slova:** projektový management, management rizik, EHMK, Plzeň 2015

Předmětem této bakalářské práce je popis iniciativy Evropské unie Evropských hlavních měst kultury (EHMK), projektu Plzeň – město kultury 2015, který pro město Plzeň získal titul EHMK pro rok 2015, a vytvoření plánu řízení rizik tohoto projektu.

Práce je rozdělena do několika částí. První částí je teoretický úvod do problematiky, obsahující popis projektového řízení obecně, projekt a projektový plán a jeho součásti a základní přehled o postupu managementu rizik projektů.

V další části jsou uvedeny informace o iniciativě EHMK, jejím vývoji a kritériích výběru měst. Následující část se již věnuje projektu Plzeň – město kultury 2015. Projekt je popsán a jsou zpracovány jednotlivé dílčí plány projektu.

Poslední část práce se věnuje řízení rizik projektu. Nejdříve jsou uvedeny identifikované rizikové faktory, ty dále jsou ohodnoceny a jsou navrženy reakce na jednotlivé faktory. Výstupem této části je registr rizikových faktorů projektu (Příloha B).

## **Abstract**

Choura, M. Project risk management Pilsen – European Capital of Culture 2015. Bachelor thesis. Pilsen: University of West Bohemia in Pilsen: Faculty of Economics, 77 p., 2012

**Key words:** Project management, project risk management, ECoC, Pilsen 2015.

Aim of this bachelor thesis is a description of a European Union initiative European Capitals of Culture (ECoC), the project Pilsen – European Capital of Culture, which won the title of ECoC for city of Pilsen for year 2015, and creation of risk management plan of this project.

The thesis is divided into several parts. First of these is a theoretical introduction to project management in general, to project planning and its components and basics of project risk management.

In next part is information about ECoC initiative, its development and criterions of choosing capital of culture. Next part is focused on project Pilsen – European Capital of Culture 2015. The project is described and there are elaborated individual sub-project plans.

Last part of thesis is focused on risk management of Pilsen ECoC project. First listed are identified risk factors, these are further evaluated and then are designed responds to risk factors. Outcome of this part is register of risk factors (Příloha B).