

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Projektové řízení v neziskové organizaci

Project management in non-profit organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Libor Cupal

DUDOVÁ

ANETA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Dudová</u>	Jméno:	<u>Aneta</u>	Osobní číslo:	<u>437783</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Rízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Projektové řízení v neziskové organizaci</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Project management in non-profit organization</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analýza a zhodnocení projektového řízení v neziskové organizaci a její kooperace s donory. Přínos: Nalezení benefitů vycházejících ze spolupráce neziskové organizace a donora a doporučení na jejich využití. Stručná osnova: 1. Teoretická část práce zaměřena na popis neziskových organizací a řízení projektů v těchto organizacích. 2. Praktická část práce zaměřena na analýzu a zhodnocení projektového řízení u konkrétních projektů. 3. Vyhodnocení a doporučení pro zlepšení.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>[1] DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. [2] MACHÁLEK, Petr a Jiřka NESRSTOVÁ. Základy fundraisingu a projektového managementu. Brno: Masarykova univerzita, 2011. [3] NAVRÁTILOVÁ, Daniela. Projektový a dotační management. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. [4] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada, 2011.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Libor Čupal - MÚVS - oddělení manažerských studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>20. 1. 2017</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5. 5. 2017</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31. 8. 2018</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>29-03-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

DUDOVÁ, Aneta. *Projektové řízení v neziskové organizaci*. Praha: ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Liborovi Cupalovi za ochotu vést mou bakalářskou práci a za jeho cenné rady udělované při konzultacích.

Dále bych chtěla poděkovat organizaci Romodrom o.p.s. za poskytnutí podkladů k vypracování bakalářské práce. Jmenovitě bych chtěla poděkovat Veronice Fertő a Bc. Lence Menclové za jejich čas a ochotu při pomoci s praktickou částí této práce.

V neposlední řadě bych též ráda poděkovala své rodině a svým přátelům, kteří mi byli při vypracovávání této práce oporou.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je projektové řízení v nestátní neziskové organizaci. V práci bude analyzováno projektové řízení v organizaci Romodrom o.p.s. a následně bude zkoumána kooperace této neziskové organizace a jejích donátorů, od kterých získává finanční i jiné prostředky potřebné pro realizaci projektů. Cílem práce je vyhodnocení projektového řízení, kooperace s donátory a nalezení benefitů vycházejících z této spolupráce. Přínosem pro organizaci je možné využití nalezených benefitů při tvorbě a realizaci dalších projektů, a tím i zvýšení šancí na získání dalšího finančního zabezpečení projektů u donátorů.

Klíčová slova

Projektové řízení, nezisková organizace, donátor, kooperace, benefity

Abstract

The theme of this bachelor's thesis is Project management in a nongovernmental non-profit organization. This thesis will analyse Project management in the organization Romodrom o.p.s. and subsequently the cooperation between this organization and its benefactors. These benefactors provide primarily financial and sometimes other substantial aid needed for the realization of its projects. The aim of this thesis is the evaluation of Project management, cooperation with the benefactors and subsequently their acquisition of the benefits from this cooperation. The potential use of the acquitted benefits in planning and then implementing these plans in other projects, which may increase the chance of financial aid from the benefactors, is what is beneficial for the organization.

Key words

Project management, non-profit organization, benefactor, cooperation, benefits

Obsah

Úvod	7
1 Projektové řízení	10
1.1 Projekt	10
1.1.1 Cíl projektu.....	10
1.1.2 Projektový trojimperativ.....	11
1.1.3 Kategorie projektů.....	12
1.2 Projektový management	12
1.2.1 Světové standardy a metodiky projektového managementu	13
1.2.2 Certifikace projektových manažerů	14
1.3 Fáze projektu.....	15
1.3.1 Předprojektová fáze	16
1.3.2 Projektová fáze.....	17
1.3.3 Poprojektová fáze	23
1.4 Problémy spojené s řízením projektů.....	23
1.5 Benefity z projektu	23
1.6 Zainteresované strany	24
2 Projekty v neziskové organizaci	27
2.1 Nezisková organizace	27
2.1.1 Nezisková organizace versus podnikatelská organizace	27
2.1.2 Členění neziskových organizací.....	28
2.2 Zdroje financování neziskových organizací.....	30
2.2.1 Fundraising.....	31
2.2.2 Vícezdrojové financování.....	32
3 Metodologie	34
4 Analýza využívání projektového řízení ve vybrané neziskové organizaci	35
4.1 Představení neziskové organizace.....	35

4.2	Analýza projektového řízení v organizaci Romodrom.....	36
4.2.1	Pojetí projektů v organizaci.....	36
4.2.2	Zdroje financování.....	36
4.2.3	Zainterесované strany.....	39
4.2.4	Certifikace projektových manažerů.....	40
4.2.5	Fáze projektů v organizaci.....	41
4.2.6	Benefity z projektů.....	45
5	Kooperace s donátory/sponzory	46
5.1	Nadace VINCI	46
5.2	Nadační fond AVAST.....	48
5.3	Foxconn CZ.....	51
5.4	RWE Česká republika	52
6	Vyhodnocení	53
6.1	Projektové řízení – doporučení na zlepšení.....	53
6.1.1	Hodnocení financování organizace.....	53
6.1.2	Hodnocení zainterесovaných stran projektu	53
6.1.3	Hodnocení certifikací projektových manažerů.....	54
6.1.4	Hodnocení fází projektu	54
6.1.5	Hodnocení benefitů a doporučení na využití	54
6.2	Kooperace s donátory – doporučení na zlepšení	55
6.2.1	Hodnocení kooperace s Nadací VINCI	55
6.2.2	Hodnocení kooperace s Nadačním fondem AVAST	55
6.2.3	Hodnocení kooperace se společností Foxconn CZ	56
6.3	Analýza a vyhodnocení benefitů.....	57
6.3.1	Benefity z projektů Nadace VINCI	57
6.3.2	Benefity z projektů Nadační fond AVAST.....	58
6.3.3	Benefity z projektů Foxconn CZ.....	60
6.3.4	Benefity z projektů RWE (innogy).....	60

Závěr	61
Seznam použité literatury	63
Seznam obrázků	65
Seznam tabulek	65
Seznam grafů	65

Úvod

Projektové řízení je v současné době velmi populární a potřebnou disciplínou. V podstatě při jakékoliv lidské činnosti je vytvářen nějaký projekt. Úkolem projektového managementu v organizacích je nalezení schopného projektového manažera, který řídí celý projekt a zodpovídá za jeho výsledky. V odborných publikacích jsou popisovány behaviorální vlastnosti projektových manažerů, jsou metodicky stanovovány správné postupy a metody jeho práce, které by měl využít a tvořit tak efektivní projektový management organizace. Většinou jde však o publikace, které se zaměřují na projekty se ziskovým cílem. Téma projektového řízení v neziskových organizacích je ale v některých částech odlišné. Jedna z těchto částí je právě vztah a kooperace neziskové organizace s donátorem zabezpečujícím svými finančními prostředky realizaci projektů, které nezisková organizace poskytuje svým klientům. Právě tato tematika je cílem mé práce – nalezení, analýza a vyhodnocení benefitů vycházejících ze spolupráce neziskové organizace a donátorů.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí, a to na teoretickou část, ve které je čerpáno z odborné literatury a dalších relevantních zdrojů, a část praktickou, ve které je provedena analýza a zhodnocení na základě zdrojů poskytnutých organizací Romodrom o.p.s. a rozhovorů provedených v organizacích Nadace VINCI, Nadační fond AVAST, Foxconn CZ, s.r.o. a innogy Česká republika a.s. (bývalé RWE Česká republika a.s.).

Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola se zabývá projektovým řízením a druhá kapitola projekty v neziskových organizacích. V kapitole o projektovém řízení jsou definovány základní pojmy užívané v této oblasti, tedy projekt, jeho cíl, projektový trojimperativ a kategorie projektů. Dále jsou popsány standardy a metodiky projektového managementu včetně certifikací projektových manažerů. Další podkapitulu tvoří rozbor jednotlivých fází a etap projektů a problémy s tím spojené a v poslední části rozbor zainteresovaných stran projektu. Druhá kapitola teoretické části práce je zaměřena na popis neziskových organizací, jejich porovnání se ziskovými organizacemi, rozdělení neziskových organizací včetně statistiky počtu jednotlivých forem neziskových organizací v České republice a na rozbor zdrojů financování neziskových organizací a popis klíčové osoby v získávání těchto zdrojů – fundraisera.

Praktická část je rozdělena do čtyř kapitol. Na úvod praktické části celkově ve třetí kapitole práce je definován cíl práce a výzkumné otázky, které jsou následně v práci zkoumány. Dále je popsána metodologie práce, tedy postupy, jakými výzkum probíhal. Čtvrtá kapitola praktické části práce je věnována představení a popisu nestátní neziskové organizace Romodrom o.p.s., ve které byla provedena analýza řízení projektů aplikováním znalostí vyplývajících z teoretické části této práce. Analýza je zaměřena na definování pojetí projektů v této organizaci, zdroje financování, zainteresované strany projektů, certifikace projektových manažerů, fáze projektů a benefity z projektů. Pátá kapitola je zaměřena na zhodnocení kooperace s donátory organizace Romodrom. Na zhodnocení byly vybrány dvě organizace, které Romodrom o.p.s. podpořily (Nadace VINCI, Nadační fond AVAST), jedna organizace, která Romodrom o.p.s. nepodpořila (Foxconn CZ, s.r.o.) a jedna organizace, která stojí mimo projekty organizace Romodrom o.p.s., ale zabývá se sponzoringem neziskových organizací (RWE Česká republika a.s.). Šestá kapitola práce je zaměřena na vyhodnocení výsledků a na doporučení na zlepšení projektového řízení v organizaci, projektové kooperace s donátory a vyhodnocení benefitů z kooperace. Na závěr každé části jsou zodpovězeny výzkumné otázky.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Projektové řízení

1.1 Projekt

Projekt označuje určitou jednorázovou činnost nebo akci podniku, jejíž realizace vede k vytvoření stanovených výstupů. Těmi mohou být nový unikátní produkt, služba nebo organizační změna. Projekt je omezený časem, zdroji a náklady. Má stanovený začátek i konec, jedná se tedy o změnu z počátečního do cílového stavu. Cílem projektu ovšem není jeho ukončení dle časového plánu či jiného ohraničení, nýbrž jeho přínos. Je to tedy jedinečný, neopakovatelný a dočasný proces. (PMI®, 2008, str. 5)

V jiných oblastech může mít však pojem projekt i jiný význam. Např. ve stavebnictví je chápán spíše jako návrh či design. Projektový management jej může chápat i jako souhrn komplexních činností, které jsou obalem tohoto návrhu, ne však jako návrh samotný. (Doležal, 2016, str. 17)

1.1.1 Cíl projektu

Smyslem projektů jsou jejich cíle. Kvůli snaze o jejich dosažení jsou projekty realizovány. Cíl je určitý dopad na okolí. Může být hmotné (např. vývoj nového produktu) i nehmotné povahy (např. vzdělávání zaměstnanců nebo veřejně prospěšné cíle).

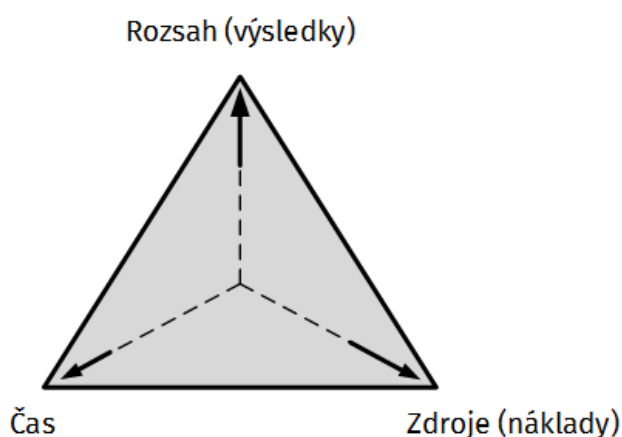
Podle Skalického (2010, str. 50) bývají určovány cíle strategické a cíle postupné. U strategických cílů je možné po realizaci projektu analyzovat přínosy pro organizaci, které byly specifikovány strategickým managementem organizace již před realizací projektu. Postupné cíle přispívají k dosahování strategických cílů organizace a k jejich určení bývá používána technika SMARTi. Podle ní by cíle projektů měly být:

- **S** – „specific“ - specifické
- **M** – „measurable“ - měřitelné
- **A** – „achievable“ - dosažitelné
- **R** – „realistic“ – reálné
- **T** – „time-based“ – časově určené, termínované
- **(i** – „integrated“ - integrované do organizační strategie, „i“ někdy bývá dodáváno).

1.1.2 Projektový trojimperativ

Pod pojmem projektový trojimperativ (obr. 1) nebo také projektový trojúhelník jsou chápány tři základní dimenze projektu (vrcholy trojúhelníku) a jejich vzájemná provázanost (strany trojúhelníku). Dimenzemi jsou rozsah (kvalita), čas a náklady. Odpovídají na otázky „co“ (JAK), „kdy“ a „za kolik“. (Navrátilová, 2010, str. 8)

Obrázek 1 Projektový trojimperativ



Zdroj: PM Consulting s.r.o., 2016

Jednotlivé dimenze trojimperativu mohou být zákazníky zdůrazňovány oproti ostatním. Jejich provázanost ovšem může způsobit, že změna jednoho z vrcholů, způsobí změnu i dalších dvou. Je-li např. požadavek na větší rozsah projektu či vyšší úroveň jeho kvality, změní se i nároky na náklady a čas. Při požadavku na snížení času a zvýšení kvality projektu, se zase zvýší požadavky na náklady. (Skalický, 2010, str. 47)

Posuzování jednotlivých dimenzí závisí na kritériích, na kterých se musí dohodnout všichni účastníci projektu a najít určité optimum, které bude vyhovovat všem zainteresovaným stranám. Toto optimum by mělo být stanoveno v počáteční fázi plánování projektu. (Skalický, 2010, str. 47) Rozhodování může probíhat např. dle těchto kritérií:

- **Čas:** krátkodobý x dlouhodobý projekt
- **Rozsah projektu:** jednoduchý x složitý projekt
- **Druh projektu:** investiční x organizační x technologický x marketingový x výzkumný nebo vývojový projekt

1.1.3 Kategorie projektů

Projekty se dají rozdělit podle Navrátilové (2010, str. 7) na následující kategorie:

- **Komplexní projekty** – Jedná se o dlouhodobé projekty, které jsou unikátní, jedinečné a neopakovatelné. Jsou komplexní, skládají se z mnoha činností, vyžadují speciální organizační strukturu a jsou na ně kladeny vysoké nároky na náklady. Čerpají také z mnoha zdrojů a mají velký počet subprojektů.
- **Speciální projekty** – Jsou to střednědobé projekty, u kterých je oproti komplexním projektům nižší rozsah činností, pracovníci jsou přiřazeni k projektu pouze dočasně a zahrnují odpovídající náklady a zdroje.
- **Jednoduché projekty** – Do této kategorie se řadí malé krátkodobé projekty, které mají stanovený jednoduchý cíl a dají se vyhotovit jednou osobou. Jedná se jen o několik málo činností, na které stačí využití jednodušších postupů projektového řízení. Tyto projekty se odehrávají v řádu měsíců.

1.2 Projektový management

„Projektový management je používání znalostí, dovedností, nástrojů a technik při projektových činnostech tak, aby se splnily požadavky a očekávání, které investor a zákazník klade na projekt.“ (Skalický, 2010, str. 61) Na rozdíl od běžného managementu je totiž projektový management uplatňován u jednorázových akcí, není možné tedy používat stejné rutinní postupy. Jak vyplývá z výše uvedené definice projektu, jedná se jedinečnou neopakovatelnou akci, metodiky k projektu bývají tedy specificky sestavené k danému projektu konkrétně a unikátně.

Další definice projektového managementu zahrnuje konkrétnější aktivity, jež projektový manažer vykonává: *„Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“* (Kerzner, 1998)

Na průběh jednotlivých projektů působí podle Mooze, Forsberga a Cottermana (2003) následujících pět elementů projektového managementu: projektová komunikace, týmová spolupráce, životní cyklus projektu, techniky a nástroje řízení projektu a organizační závazek.

Projektová komunikace zahrnuje efektivní dorozumívání všech zainteresovaných stran projektu, tedy jak projektového manažera, tak i investora, zákazníka, projektového týmu a mateřské organizace. **Týmová spolupráce** je založená na kooperaci mezi projektovým týmem vedoucí k dosahování projektových cílů. **Životní cyklus projektu** obsahuje definování a návaznost jednotlivých úseků a fází projektu. **Techniky a nástroje řízení** podniku jsou rozřazeny do deseti kategorií zahrnující např. metodiky plánování projektu vč. jejich aplikace, projektovou kontrolu či opravná opatření zjišťující odchylky spolu s možnostmi jejich nápravy. Posledním elementem ovlivňujícím projektový management je **organizační závazek**. Tam bývá zařazeno pověření manažera řízením projektu, určení potřebných zdrojů pro realizaci projektu a výběr správně metodologie.

1.2.1 Světové standardy a metodiky projektového managementu

Standardy v oblasti projektového managementu jsou ve většině případů sepsány zkušenými manažery, kteří se v praxi setkali s tím, že dané postupy řízení fungovaly. Každý projekt je ale jedinečný, a tudíž se nemusí vždy osvědčit techniky a nástroje, které již v jiném projektu zafungovaly. Navíc se jedná především o řízení lidí a lidé jsou různí, pochází z různých oblastí, kde mají odlišné zvyklosti, vyrůstají v rozdílných podmínkách atd. Standardy projektového řízení slouží tedy spíše jako inspirace či doporučení, ne jako pevně dané postupy, podle kterých se musí každý projekt řídit. (Doležal, 2016, str. 27)

Mezi světové standardy a metodiky projektového managementu lze dle Doležala (2016, str. 27-30) zařadit následující:

- **Project Management Body of Knowledge (PM BoK)** - jedná se o standard, který byl vytvořen sdružením firem a individuálních projektových manažerů po celém světě s názvem Project Management Institute (PMI®). Jsou v něm rozebrány vazby jednotlivých procesů a znalostí, transformace vstupů na výstupy a jednotlivé metody a techniky projektového řízení.
- **Project IN Controlled Environments (PRINCE2®)** – tato metodika byla zpracována společností AXELOS. Definuje sedm hlavních principů projektů, sedm témat, kterým by měla být věnována pozornost při řízení (např. rizika a kvalita) a sedm procesů, jež probíhají.

- **IPMA® Competence Baseline (ICB)** je standard zpracovaný společností International Project Management Association. Tento standard je zaměřen na analýzu a zhodnocení kompetencí projektových manažerů, nikoliv na definování procesů jako u předchozích standardů. Standard ICB je navíc odlišný i svou podobou. Pro každý stát, který je členem IPMA®, je vytvořena vlastní podoba standardu, shodná je pouze u základního ICB dokumentu, který slouží k rozpracování.
- **ISO 21 500** celým názvem „ČSN ISO 21 500 Návod k managementu projektu“ je norma, která obsahuje návod na systém řízení kvality s ohledem na řízení projektů.

1.2.2 Certifikace projektových manažerů

Kromě normy ISO 21 500 je možné certifikování jednotlivých projektových manažerů dle výše uvedených standardů a metodik. Pro udělení certifikace prověřují zájemce organizace AXELOS a PMI® pomocí testu, k jehož správnému vypracování jsou ovšem potřebné i znalosti z praxe. Na rozdíl od nich IPMA® prověřuje navíc i osobnost uchazeče o certifikát a zkoušení probíhá kromě testování i jinými metodami. Podstatným faktorem při testování kandidátů jsou jejich praktické zkušenosti, bez nich certifikování není možné. Certifikáty mohou být skládány v různých úrovních, cennější jsou pak vždy certifikáty vyšší úrovně.

Úspěšné složení zkoušky u organizace PMI® probíhá v anglickém jazyce a je možné jej skládat např. v počítačovém zkušebním centru při ČVUT. Získaný certifikát je mezinárodně platný a uznávaný po celém světě stejně jako certifikát organizace IPMA®. Ten lze ale oproti prvnímu absolvovat i v českém jazyce. Certifikáty jsou těmito organizacemi navzájem uznávány. (Doležal, 2016, 30-34)

1.3 Fáze projektu

Životní cyklus projektu je souhrn všech projektových fází řízení prováděného v organizacích. Jedním z nejdůležitějších prvků, které ho ovlivňují, je čas. Projekty mají pevně ohraničené časové rámce, tedy začátek a konec projektu je vždy dán již na počátku. Životní cyklus projektu lze podle Doležala (2016, str. 54) z manažerského pohledu v nejobecnější rovině rozřadit na tři základní fáze projektu, a to na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. Každá projektová fáze má stanovený cíl a časové rozmezí. Mezi jednotlivými fázemi může být i časový prostoje, obecně však platí, že se tyto tři fáze nepřekrývají.

U projektových fází je důležité mít dle Skalického (2010, str. 54) definované pojmy činnosti, souhrnné činnosti, milníky a zdroje.

- **Činnosti** jsou nejmenšími částmi projektu, jsou to jednotlivé aktivity, které jsou během projektu vykonávány, tvoří tedy nejspodnější úroveň v projektovém plánu a mají definovanou dobu trvání, potřebné zdroje, náklady a odpovědnou osobu. Jednotlivé činnosti na sebe navazují, začíná-li nová činnost, předchozí činnost již musí být ukončena.
- **Souhrnné činnosti** neboli etapy tvoří v projektovém plánu předposlední vrstvu. Jsou složeny z několika činností, které spolu souvisí a dají se shrnout do obecnějšího pojmu. Celkový projektový plán je pak přehlednější a lépe se v něm orientuje.
- **Milníky** jsou v projektech jasně definované body, které představují zvládnutí určité etapy projektu. Celkové řízení a kontrola projektu se pak provádí pomocí určených milníků, je to tedy tzv. bod zpětné kontroly, který má nulovou délku trvání.
- Posledním pojmem jsou **zdroje**. Ty představují prostředky, které vstupují do projektu, a díky kterým může docházet k jeho realizaci. Jedná se např. o lidské, finanční či materiálové zdroje.

Kromě životního cyklu jednotlivých produktů lze také pozorovat životní cyklus programů. Programy jsou složeny z několika na sebe navazujících projektů, které dosahováním postupných cílů jednotlivých projektů vedou k dosažení celkového cíle programu. S tím úzce souvisí i pojem projektové portfolio, což je souhrn všech projektů i programů, které manažer řídí, ale které mohou mít stanovené různé cíle, náklady, přínosy atd. (Skalický, 2010, str. 56-58)

1.3.1 Předprojektová fáze

Do předprojektové fáze se podle Doležala (2016, str. 64) řadí nápad, myšlenka či převážně příležitost na vznik projektu. Zabývá se prověřením této příležitosti včetně prozkoumání proveditelnosti, zpracováním logického rámce, návrhu optimálního způsobu realizace a zhodnocením, jestli je projekt pro organizaci proveditelný a přínosný. *„Hlavním účelem předprojektových fází je shromáždit náměty a požadavky na projekt a transformovat je do uchopitelné strukturované informace tak, aby mohlo být rozhodnuto, zda má projekt smysl a jakým způsobem bude nejlepší jej realizovat.“* (Doležal, 2016, str. 64) Tímto rozhodnutím tato fáze končí. Předprojektová fáze může být ukončena i zamítnutím projektu.

Dokumenty spojené s předprojektovou fází

V této fázi obvykle dochází dle Doležala (2016, str. 83-105) obvykle ke vzniku těchto dokumentů: **formalizovaný námět, logický rámec** (tabulková metoda shrnující konkrétní výstupy, cíle, přínosy projektu a jejich vzájemné vazby, napomáhá k sjednocení cílů a stanovení rolí v projektovém týmu) a **studie proveditelnosti** (nazývána též technickoekonomická studie) obsahující vylíčení různých proveditelných variant projektu včetně jejich vzájemného porovnání. Velkou roli při určování jednotlivých variant představuje určení celkových potřebných nákladů, času, možné využití disponibilních zdrojů a přijatelná míra rizika aj. Součástí dokumentů bývá též **ekonomická a investiční analýza** projektu (např. ROI, NPV, IRR aj.). V některých případech dochází ke vzniku **studie příležitosti**. Ta zkoumá, jestli je vhodné načasování na realizaci zamýšleného projektu. Vzniká hned na počátku předprojektové fáze, a to jako reakce na určitý podnět. Bývá v ní provedena analýza podnětů, příležitostí, hrozeb a reakcí na ně aj. Ke správnému vyhodnocení slouží např. SWOT analýza. U jednoduchých projektů je možné vše shrnout v tzv. **předprojektové úvaze**.

Sběr požadavků

Podstatnou roli hraje sběr požadavků všech zainteresovaných stran projektu. Jedná se např. o byznys požadavky (požadavky, kvůli kterým je projekt vůbec prováděn, přínosy z projektu), požadavky zainteresovaných stran nebo požadavky na kvalitu. Tyto požadavky jsou později využity při tvorbě plánu. (Doležal, 2016, str. 72-73)

Strategie projektu

Každý projekt by měl být nejen v souladu s podnikovou strategií, ale měla by být zároveň vytvářena unikátní strategie projektu. Zásadní je definování cíle, tedy určení, **kam** se v projektu máme dostat. Cíl by měl být určen pomocí techniky SMARTi a měl by představovat bod umístěný v projektovém trojúhelníku (viz. kap. 1.1.1 a 1.1.2). Kromě definování cíle je podstatné zhodnocení současného stavu, aby bylo možné určit, **odkud** kam se v projektu máme dostat. Když jsou tyto dva faktory určeny, je potřebné zhodnotit varianty, **jak** to provést. V tomto bodě je podstatné definování možností, jak projekt provést dle různých parametrů, např. dle nákladů či míry rizika. Pro určení správné projektové strategie je důležité zodpovězení otázky **proč** vůbec projekt realizovat. Odpovědí na otázku by měly být přínosy projektu. (Doležal, 2016, str. 75-77)

1.3.2 Projektová fáze

Pokud bylo v rámci předprojektové fáze rozhodnuto o tom, že se daný projekt bude realizovat, začíná tím druhá fáze životního cyklu projektu – projektová fáze. Do ní se řadí jednotlivé etapy, mezi které patří zahájení, plánování, realizace a ukončení projektu.

Zahájení

„I když se provedou přípravné (předprojektové) fáze důkladně a kvalitně, přesto je zahájení projektu charakterizováno vysokou mírou nejistoty, nejasnosti a většina předpokladů (například ve studii proveditelnosti) je založena na odhadech a spekulacích.“ (Doležal, 2016, str. 106) Od tohoto bodu je tedy nutné projekt rozvést do nejmenších podrobností a nastavit jeho nejdůležitější parametry včetně nalezení jeho optimálního řešení.

Podle Doležala (2016) se v průběhu této fáze stanovují kritéria úspěchu a bývá vytvořena **zakládací (identifikační) listina** projektu – angl. project charter. Jejím úkolem je definování základních cílů a parametrů projektu včetně určení řídicího projektového týmu, který bude na projektu pracovat. Tato listina by měla vždy obsahovat název projektu, cíl a hlavní milníky. Ostatní položky mohou být různé, to může záviset na rozsahu projektu, projektovém manažeru či na zadávací organizaci. Po schválení zakládací listiny jsou uvolněny zdroje potřebné k zabezpečení dalších přípravných etap projektu.

Podle metodiky **PRINCE2®** (Turley, 2010) je životní cyklus projektu zahájen předprojektovou fází, která je označena **SU (Starting Up a Project)**. Ta vyjadřuje de facto předprojektovou fázi a zahájení projektové fáze dle Doležala (2016) dohromady. Výstupem této fáze jsou tři dokumenty:

- "The Project Brief" (=Project Charter) obsahuje outline of the Business Case neboli základní námět a zdůvodnění projektu
- "The Initiation Stage Plan" (=plán zahajovací etapy)
- "The Project Product Description" (=popis projektového produktu)

Business Case je jedním z nejdůležitějších dokumentů, které se v projektech podle metodiky PRINCE2® vytváří. Obsahuje informace o tom, jaké jsou důvody k realizaci projektu, benefity z projektu, náklady na projekt, časové rozpětí, investiční kalkulace atd. Zodpovědnost za tento dokument má manažer/vedoucí pracovník.

Plánování

Smyslem a zároveň výstupem etapy plánování je sestavit **plán řízení projektu** – *project management plan*, který je složen z dílčích plánů. (Doležal, 2016, str. 112) Ty se podle Skalického (2010, str. 121) dělí na základní a doplňkové plány. Mezi základní plány patří plánování rozsahu, času, zdrojů a nákladů. Mezi doplňkové plány se řadí plánování komunikace, řízení rizik, kvality a obchodních činností. Spojením všech dílčích plánů vzniká tedy jakýsi model, který by měl zobrazovat průběh celého projektu. Podrobné plánování obvykle začíná po podpisu smlouvy zainteresovanými stranami. Nezbytné je také stanovení akceptačních kritérií.

Základní plány podle Skalického (2010, str. 126-152)

- 1) Při **plánování rozsahu** se nejčastěji využívá metoda hierarchické struktury WBS (Work Breakdown Structure), při které dochází k dělení souhrnných činností na jednotlivé na sebe navazující činnosti.
- 2) Na WBS navazuje **časový plán** projektu, který má za úkol správně a logicky uspořádat časovou souslednost jednotlivých činností projektu včetně výpočtu doby jejich trvání. K tomu se využívá např. síťový graf nebo Ganttův diagram (časový harmonogram). Při tvorbě časového plánu jsou zaneseny milníky projektu, které slouží jako kontrolní nástroj při realizaci projektu.
- 3) Další dimenzí a poslední částí základního projektového plánu je **plánování potřebných zdrojů a nákladů** s nimi spojených. Při plánování zdrojů je nejdříve nutné si zdroje rozdělit např. na materiálové, finanční a lidské. Následně je nutné naplánovat potřebné zdroje a ty porovnat s dostupnými zdroji. U plánování nákladů se určují náklady interní a externí, tzn. náklady na činnosti, které jsou prováděny interně a služby nebo činnosti zajišťované externě. Nakonec se vypočítají celkové náklady na projekt. K těmto výpočtům se používají různé metody, mezi které patří např. metoda zdola nahoru nebo parametrický model. Z plánovaných nákladů se vytvoří rozpočet projektu.

Doplňkové plány podle Skalického (2010, str. 153-185)

- 4) Ačkoliv stojí **plánování projektové komunikace** až mezi doplňkovými plány, je při řízení projektu velmi důležité. Mnoho projektů se nedaří právě kvůli špatné a nedostatečné informovanosti všech účastníků projektu. Veškeré informace by měly vždy projít přes projektového manažera a ten by měl správným způsobem (a osobám) tyto informace šířit dál. Mezi komunikační nástroje se řadí kontrolní porady a zprávy o stavu projektu. Oba tyto způsoby jsou plánovaně vytvářeny v pravidelných časových intervalech nebo neprodleně v krizových situacích. Při plánování komunikace je důležité si také stanovit, kdo a kdy bude potřebovat dané informace a jak se k němu dostanou (kdo je předá).

- 5) Sestavení **plánu řízení rizik** a reakcí na ně se často zanedbává. Z toho pak při realizaci projektu vznikají komplikace např. při dodržování rozpočtu či termínů. Rizika však nemusí mít vždy negativní dopad, jak jsou většinou chápána. Existují i rizika s pozitivním dopadem, u kterých je důležité nikoliv jejich minimalizování, nýbrž využití příležitostí z nich vyplývajících. Při plánování rizik se začíná identifikací možných rizik, která by mohla při realizaci projektu vzniknout. Následně se provede analýza možného dopadu na projekt a analýza pravděpodobnosti jeho výskytu u kvalitativního hodnocení nebo např. statistická peněžní hodnota při hodnocení kvantitativním. Na závěr se přijmou opatření vedoucí k redukci nebezpečí. V rámci plánování řízení rizik je stanoven i rozpočet na možná protiopatření při jejich vzniku.
- 6) U **managementu a plánování kvality** se sleduje jak kvalita produktu, tak i kvalita projektového managementu. U obou variant se pak rozeznává pojem kvalita chápána ve smyslu dodržování norem a předpisů spojených s danou činností a kvalitativní stupeň, což představuje funkčnost a určité vlastnosti výsledného produktu nebo služby v závislosti na očekávání zákazníka. U plánování kvality je tedy důležité zjištění všech norem a předpisů, které musí být dodrženy a zjištění požadavků zákazníků na kvalitativní stupeň. Především spokojenost zákazníka totiž ovlivňuje úspěšnost organizace. Mezi nástroje plánování kvality patří např. analýza přínosů a nákladů nebo diagram příčiny a následku.
- 7) **Plánování obchodních činností** spočívá především v rozhodování, co všechno bude potřeba pro realizaci projektu nakoupit či jinak obstarat z externích zdrojů mimo organizaci. Po zjištění těchto potřeb se provádí analýza Make-or-buy analysis a probíhá rozhodování, co a kdy je potřeba nakoupit.

Dle standardu **PRINCE2®** (Turley, 2010) se po rozhodnutí o tom, že projekt je potřebný, proveditelný a dosažitelný, přechází do druhé fáze, ve které je projekt řízen schváleným plánem "Initiation Stage Plan" a začíná tak fáze nazývaná **IS (=Initiation Stage** neboli zahajovací fáze). Tato fáze je de facto plánovací, výstupem z ní jsou totiž následující dokumenty:

- The Business Case document – obsahující časový plán, plánování potřebných zdrojů a nákladů a popis projektových benefitů

- "The Project Plan" (neboli Project Management Plan dle Doležala (2016, str. 116))
- Čtyři strategické dokumenty "The four strategy documents" (projektová komunikace, rizika, kvalita a konfigurace) – nahrazují plánování projektové komunikace, plán řízení rizik, plánování kvality a plánování rozsahu
- Popis produktu "The Product Descriptiopns"
- Projektová kontrola "The Project Controls" - v ní je definováno, jakým způsobem bude projekt kontrolován
- Zainteresoované strany projektu "Project Management Team Structure"
- "Benefits Review Plan" – dokument, ve kterém jsou definovány očekávané benefity z projektu. Pro každý benefit zvlášť je popsáno, kdy a jakým způsobem bude možné jej měřit a očekávat

Realizace

Je-li plán projektu schválen, přechází projekt do realizační etapy, ve které dochází k uskutečňování plánovaných činností vedoucích k dosahování požadovaných výstupů, tj. ke vzniku produktu. Během realizace projektu jsou uplatňovány schopnosti a dovednosti projektového manažera při organizaci všech činností. Projekt je nutné sledovat a provádět pravidelný monitoring a controlling, s jejichž pomocí probíhá kontrola plnění projektu podle plánu v porovnání s aktuálním plněním a dosahováním očekávaných výsledků. Realizační etapa projektu je většinou nejdelší ze všech fází projektů, spotřebovává také nejvíce nákladů. **Úspěšnost řízení projektu** je sledována pomocí tzv. výkonných procesů, které zahrnují veškeré činnosti prováděné v realizační etapě projektu. Podle výkonnosti se určuje hodnocení procesu řízení projektu a slouží k projektové kontrole. Výkonné procesy a kontrola tvoří dohromady celý řídicí proces včetně zpětné vazby. (Skalický, 2010, str. 187-188)

*„**Řízení plánu projektu** znamená řídit projekt podle předem vytvořeného plánu tak, aby bylo dosaženo cíle projektu v plánovaném termínu, při nepřekročení plánovaného rozpočtu, aby projektový produkt měl plánovaný rozsah i kvalitu, což vše znamená, že zákazník a uživatel projektového produktu je spokojen, protože byly splněny jeho požadavky i očekávání.“* (Skalický, 2010, str. 188)

Mezi kompetence projektového manažera patří mimo jiné také **řízení rozporů a změn** vzniklých nepředpokládaně v průběhu projektu. Jde o situace, ve kterých se musí pozměnit plány. Často se takové situace promítnou jak na rozsah projektu, tak i na

náklady a čas. Každá změna ale nemusí mít pouze negativní dopad. Ačkoliv takové změny převažují, někdy se jedná i o změny s pozitivním důsledkem na projekt. Důvody vzniku změny mohou být jak externí (změna legislativy), tak i interní (nesprávně naplánovaný rozpočet). Úkolem manažera je rozpor či změnu vyřešit co nejlepším nebo nejmírnějším dopadem na projekt. (Skalický, 2010, str. 219-225)

Podle metodiky **PRINCE2®** (Turley, 2010) se realizační etapa nazývá **CS (=Controlling a Stage** – kontrolní etapa). Dokumenty vzniklé v této etapě se nazývají reporty "reports". Patří mezi ně zápisy z kontrolních porad, hlášení o stavu projektu, dokumentace změn a konečného stavu produktu. Kontinuálně se porovnává aktuální stav projektu "stage status" s naplánovaným "the Stage Plan" a aktualizuje se tak Business Case a Project Plan. Probíhá kontrola také Benefits Review Plan, ve kterém se vyhodnocuje, jestli očekávané benefity jsou nebo nejsou naplňovány.

Ukončení

Jedná se o poslední etapu projektové fáze, v níž se uzavírají všechny procesy a vznikají závěrečné zprávy o realizaci projektu. Mělo by docházet k nezávislému hodnocení a k vyhodnocení dosažených cílů a přínosů z projektu.

Tato etapa je podle Navrátilové (2010, str. 24-25) tvořena poměrně náročnou **administrací** celého projektu, a to především **u dotačních projektů**. Vzniklé dokumenty, mezi které patří mimo závěrečnou zprávu také konečné vyúčtování, uzavření účtu projektu apod., musí být v daných termínech odevzdány a archivovány po dobu stanovenou jak vnitřním řádem organizace, tak hlavně po dobu určenou poskytovatelem dotace. V neposlední řadě sem patří také šíření výsledků projektu veřejnosti, které je většinou stanoveno poskytovatelem dotace. Každá organizace by pak měla vytvořit dokument, kterým popisuje poučení z realizace projektu. Slouží především k rozvoji a zlepšení při řízení dalších projektů.

Dle standardu **PRINCE2®** (Turley, 2010, str. 12) se v této etapě vyhodnocují projektové dokumenty Business Case a Project Plan na základě porovnání současného stavu s původními cíli. Průběžně se kontroluje také Benefits Review Plan, který hodnotí očekávané benefity.

1.3.3 Poprojektová fáze

Poprojektová fáze je fáze, ve které jsou již veškeré procesy ukončeny a dokumenty archivovány. Jejím smyslem je nalezení veškerých přínosů z projektu a jejich využití při tvorbě a řízení dalších projektů. Mimo využití přínosů se zkoumají také záporné aspekty projektu. Dochází ke snaze nalézt jejich příčiny a zpracovat návrh na zlepšení pro využití do budoucích projektů. Celkově organizace hodnotí, jestli byl projekt úspěšný a jestli je pro ni výhodné se do podobných projektů pouštět opakovaně. (Doležal, 2016, str. 304)

1.4 Problémy spojené s řízením projektů

Ve firmách se často vyskytuje problém špatného a nedostatečného řízení projektu v předprojektové, zahajovací, plánovací a v poprojektové fázi. Nejvíce je to ovlivněno tím, že v těchto fázích nedochází přímo k žádné akci, projekt se aktuálně nerealizuje, a tím pádem nedochází ke vzniku žádných výstupů. Přístup k plánování či k vyhodnocení po projektu může být zanedbán kvůli nedostatku času na tyto fáze či kvůli pocitu nečinnosti či zbytečnosti, ale naopak každá fáze má svůj zásadní význam, který je potřeba uvažovat a nepodceňovat. (Doležal, 2016, str. 55)

Pokud se během projektu vyskytnou problémy, jež je nereálné v průběhu projektu vyřešit, je vždy lepší co nejdříve projekt zastavit. Může se jednat např. o problémy z finančního či časového hlediska, které se při realizaci projektu z nějakého důvodu změnilo. I včasné ukončení projektu je známkou správně fungujícího projektového řízení.

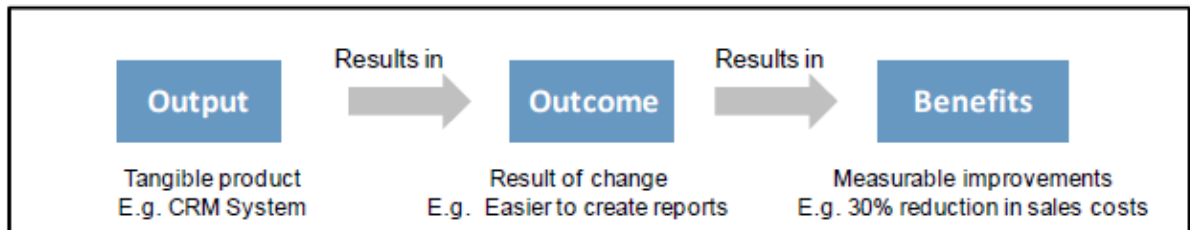
1.5 Benefity z projektu

Každý projekt má stanovený určitý cíl. Při ukončení projektu dochází k naplnění stanoveného cíle. Co ale opravdu finální produkt přináší, označuje standard **PRINCE2®** (Turley, 2010, str. 22) těmito třemi termíny (viz. obr. 2):

- **Output** neboli výstup je finální produkt, k jehož vytvoření byl celý projekt směřován, produkt, který bude zákazník používat.
 - o např. Zavedení CRM systému

- **Outcome** neboli výsledek označuje, co tento finální produkt zlepšil, výsledek změny odvozený z používání produktu.
 - o např. Jednodušší tvorba reportů
- **Benefits** neboli přínos/užitek je měřitelné zlepšení v dané oblasti používáním finálního produktu
 - o např. 30% snížení prodejních nákladů

Obrázek 2 Output, Outcome, Benefits (Výstupy, výsledky, benefity)



Zdroj: PRINCE2® (Turley, 2010)

Poprojektová fáze může být krátká i velmi dlouhá. Může se totiž ukázat až po dlouhé době, jestli benefity z projektu byly opravdu zjištěny a naplněny dle původního plánu Benefits Review Plan. Na základě toho se po ukončení projektu stanoví plán "Follow on Actions", který určuje, do jakých termínů bude ověřeno, že projekt skutečně zajistil plánované benefity.

1.6 Zainteresoované strany

Zainteresovanými stranami jsou dle Skalického (2010, str. 71-74) všichni účastníci projektu, kteří se na projektu podílí, a to jak interní zaměstnanci organizace, tak i externí organizace nebo jednotlivci jako např. investoři nebo zákazníci. Používá se také výraz „stakeholders“, který pochází z angličtiny. Zainteresované strany mohou být fyzické i právnické osoby, zpravidla jsou však i právnické osoby reprezentovány nějakou konkrétní osobou. Ti, kteří se na projektu podílí aktivně, jsou přímí účastníci a ti, jež projekt ovlivňují nebo jsou realizací projektů jejich zájmy ovlivněny, jsou nepřímí účastníci. Úspěšný projekt je mimo jiné také vyjádřen splněním očekávání a požadavků všech účastníků projektu nebo nalezením takového kompromisu, který vyhovuje všem zainteresovaným stranám.

Mezi zainteresované strany projektu patří zejména zákazník, projektový manažer, projektový tým, investor, mateřská organizace aj.

Zákazník

Zákazník nebo také klient je fyzická nebo právnická osoba, pro kterou je projekt vykonáván. Jeho uspokojení je smyslem celého projektu. Je nutné rozeznat pojmy zákazník a uživatel. Uživatel je vždy zákazník, kterému slouží projektový produkt přímo pro jeho potřeby, je jeho koncovým uživatelem. Zákazník ale na rozdíl od uživatele ovšem může být pouze zadavatelem projektového cíle.

Projektový manažer

Zásadní úlohu v každém projektu zastává jeho projektový manažer nebo také vedoucí projektu. Zaštiťuje celý projekt a je nejdůležitější osobou při všech částech projektu. Má na starosti plánování (včetně sestavení projektového týmu), delegování, monitorování, kontrolování i ukončení projektu. Projektový manažer zodpovídá za výsledky projektu. Podle metodiky PRINCE2® (Turley, 2010, str. 3) úloha projektového manažera spočívá v dosažení projektového cíle včetně správného nastavení a dodržení šesti proměnných "six variables" - času, nákladů, kvality, rozsahu, benefitů a možných rizik (Timescales, Costs, Quality, Scope, Benefits a Risk-**TeCQuila SoBeR**).

Projektový manažer deleguje úlohy na garanty výstupu jednotlivých činností. Každý garant pak zodpovídá za svou přidělenou úlohu, projektový manažer za stav celého projektu, který však ovlivňují právě ty jednotlivé činnosti. Předpokladem k práci projektového manažera patří výborná schopnost komunikace. *„Komunikační schopnosti jsou klíčovým diferenciačním prvkem mezi výborným a průměrným projektovým manažerem, a přesto jsou zřídka analyzovány nebo vyučovány ve specifických souvislostech řízení projektů.“* (Newton, 2008, str. 30)

Projektový tým

Další zainteresovanou stranou projektu je projektový tým. Jsou to pracovníci, kteří spolu spolupracují pod projektovým manažerem na úspěšném řízení projektu. Mohou to být stálí zaměstnanci organizace, externí zaměstnanci, zaměstnanci přijatí pouze na dobu realizace projektu nebo specialisté, kteří se na projektu podílí např. jen po dobu, která je nezbytná k vyřešení nějaké neočekávané komplikace. Projektový tým se na projektu podílí po dobu jeho realizační a závěrečné fáze.

Investor

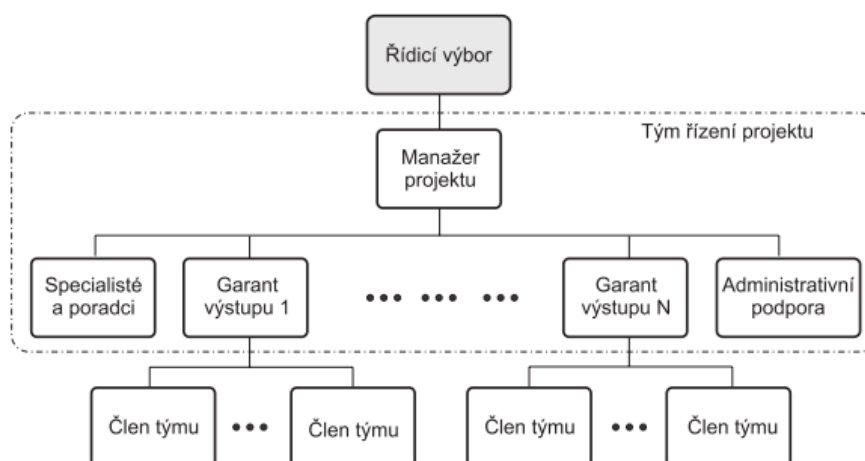
Investor nebo také sponzor projektu je osoba (většinou právnická), která vkládá do projektu své finanční prostředky dle stanoveného rozpočtu, který má právo sledovat, kontrolovat a společně s projektovým manažerem v průběhu projektu zasahovat a rozhodovat o zásadních otázkách. Investor může být zároveň i zákazníkem.

Mateřská organizace

Každý projekt je prováděn v nějaké organizaci, ta je realizátorem projektu. Když není realizován přímo ve své mateřské organizaci, můžou být díky ní využívány alespoň její zdroje (lidské, finanční aj.), zařízení nebo produkty. Každý projekt svou mateřskou organizaci nějakým způsobem ovlivňuje, a to jak pozitivně, tak i negativně.

Mateřská organizace může být vyložena dvěma způsoby. Je to buď organizace, ve které jsou projekty řízeny v rámci jejího projektového portfolia nebo organizace, která řídí projekty jiné organizace, tzv. na zakázku.

Obrázek 3 Organizační struktura projektu



Zdroj: Doležal, 2016

Na obrázku 3 je schéma možné organizační struktury projektu. Pod řídicím výborem se hierarchicky dle pravomocí nachází projektový manažer, který má pod sebou guaranty jednotlivých výstupů, specialisty a poradce a administrativní podporu.

2 Projekty v neziskové organizaci

2.1 Nezisková organizace

Od vzniku neziskových organizací je za jejich účel považováno úsilí o změnu lidských životů. Přibližně od poloviny 20. století se nazývaly veškeré veřejně prospěšné organizace „neziskové“. Jsou to právnické osoby, které jsou odlišné od podnikatelských i některých státních organizací. *„Podnikatelský sektor poskytuje výrobky nebo služby. Stát řídí. Podnik se zhostí svého úkolu v okamžiku, kdy zákazník koupí produkt, zaplatí za něj a je s ním spokojen. Pro stát to platí tehdy, pokud je jeho politika účinná. Nezisková organizace nedodává ani výrobky, ani služby a ani neřídí. Jejím produktem je změněná lidská bytost. Neziskové organizace jsou nástrojem změny v životě člověka. Jejich produktem je vyléčený pacient, dítě, které se něco naučí, mladá žena nebo muž, z nichž vyrostou řádní dospělí lidé, zkrátka změněný lidský život.“* (Drucker, 1994, str. 7-8)

2.1.1 Nezisková organizace versus podnikatelská organizace

Neziskové organizace, na rozdíl od podnikatelských, nebyly založeny za účelem podnikání, neslouží k tvorbě zisku a následnému uspokojení vlastníků či zakladatelů tímto vytvořeným ziskem. Jejich cílem je činností organizace vytvořit maximální užitek a pomoc druhým osobám, které tuto péči potřebují. K tomuto cíli dochází skrz finanční i jiné prostředky (např. věcné dary), jež neziskové organizace vyhledávají. Jejich snahou je nejen nalezení jednorázových dárců, ale i udržení těchto dárců a jejich proměna v dlouhodobé přispěvatele.

Rozdílný je také trh podnikatelských a neziskových organizací (viz. obrázky 4 a 5). Na podnikatelském trhu tvoří základní vztah dvě strany, a to prodávající (výrobce) a kupující (spotřebitel). Proávající se snaží prodat své produkty kupujícímu za takovou hodnotu, která mu přinese co největší zisk a zároveň uspokojí potřeby kupujícího.

Obrázek 4 Trh ziskových organizací



Zdroj: vlastní zpracování

U neziskových organizací je trh tvořen třemi stranami. Jak již bylo zmíněno výše, cílem neziskových organizací je maximalizovat užitek a pomoc klientům cílových skupin neziskových organizací. Klienti jsou zde v podstatě „spotřebiteli“ a tvoří první ze tří vrcholů. Druhý vrchol tvoří nezisková organizace, která nahrazuje „výrobce“ a je poskytovatelem dané služby (pomoci). Zabezpečuje tedy její správné provedení a péči o klienta, čímž se naplňuje její poslání, a tedy i zisk. Poslední vrchol tohoto trojúhelníku je donor neboli dárce projektu. Díky němu může být projekt realizován. Jeho funkce spočívá v poskytování finančních nebo věcných prostředků nezbytných k vykonávání pomoci. (Česká zemědělská univerzita, 2017) Cíl mé bakalářské práce spočívá právě ve sledování vztahů neziskové organizace a jejího donora při řízení projektů, tedy vztah vyobrazený červenou šipkou na obr. 5.

Obrázek 5 Trh neziskových organizací



Zdroj: vlastní zpracování

2.1.2 Členění neziskových organizací

Neziskové organizace lze dle Škarabelové (2002, str. 7-10) členit dle několika kritérií, jejich základní rozdělení je na vládní neziskové organizace a nestátní neziskové organizace.

Vládní neziskové organizace jsou také nazývány státní či veřejné. Jak již z názvu vyplývá, tyto organizace jsou zřízené i finančně zabezpečené orgány veřejné správy a podílejí se v rámci určitých celků (stát, region, obec) na jejím výkonu.

Nestátní neziskové organizace (zkratka **NNO**) nebo také nevládní, občanské či soukromé jsou organizace, které nejsou zřízeny státem, ale jako forma občanské společnosti, která sestává z určitého sdružení lidí, kteří se rozhodli takovou organizaci založit.

Nestátní neziskové organizace jsou zpravidla definovány pěti základními vlastnostmi. Jsou institucionalizované, což znamená, že mají určitou odpovídající organizační strukturu. Jak už bylo vysvětleno výše, jedná se o soukromé organizace, které nejsou zřízeny státem nebo jejich existenci nenařizuje zákon. Pokud tato organizace vytvoří zisk, jeho hodnota se následně nerozděluje mezi vlastníky, ale musí být použita pro účely organizace (její provoz, rozvoj nebo naplnění poslání), tato definice odpovídá pojmu neziskové. Jelikož jsou to organizace soukromé, jsou i samosprávné a nezávislé. Řízení a kontrolu nad svými činnostmi tedy provádí samostatně. Posledním bodem je, že nestátní neziskové organizace jsou dobrovolné, to znamená, že práce v organizacích může být prováděna neplaceně, na jejich činnosti může být přispíváno formou darů nebo účastí ve správních radách.

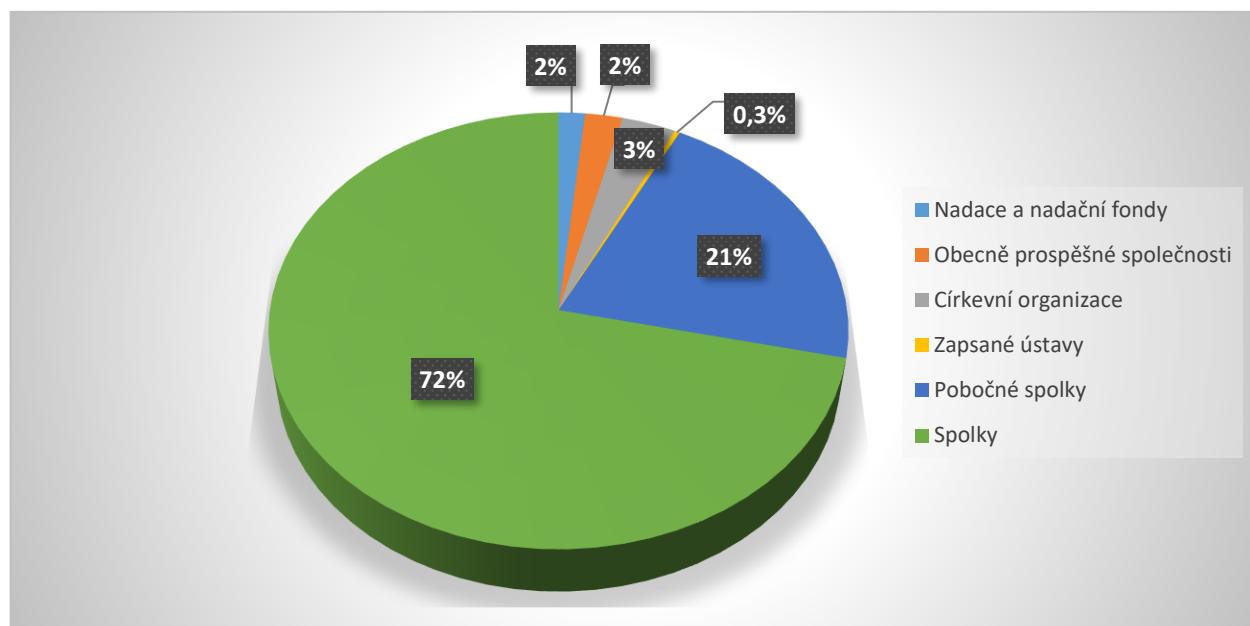
V České republice existuje několik právních forem těchto organizací, které byly naposledy upraveny v novém Občanském zákoníku nebo také „NOZ“ (zákon č. 89/2012 Sb.). Co se týče nevládních neziskových organizací, původní občanská sdružení se stala 1. ledna 2014 na základě tohoto zákona spolky a obecně prospěšné společnosti již od tohoto data nelze dále zakládat. V tabulce 1 jsou zobrazeny počty neziskových organizací v ČR dle jednotlivých možných právních forem za období 2014–2016. V posledním řádku tabulky je vypočítán průměr všech tří let zanesený do grafu 1, ve kterém je procentuálně vyjádřen poměr jednotlivých forem neziskových organizací v ČR.

Tabulka 1 Statistika počtu NNO v ČR v letech 2014-2016

Rok	Nadace a nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Církevní organizace	Zapsané ústavy	Pobočné spolky	Spolky
2014	1915	2926	4158	123	26118	86956
2015	2023	2894	4166	388	26423	89584
2016	2151	2792	4177	686	26370	92878
Průměr	2030	2871	4167	399	26304	89806

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Graf 1 Nestátní neziskové organizace v ČR



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Z grafu 1 vyplývá, že mezi nestátní neziskové organizace se řadí spolky, které tvoří 72 % českých NNO, pobočné spolky 21 %. Poté s velkým odstupem tvoří 3 % církevní organizace nebo účelová zařízení církví, 2 % obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy a nejméně (0,3 %) ústavy.

2.2 Zdroje financování neziskových organizací

Jako každá jiná organizace potřebuje i nezisková organizace finanční prostředky ke svému fungování. Mimo finanční prostředky jsou to také materiálně-technické zázemí a lidské zdroje. Rozdílná je ovšem cesta v získávání těchto prostředků. Nezisková organizace vyhledává dárce, kteří mají zájem takovou organizaci především finančně podpořit. K tomu bývá sestavena určitá strategie získávání finančních

prostředků. „Dnes se neziskové instituce soustřeďují ne na získávání finančních prostředků, nýbrž na jejich rozvoj. Získávání finančních prostředků znamená chodit pořád dokola s prosíkem. Rozvoj finančních prostředků naopak znamená vytváření okruhu příznivců, kteří organizaci průběžně podporují.“ (Drucker, 1994, str. 57)

Možností, jak získat finanční prostředky, existuje více. Podle Šedivého a Medlíkové (2002, str. 41-42) se jedná o:

- individuální dárce (jednotlivci, kteří chtějí pomáhat, přispívat na dobrou věc),
- firemní dárce (podniky nebo korporace, kteří sponzorují dlouhodobější projekty),
- veřejné zdroje (kraje, evropské statutární a samosprávné zdroje, státem řízené instituce, které přispívají většinou na jeden rok, jsou velmi striktně řízeny včetně nutnosti vypracování složité žádosti a očekávání úspěšného projektu),
- nadace a nadační fondy (darují peníze dle své politiky, prostředky poskytují na dobu až pěti let, v „investovaných“ prostředcích chtějí vidět především smysl pomoci skrze výsledky projektů)
- další subjekty (zahraniční organizace, jiné neziskové organizace atd., které se také rozhodly pomáhat svými volnými prostředky).

„Vedle toho můžeme jako nepřímý zdroj chápat daňové úlevy vůči NNO (např. u daní: daň z příjmů, daň dědická a darovací, daň z nemovitostí, daň silniční).“ (Hyánek, 2005, str. 9)

2.2.1 Fundraising

Fundraising znamená v překladu „navyšování fondů či zdrojů“, jedná se o „systematický a organizovaný proces získávání prostředků pro zajištění programových i provozních aktivit a rozvoje neziskové organizace.“ (Machálek, 2011, str. 11) Fundraiser je v neziskové organizaci velice klíčovým zaměstnancem. Nesnaží se pouze získávat finanční zdroje od dárců, ale také své kroky strategicky naplánovat, organizovat a správnou formou tyto dárce nadále udržovat. Kromě finančních prostředků se snaží získávat také věcné dary či služby a v neposlední řadě může svým úsilím také docílit získávání příznivců a dobrovolníků.

2.2.2 Vícezdrojové financování

V neziskových organizacích bývá uplatňováno tzv. vícezdrojové financování. Donátoři finančních prostředků mohou např. změnit své rozhodnutí a rozhodnout se podporu neziskových organizací na další rok radikálně snížit, a tím se mohou neziskové organizaci změnit všechny její plány. Jako „pojistka“ proti této hrozbě slouží právě vícezdrojové financování. NNO si rozloží své finanční portfolio podobnými poměry mezi více zdrojů a tím dochází k tomu, že není závislá na jednom hlavním a stává se tedy stabilnější. Správně složené finanční portfolio by mělo vypadat např. jako v tabulce 2.

Tabulka 2 Příklad správně složeného finančního portfolia NNO

20 %	Dotace ministerstev
15 %	Krajské granty
30 %	Vlastní příjmy z prodeje služeb
15 %	Firemní dárci
20 %	Individuální dárci

Zdroj: Šedivý, vlastní zpracování

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Metodologie

Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analýza a zhodnocení projektového řízení v nestátní neziskové organizaci Romodrom o.p.s. a hodnocení její kooperace s donátory. Pro zjištění cílů byly definovány tři výzkumné otázky:

- Výzkumná otázka 1: Je v organizaci Romodrom správně nastaveno projektové řízení?
- Výzkumná otázka 2: Probíhala kooperace organizace Romodrom s vybranými donátory v pořádku?
- Výzkumná otázka 3: Existují benefity z kooperace neziskové organizace a donátora? Jaké jsou?

Metody výzkumu

V organizaci Romodrom o.p.s. byla provedena analýza projektového řízení na základě posouzení těchto faktorů: zdroje financování, zainteresované strany, certifikace projektových manažerů, fáze projektu a benefity z projektů. Analýza projektového řízení v organizaci byla provedena jak na základě vlastních zkušeností, tak pomocí rozhovoru s fundraiserkou Veronikou Fertő, která již v organizaci pracuje na této pozici několik let.

Druhá část výzkumu byla věnována zhodnocení kooperace organizace Romodrom o.p.s. s vybranými donátory – Nadace VINCI, Nadační fond AVAST, Foxconn CZ, s.r.o. a RWE Česká republika a.s. S každou z těchto organizací byl uskutečněn rozhovor vedoucí ke zjišťování výzkumných otázek.

4 Analýza využívání projektového řízení ve vybrané neziskové organizaci

4.1 Představení neziskové organizace

Pro uplatnění teoretických znalostí projektového řízení v organizaci byla k praktické části této bakalářské práce vybrána nestátní nezisková organizace Romodrom o.p.s. (dále jen „Romodrom“) Organizace vznikla v roce 2001 na popud současné ředitelky organizace.

Zabývá se především poskytováním sociálních služeb, poradenstvím pro obyvatele sociálně vyloučených lokalit a vzdělávacími programy pro děti a mládež. Posláním organizace je dle Výroční zprávy 2015: „*Prosazování práv a integrace osob ohrožených sociálním vyloučením.*“ Organizace působí celkem v osmi krajích České republiky a její sídlo se nachází v hlavním městě Praze.

Obrázek 6 Logo neziskové organizace Romodrom



Zdroj: Výroční zpráva Romodrom o.p.s. 2015

Jedná se o obecně prospěšnou společnost (o.p.s.), což je organizace řízená zákonem č. 248/1995 Sb. O obecně prospěšných společnostech. Ačkoliv byl tento zákon 1. ledna 2014 zrušen a nahrazen novým Občanským zákoníkem, obecně prospěšné společnosti, které již k uvedenému datu existovaly, se mohou nadále řídit původním zákonem. Nyní však již není možné tyto organizace zakládat. Další variantou byla transformace obecně prospěšných společností na ústavy či sociální družstva. Organizace Romodrom byla původně založena jako Občanské sdružení, změnou právní formy dne 11. února 2014 se stala obecně prospěšnou společností, kterou i nadále zůstává a řídí se tedy výše uvedeným zákonem O obecně prospěšných společnostech.

4.2 Analýza projektového řízení v organizaci Romodrom

4.2.1 Pojetí projektů v organizaci

V neziskové organizaci Romodrom jsou projekty chápány dvěma způsoby. Jak již bylo vysvětleno v teoretické části práce pomocí obrázku 5, trh neziskových organizací se od trhu ziskových organizací liší. Vztah výrobce – spotřebitel je zde nahrazen vztahem nezisková organizace – klient. Právě tento vztah udává první pojetí projektu. Nezisková organizace realizuje jedinečné, časově i zdrojově ohraničené, neopakovatelné projekty pro své klienty. Takové projekty jsou registrovány pod příslušnými orgány.

Tyto projekty musí být ovšem financovány, na rozdíl od ziskových organizací, ještě třetí stranou tohoto vztahu – donátorem. Mezi neziskovou organizací a donátorem tak vzniká druhé pojetí projektu, pro tuto práci zásadnější. Tyto projekty jsou založeny na darování financí za účelem finančního zajištění realizace projektů, dají se nazvat také „finanční projekty“. Mají odlišné jak časové ohraničení, tak i dokumenty vzniklé a potřebné v průběhu celého projektu.

4.2.2 Zdroje financování

Nezisková organizace Romodrom využívá vícezdrojového financování, to znamená, že každý projekt je nebo může být financován více donátory zároveň. Každý donátor zase naopak může sponzorovat realizaci více projektů současně.

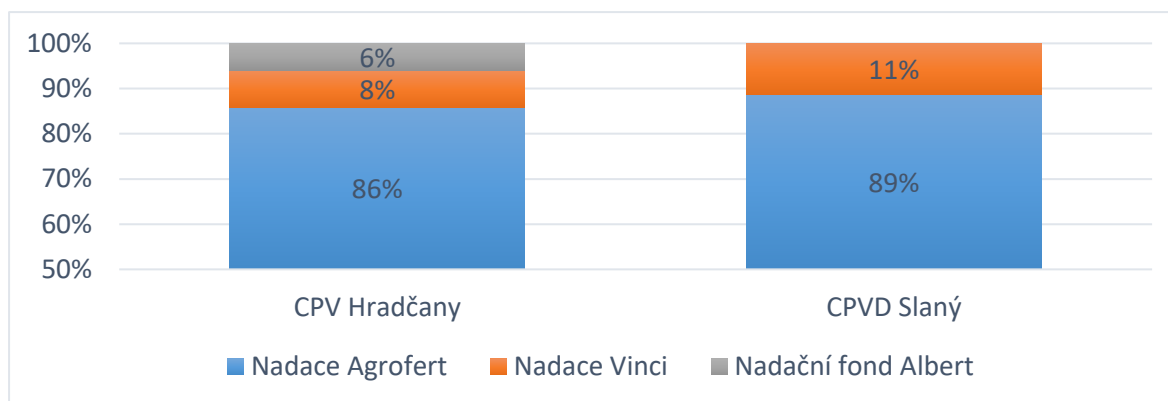
Příklad vícezdrojového financování

Toto je patrné např. z projektů realizovaných organizací v roce 2015. Jednalo se o:

- Centrum předškolního vzdělávání Hradčany – Kobeřice (dále jen „CPV Hradčany“)
- Centrum předškolní výchovy a doučování – Slaný (dále jen „CPVD Slaný“)

Oba projekty byly v roce 2015 finančně zajištěny Nadací Agrofert a Nadací VINCI, CPV Hradčany navíc ještě Nadačním fondem Albert. V grafu 2 je zobrazen poměr, ze kterého vyplývá, jak se na finančním zajištění projektu CPV Hradčany a CPVD Slaný podílely tyto organizace.

Graf 2 Finanční zajištění projektů CPV Hradčany a CPVD Slaný v roce 2015



Zdroj: Výroční zpráva Romodrom o.p.s. 2015, vlastní zpracování

V obou případech má největší podíl na financování projektu Nadace Agrofert, díky té bylo v roce 2015 zabezpečeno 86–89 % financí potřebných k realizaci u obou projektů. Zbýlých 11–14 % bylo financováno z Nadace Vinci a Nadačního fondu Albert. Tímto příkladem se potvrdilo, že organizace využívá více zdrojů k financování svých projektů a zároveň i to, že donátoři přispívají na více projektů zároveň.

Zdroje financování v roce 2015

Celkové financování organizace Romodrom bylo dle výroční zprávy organizace v roce 2015 složeno z dotací a grantů (99,3 %), věcných darů (0,4 %) a finančních darů od fyzických osob (0,3 %). Přesné částky vyplývají z tabulky 3.

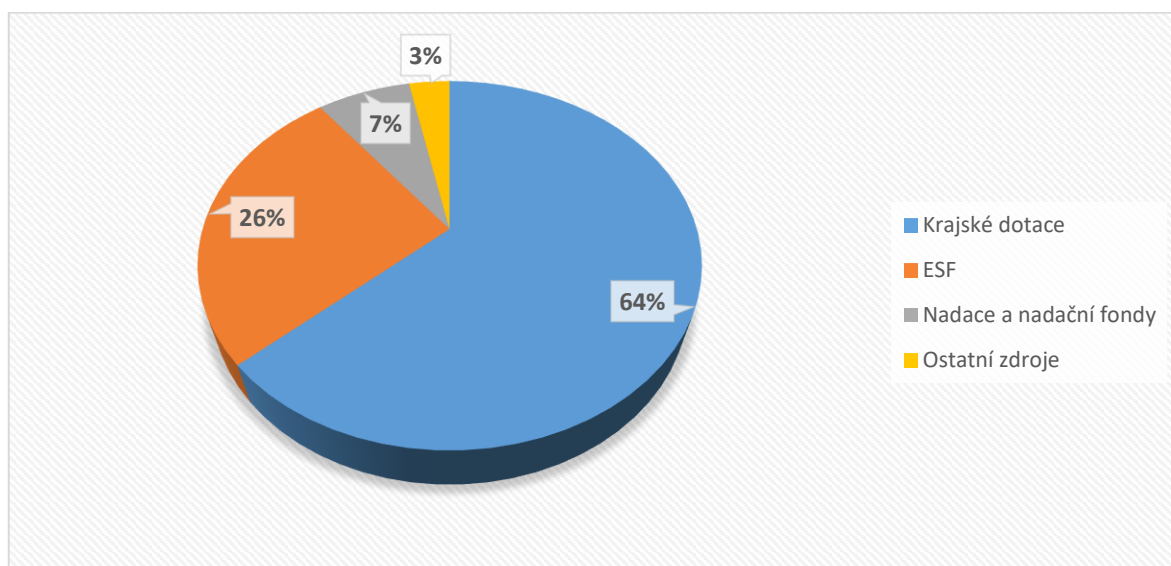
Tabulka 3 Zdroje financování organizace Romodrom v roce 2015

Zdroj financování	Částka
Dotace, granty	24 595 583 Kč
Věcné dary	105 997 Kč
Finanční dary – fyzické osoby	71 133 Kč
Celkem	24 772 713 Kč

Zdroj: Výroční zpráva Romodrom o.p.s. 2015, vlastní zpracování

Je tedy zřejmé, že v organizaci Romodrom převládá financování z dotací a grantů. V grafu 3 je znázorněn poměr, ze kterého vyplývá, z jakých dotací a grantů jsou finance složeny. Z 64 % jsou to krajské dotace, z 26 % finance z Evropského sociálního fondu (ESF), ze 7 % z nadací a nadačních fondů a z 3 % z ostatních zdrojů, které se skládají ze státních institucí, měst a městských částí a dalších neziskových organizací.

Graf 3 Zdroje financování organizace Romodrom v roce 2015



Zdroj: Výroční zpráva Romodrom o.p.s. 2015, vlastní zpracování

Zdroje financování v roce 2016

I v roce 2016 převažovaly v organizaci příjmy z národních zdrojů a to zhruba 62 % z krajských dotací. Dle vyjádření slečny Fertő je „v současné době také stále významnějším zdrojem příjmů (téměř 30 %) dotace z EU – takzvaný Evropský sociální fond. Další příjmy máme ze zahraničních fondů. Zde ale žádosti sami nepodáváme, jsme spíše partneři organizace, která si žádá – cca 4,5 % příjmů.“ Zdroje financí z nadací a nadačních fondů v roce 2016 poklesly zhruba na 3 %.

Financování z průmyslových podniků

Celkově v organizaci Romodrom tedy zdroje z průmyslových podniků nejsou příliš vysoké. To je ovlivněno především tím, že organizace příliš nerozlišuje, jestli je podnik, fond nebo nadační fond, u kterého žádá, zaměřený na průmysl, bankovníctví, IT technologie či jiné. Podstatná je cílová skupina, pro kterou jsou dotace a granty určeny. K otázce rozšíření kooperace s průmyslovými podniky se organizace Romodrom staví pozitivně. „Rozhodně bychom chtěli do budoucna rozšířit spolupráci s podniky obecně. Myslím si však, že průmyslový podnik je vhodný, pokud budeme potřebovat něco konkrétního – např. vymalovat nebo postavit“ zhodnotila slečna Fertő.

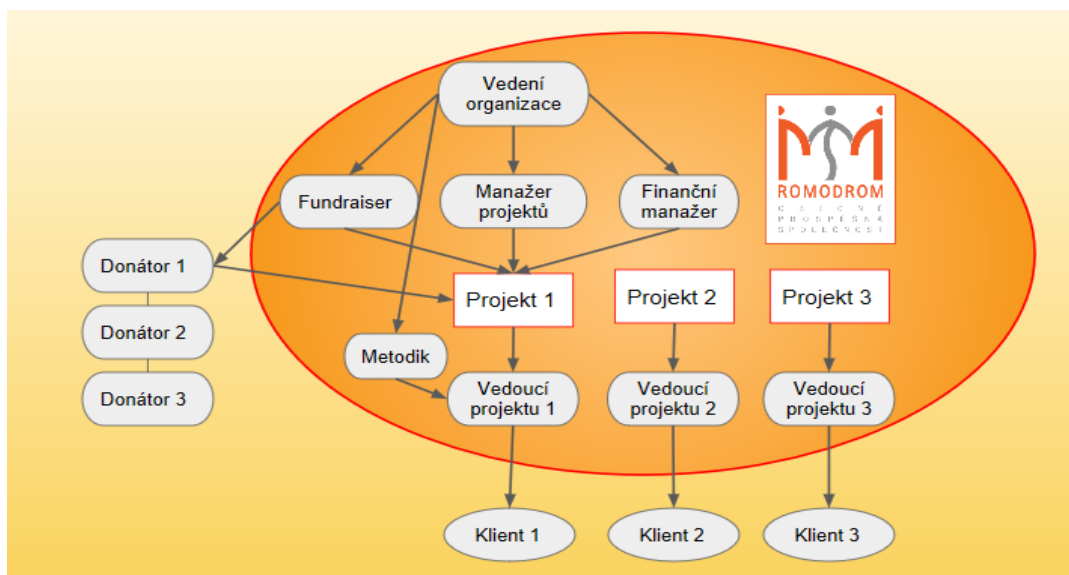
4.2.3 Zainterесované strany

Zainterесované strany projektů v organizaci Romodrom jsou znázorněny ve schématu na obrázku 7. Patří mezi ně:

- Fundraiser;
 - Donátoři;
 - Vedení organizace;
 - Manažer projektů;
 - Finanční manažer;
 - Vedoucí projektů;
 - Metodik;
 - Klienti.
-
- **Fundraiser** má na starost strategické vyhledávání zdrojů, psaní žádostí a zajištění finančních prostředků od jednoho či více donátorů, své kroky činí na základě pokynů od vedení organizace a v rámci firemní strategie.
 - **Donátoři** jsou subjekty mimo organizaci, kteří se rozhodli na základě žádosti od fundraisera organizace nebo v zájmu vlastního rozhodnutí financovat projekty organizace.
 - Jakmile je uzavřena smlouva o projektu s donátorem či donátory a tím pádem i zajištěné financování projektu, sestaví **vedení organizace** příslušný a kompetentní projektový tým složený z finančního manažera, metodika a vedoucího projektu. Vedení organizace dále v průběhu projektu rozhoduje o dalších důležitých rozhodnutích, kontroluje práci svých podřízených a vede organizaci na základě stanovené vize a mise.
 - **Manažer projektů** má na starost dozor a koordinaci nad všemi projekty realizovanými organizací. Je odpovědný za správný průběh projektů od podpisu smlouvy s donátory. V průběhu projektů kontroluje důležité termíny, odevzdávání potřebných dokumentů (např. monitorovací zprávy), stanovuje milníky včetně jejich zpětné kontroly, komunikuje s příslušnými organizacemi i zaměstnanci. V organizaci představuje výkonnou složku stojící nad vedoucími projektů, na které převádí část kompetencí projektového manažera.
 - **Finanční manažer** řídí projektové finance přidělených projektů (obvykle 8 – 10 projektů), vytváří projektové rozpočty, dodržuje termíny odevzdání jednotlivých vyúčtování a komunikuje s donátory o případných změnách týkajících se finanční části projektu.

- **Vedoucí projektů** mají na starost samotnou realizaci přidělených projektů na základě pokynů především manažera projektů a metodika. Mají „pod sebou“ přidělený tým, se kterým zajišťují odbornou pomoc klientům organizace.
- **Metodik** tvoří vnitřní předpisy, podle kterých se práce při jednotlivých projektech řídí. Následně kontroluje jejich naplňování i plnění definovaných parametrů a výkonů projektů.
- **Klienti** jsou cílovou složkou celého projektu. Jejich uspokojení je smyslem celého projektu. Stejně jako u donátorů se jedná o externí osoby mimo organizaci. V organizaci Romodrom je jim poskytována odborná pomoc.

Obrázek 7 Zainteresané strany projektu v organizaci Romodrom



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Certifikace projektových manažerů

Organizace Romodrom v současné chvíli nezaměstnává žádné certifikované projektové manažery. Vzhledem k tomu, že většina kompetencí projektového manažera byla až do nedávna vykonávaná vedoucími projektů, jedná se spíše o zaměstnance vzdělané v oblasti poskytování odborné pomoci cílovým klientům nebo znalé v činnosti NNO, na což dává organizace při výběru zaměstnanců větší důraz.

V neziskových organizacích obecně nebývají certifikovaní projektoví manažeři příliš mnoho zaměstnáváni. Vzhledem k omezeným finančním zdrojům by ve většině případů nebylo možné tyto projektové manažery adekvátně finančně ohodnotit.

Se vzděláváním zaměstnanců v této oblasti je to podobné, finance z projektů jsou omezené a není možné je čerpat na finančně náročné certifikace.

K certifikacím projektových manažerů v neziskových organizacích se vyjádřili i vybraní donátoři. Nejčastěji docházelo k názoru, že pro práci v neziskových organizacích jsou tyto certifikace svazující. Dle jednoho z názorů „*pro tuto práci selský rozum funguje líp, dokáže lépe vyjít vstříc potřebám, které se vyskytnou a je schopen lépe reagovat.*“ V jiných organizacích mnohdy ani přesně nevěděli, co si pod těmito certifikacemi představit. Dále z tohoto výzkumu vyplynulo, že se tito donátoři s kvalitními školeními projektového řízení pro NNO ani neseekali.

4.2.5 Fáze projektů v organizaci

Fáze projektů v neziskových organizacích se od projektů v podnikatelských organizacích několika znaky odlišují. Co je asi nejdůležitější je fakt, že jsou plně závislé na donátorech/sponzorech projektu. Jakmile není zajištěné financování, není možné projekt realizovat. S tím souvisí i odlišné dokumenty, jež se v jednotlivých fázích musí odevzdávat.

V následujících odstavcích budou aplikovány postupy řízení projektu v neziskové organizaci Romodrom do jednotlivých fází uvedených v teoretické části této práce.

Předprojektová fáze

Do předprojektové fáze se řadí myšlenka, nápad a příležitost na vznik projektu. V organizaci Romodrom se do předprojektové fáze řadí zjištěná potřeba nedostatku a rozvaha nad možným řešením této situace.

Např. v organizaci navštěvují děti Centrum předškolní výchovy a doučování. Je zjištěna potřeba, že by bylo vhodné, aby si děti mohly hrát i venku na hřišti a byly tak na čerstvém vzduchu, nejen vevnitř. Po poradě s vedením organizace je definován cíl projektu (odkud kam se v projektu dostat) včetně přínosů, které z projektu vychází. Na závěr je provedeno rozhodnutí, zda projekt realizovat či nerealizovat.

Projektová fáze

Zahájení

Po schválení projektu se předá úkol na fundraising organizace s cílem zmapovat a nastudovat aktuálně vyhlášené výzvy a nalézt, jestli jsou otevřeny takové, které míří na současné potřeby organizace, tedy např. takové, které se zaměřují na nové stavby dětských hřišť a cílovou skupinu organizace – tedy sem se může řadit situace, kdy se vyhledávají i průmyslové podniky, jež na tyto účely přispívají. Na závěr této fáze se vypracuje dokument, ve kterém jsou shrnuty možné výzvy, na základě kterých by organizace mohla zažádat. K jednotlivým výzvám jsou vypracované informace, co by daný donátor/sponzor od organizace očekával, tedy jaké jsou podmínky, povinné přílohy, jak se žádost odevzdává a také je dobré zjistit, jaké projekty donátoři podpořili v předchozích letech (z toho lze vysledovat, na jaké projekty se svou podporou zaměřují).

Vyhlášení výzvy

Výzvy, které se organizací vyhledávají se rozdělují na výzvy, které jsou vyhledávány pravidelně (většinou mají každoročně stejný termín vyhlášení, zpravidla se jimi pokrývají pravidelné náklady – tedy mzdy, nájmy, spotřeba a jiné) a zajišťují financování projektu v dlouhodobém časovém období a na výzvy příležitostné (sem zapadá právě stavba dětského hřiště).

Způsob, jakým organizace Romodrom vyhledává výzvy, je hlavně pravidelná kontrola webových stránek donátorů, jež na projekty organizace již přispívali. Jedná se např. o MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí), města, obce nebo nadace. Dle zkušeností slečny Fertő *„některá města nebo obce samy informují o vyhlášení výzvy emailem, výzvy si také hlídají vedoucí projektů. Velmi prospěšným je Grantový kalendář (placená služba spravovaná Nadací Neziskovky.cz) a dotaceonline.cz (taktéž placená služba). Zde je uveden souhrn výzev. Upozornění na novinky z webu dotaceonline.cz chodí navíc do emailu 2x měsíčně.“* Kromě vyhledávání aktuálně otevřených výzev se fundraising organizace Romodrom snaží mapovat zajišťování zdrojů i od donátorů, kteří již organizaci v předchozích letech podpořili nebo od donátorů, o kterých se na doporučení dozvěděli.

Plánování

Jakmile má organizace zmapované otevřené výzvy, přechází do etapy plánování. Tato etapa je spojena již s prací více oddělení zároveň. Nejdříve dochází k výběru výzev, na které se budou podávat žádosti. Nejpodstatnějším dokumentem je napsaná a podaná žádost o dotaci/grant. Přejít do další etapy projektové fáze je možný rozhodnutím o přiznání dotace/grantu. V případě nepřiznání dotace musí organizace podat další žádosti na jiné organizace, dokud nenalezne takového donátora, který jejich aktivity podpoří. Zpravidla se podává současně více žádostí, aby měly projekty zajištěné vícezdrojové financování.

Psaní žádosti

Jak již bylo zmíněno, psaní žádosti se zabývá více oddělení organizace Romodrom zároveň. Jedná se o:

- 1) Fundraising – fundraiser má na starosti samotné vypracování žádosti o příspěvek. Informace potřebné k jejímu vypracování kompletuje na základě požadavků a vypracovaných plánů z ostatních oddělení.
- 2) Vedoucí projektu – ten má k projektu nejbližší, plánuje tedy jeho rozsah, časový plán, plán řízení rizik a kvality.
- 3) Finanční oddělení – z toho je vybrán finanční manažer, jenž bude mít projekt na starost a ten vypracovává plán potřebných zdrojů, který je součástí žádosti. Na základě toho se pak určuje výše finanční podpory, o kterou se žádá.
- 4) Manažer projektů – ten má na starosti kontrolu vypracované žádosti včetně zaznamenání důležitých údajů z výzvy (např. termíny odevzdávání zpráv).
- 5) Vedení organizace – má vždy závěrečné rozhodovací slovo před podáním žádosti.

Realizace

Po přiznání dotace se začíná projekt realizovat, sestaví se naplánovaný projektový tým, který se podílí svými přidělenými úkoly na realizaci projektu. V průběhu realizace se postupuje dle vypracovaných plánů a probíhá čerpání dotace/grantu. Celkově je prováděn controlling, vytváří se reporty a donátorům se zasílají průběžné monitorovací zprávy o udržitelnosti projektu a jiné – to má na starosti manažer projektů.

Čerpání dotace/grantu

Zde je nejpodstatnější hlídání čerpání dotace/grantu, které má na starosti přidělený finanční manažer. V případě žádosti o podporu na nákup hmotného vybavení se musí vybavení nakoupit. To zajišťuje vedoucí projektu včetně hlídání a vypracovávání věcné části projektu. Po vyčerpání přidělené dotace/grantu by měl projekt dosáhnout naplánovaného cíle (např. stavba hřiště je dokončena).

Ukončení

Po ukončení realizace projektu nastává administrativní část projektu. Je nutné vypracovat a odevzdat závěrečné zprávy o realizaci a vyúčtování dotace/grantu. Data odevzdání těchto dokumentů jsou daná pevnými termíny, které jsou známy již od podpisu smlouvy s donátorem. Dodržování stanovených dat je velmi důležité. Jejich nedodržení vede k různým postihům. Většinou se jedná o finanční sankce. U krajských dotací je dodržení termínů podmínkou pro přidělení dotace na rok následující. Pro organizaci Romodrom i pro jiné neziskové organizace, je plnění zadaných úkolů podstatné i kvůli možnosti dalšího financování v budoucnu.

Vyúčtování dotace/grantu

Kromě termínu odevzdání vyúčtování je třeba též dbát na termíny, do kdy se dotace musí vyčerpat. U dotací s ročním čerpáním to většinou bývá do konce roku a vyúčtování potom do konce ledna roku následujícího. To znamená, že veškeré výdaje musí být zaplacený do konce roku, aby se staly uznatelnými náklady (prokazuje se např. fakturami dle dat nákupu). Vyčerpáním dotace/grantu a odevzdáním vyúčtování včetně závěrečné zprávy projekt oficiálně končí.

Poprojektová fáze

V této fázi je již projekt ukončen. Dochází k celkovému vyhodnocení projektu a jeho přínosů. U neziskových organizací by však mimo hodnocení v rámci organizace mělo docházet i k předávání informací donátorům ohledně přínosů projektu. Pro donátory to také slouží jako vyhodnocení, jestli jejich finanční podpora měla smysl a projekt přinesl očekávané benefity. K předávání těchto informací nejčastěji dochází posíláním emailů např. s fotkami nebo příběhy, komu jejich finanční podpora pomohla

a jak ovlivnila danému klientovi život. Tato fáze je ovšem u mnoha projektů v organizaci Romodrom zanedbána. Zpětné vazby se většinou odesílají jen v případě, je-li to vyžadováno smlouvou s donátorem.

4.2.6 Benefity z projektů

V následující podkapitole jsou analyzovány benefity z projektů na základě metodiky PRINCE2®. Pro organizaci Romodrom je výstupem z projektu neboli "output" finanční podpora, tedy získání peněz od donátora. "Outcome" neboli výsledek je možnost pomoci cílovým klientům a benefit je, že např. díky projektu "CPV Hradčany" v roce 2015 nastoupily tři děti k povinné školní docházce na místní ZŠ a tam se jim daří s velmi dobrými výsledky. Bez tohoto projektu by zřejmě děti do školy nenastoupily vůbec nebo s nutností odkladu školní docházky.

Cílem organizace je tedy neustálé zlepšování jejích výsledků, tedy např. aby v dalším roce na ZŠ nastoupilo pět dětí. Toho lze docílit úspěšnou kooperací s donátorem vedoucí k opakovanému finančnímu zabezpečení projektů.

5 Kooperace s donátory/sponzory

5.1 Nadace VINCI

Nadace VINCI působí na území České republiky od roku 2008. Zaměřuje se na podporu iniciativ spojených se sociálně vyloučenými osobami, a to především v oblasti pracovní integrace, vzdělávání a bydlení těchto osob. Nadace slouží jako spojka mezi firmami Skupiny VINCI a sdruženími, jež působí přímo v regionech, kde podporují svou činností sociálně vyloučené osoby. Aktivity organizace takto navazují na činnost francouzské nadace FONDATION VINCI (FONDATION D'ENTREPRISE VINCI POUR LA CITÉ) zřízené u mateřské organizace.

Zřizovateli Nadace VINCI jsou mimo francouzskou nadaci FONDATION VINCI také dceřiné společnosti Skupiny VINCI, mezi které patří VINCI CONSTRUCTION GRANDS PROJETS, a.s., PRŮMSTAV, a.s., EUROVIA CS, a.s., SMP CZ, a.s., TPI Česká republika, Cegelec, SOLENTANCHE Česká republika a další.

Obrázek 8 Logo Nadace VINCI a loga zřizovatelů a dárců Nadace VINCI



Zdroj: Výroční zpráva Nadace VINCI 2015

Nadace VINCI zapojuje do iniciativ své vlastní zaměstnance, kteří díky své profesionalitě a odbornosti dopomáhají rozvíjet životní prostředí klientů podporovaných sdružení. Tito zaměstnanci jsou nazýváni „patronem či patronkou“ projektu. Zapojení patronů do těchto projektů probíhá formou aktivní spolupráce s organizací na dané tematické v rámci jejich pracovní doby a slouží tak i k obohacení jejich běžného pracovního i osobního života. Patroni mohou takto spolupracovat jak ve svém pracovním prostředí, tak mají i možnost vycházení do terénu, kde se mohou přímo setkávat s klienty z cílových skupin projektů.

Rozhovor Nadace VINCI

V organizaci Nadace VINCI v České republice byl proveden osobní rozhovor s ředitelkou komunikace a rozvojových programů Skupiny VINCI Construction (SMP CZ) a předsedkyní správní rady Nadace VINCI s magistrou Ivanou Hlochovou. V rozhovoru bylo zkoumáno, podle jakých faktorů se vybírají NNO, jak se nadaci spolupracovalo s organizací Romodrom a jaké jsou pro nadaci důležité benefity z kooperace.

Výběr organizace

Organizace, jejichž žádosti prochází dotačním řízením, jsou nejprve hodnoceny podle dvou oblastí. První z nich je, že zaměření organizace musí spadat do oblasti podpory Nadace VINCI. *„Musí se zároveň jednat o podporu dlouhodobého a hmotného investičního charakteru, tzn. věci které zůstanou v organizaci dlouhodobě a které využije více lidí“* sdělila paní Hlochová. Obě tyto složky organizace Romodrom splňovala, nebyl tedy problém k přechodu do druhého kola. Podle paní Hlochové je cílem Nadace VINCI *„podpořit menší projekty menších neziskových organizací, aby šíře podpory byla co největší. Nesoustředíme se ani tak na hlavní město Prahu, ale podpora se vyskytuje téměř ve všech krajích České republiky“*. Projekty, na které organizace Romodrom žádala o finanční podporu, byly realizovány ve Středočeském a Olomouckém kraji a řadí se mezi malé organizace do 100 zaměstnanců.

V případě splnění i těchto kritérií musí každý projekt nalézt svého patrona nebo patronku z řad zaměstnanců. Bez nich není možné, aby žádost organizace byla předložena před výběrovou komisí. *„Důležité je, aby se patron ztotožnil s danou tematikou, u organizace Romodrom toto proběhlo bez problému a organizace získala jako svého patrona mistra stavební výroby Petra Zlámala ze společnosti PRŮMSTAV, a.s.“* Patron při kooperaci získává jak formální úlohu, tzn. že je uveden na smlouvě spolu s nadací a organizací (jedná se tedy o trojstrannou smlouvu), tak i úlohu aktivního spolupracovníka v neziskovém světě.

Kooperace s organizací Romodrom

Organizace dle slov paní Hlochové *„splňovala veškeré požadavky pro udělení finanční podpory, odevzdala vždy všechny dokumenty v pořádku a včas, splňovala*

cílovou skupinu i využití finančních prostředků". Co ovšem bylo organizaci Romodrom vytčeno je „malá angažovanost do živější spolupráce obou organizací“.

Cílem projektů podporovaných organizací je totiž hlubší zapojení patronů do dění v neziskové organizaci. Nadace si klade za cíl dát své podpoře větší rozměr než jen investovat finanční prostředky na základě žádostí ze strany organizací a tím pak vzájemnou kooperaci ukončit. Jejím přáním je, aby pomocí spolupráce došlo k většímu dopadu na projekt. *„Pro patrony je to obohacující zážitek, možnost přiučit se něco nového od organizací nebo přijmout nové názory“* dle slov paní Hlochové. Jako příklady této hlubší spolupráce uvedla najímání lidí z cílových skupin projektů na brigády do šaten nebo catering na firemních akcích, simulování pracovních pohovorů v jejich kancelářích apod. *„U Romodromu jsem takovou možnost spolupráce neviděla, to byla opravdová škoda. Spolupráce je pak mnohem opravdovější, živější a mohou Vás napadat mnohem větší možnosti dalšího rozvoje a kooperace do budoucna.“* Ačkoliv se Nadace VINCI zaměřuje spíše na nové dosud nepodpořené organizace a projekty, výše zmíněná angažovanost do živější spolupráce organizace a patrona je pro tuto nadaci velikou výhodou při výběru organizací k další spolupráci.

5.2 Nadační fond AVAST

Nadační fond AVAST je nezisková organizace, která byla v roce 2010 založena českou společností Avast Software s.r.o., která se zabývá ochranou PC a mobilních zařízení. Celkem 2,5 % ze zisku společnosti Avast Software s.r.o. se ročně přispívá na nadační fond společnosti. S neustále rostoucím ziskem se tak zvyšují i finanční prostředky nadačního fondu. V roce 2010 to bylo necelých 5 mil. Kč a v roce 2015 celková částka přesáhla 84 mil. Kč.

Podpora Nadačního fondu AVAST je zaměřena především na oblasti, které zatím nejsou pokryté státem, nejsou příliš populární nebo jsou společností opomíjené. Dva hlavní strategické programy se zaměřují na rozvoj paliativní péče („spolu až do konce“) a soběstačný život rodin s dětmi se zdravotním postižením („spolu do života“). Nejstarším programem organizace je program s názvem „spolu s důvěrou“, který má asi nejširší spektrum záběru a posledním programem je „spolu se zaměstnanci“, ve kterém mají zaměstnanci společnosti Avast Software s.r.o. sami možnost nominovat neziskovou organizaci, kterou nadační fond podpoří.



Zdroj: Nadační fond AVAST, 2017

Rozhovor Nadační fond AVAST

V Nadačním fondu AVAST byl proveden osobní rozhovor s programovou manažerkou organizace s magistrou Kateřinou Kotasovou. Paní Kotasová byla dotazována, jakým způsobem probíhá výběr podporovaných organizací, jak hodnotí kooperaci s organizací Romodrom a jaké mají z projektů s neziskovými organizacemi benefity.

Zaměření podpory organizace

Nadační fond AVAST necílí svou podporu na projekty, které jsou společensky nejvíce potřebné, ale spíše na projekty, ve kterých spatřuje, že žádající organizace nevyužívají maximálně svůj možný potenciál. Paní Kotasová popisovala, že by se *„podporované projekty měly zaměřovat na zvyšování kapacit, posilování a rozvoj organizací, jeho udržitelnost, rozvíjení aktivit, zavádění nových prvků atd.“* Konkrétně se oblast podpory nezaměřuje příliš na financování provozních nákladů organizací (výjimky tvoří dlouhodobě podporované organizace), ale spíše na rozvoj organizací v podobě různých školení, stáží nebo konferencí, které např. rozvíjí zaměstnance organizací ve fundraisingu. *„V této oblasti by bylo možné další rozšíření spolupráce s Romodromem.“*

V oblasti zaměření podpory organizace bylo také zkoumáno, jestli je vzhledem k povaze společnosti Avast Software s.r.o. podpora směřovaná k projektům, které jsou mimo dobročinnost spojeny též např. s IT vzděláváním. Podle paní Kotasové *„primární cíl zaměřenosti na IT není, avšak do budoucna máme v plánu další program, který bude zaměřen v rámci podpory např. na děti ve školách i na jejich vzdělávání v oblasti IT, kde dojde k hlubšímu propojení zaměstnanců společnosti s neziskovými organizacemi.“*

Výběr organizace

Organizace spadající do strategických programů spolu až dokonce a spolu do života jsou vybírány odbornou hodnotící komisí a závěrečné slovo má správní rada. Jedná se o dlouhodobou podporu a kooperace je užší a důvěrnější. Organizace mají většinou i záruku poskytnutí finančních příspěvků na další rok. U programu „spolu se zaměstnanci“ bývá vybráno 90 % organizací, které spadají do firemní strategie. Program „spolu s důvěrou“ je nejrozmanitější co se týče oblasti podpory a do výběrového řízení se mohou přihlásit různé projekty, jelikož nejsou udaná příliš omezující pravidla, *„ale je hodně o štěstí, jestli projekt zaujme správní radu. Na podporovaných projektech se totiž musí shodnout všechny členky správní rady. Většinou tímto výběrovým řízením projde tak cca 30 projektů ze 190 přihlášených. Prostřednictvím tohoto programu byla započata i kooperace s organizací Romodrom. Správní radu projekt Centrum předškolní a mimoškolní východy ve Slaném zaujal a byl vybrán mezi podpořené organizace.“* okomentovala výběr organizací/projektů paní Kotasová.

Spolupráce s organizací Romodrom

Kooperace s organizací Romodrom probíhala v pořádku. Organizace podala žádost, která byla správní radou vybrána a organizace byla podpořena. Veškerá dokumentace k projektu včetně závěrečné zprávy a vyúčtování byla v pořádku dle zadání. To paní Kotasová ohodnotila velmi pozitivně. Od ostatních organizací je totiž častým problémem nedodržování skoro jediného povinného termínu, a to den odevzdání vyúčtování a závěrečné zprávy.

Mezi negativa zařadila neprofesionální fotografie, jež organizace Romodrom zaslala se závěrečnou zprávou. *„Bylo vidět, že fotografie byly pořízeny rychle na poslední chvíli, ale jako výstup to nepůsobí moc dobře“* hodnotila paní Kotasová. Tyto faktory ve výsledku ale ovlivňují celý náhled na organizaci.

Nadační fond AVAST se snaží vystupovat jako partner organizací, nepožaduje po organizacích, na rozdíl od ostatních donátorů, příliš složité žádosti, závěrečné zprávy ani reporty a nejsou problémem ani změny v projektech. Dle paní Kotasové nechtějí zahlcovat organizace, ani je samotné. *„Na druhou stranu ale očekáváme, že se organizace více zamyslí a projeví větší iniciativu sami. Jde např. o zveřejňování našich log. My nemáme žádné přehnané požadavky po organizacích ohledně publicity, ale do jisté míry by organizace měly v této oblasti projevit větší iniciativu.“*

5.3 Foxconn CZ

V této podkapitole bude zkoumána komunikace s donátorem, který nevyhověl organizaci Romodrom při žádosti o udělení finanční podpory. Jedná se o společnost Foxconn CZ, s.r.o. Ta poskytla rozhovor formou emailové komunikace.

Rozhovor Foxconn CZ

Společnost Foxconn CZ, s.r.o. je v České republice výrobní centrálou evropské skupiny Foxconn. Nachází se v Kutné Hoře a v Pardubicích. Zabývá se výrobou veškerých součástí osobních počítačů (kromě čipů) a poskytováním kompletních řešení v oblasti IT. Mimo svou hlavní činnost se zabývá v rámci společenské odpovědnosti firem také sponzoringem. Finančními i věcnými dary z oblasti IT (např. nové tablety) podporuje vzdělávání dětí a mládeže, pomáhá také nemocným a handicapovaným lidem.

Organizace Romodrom zažádala v roce 2016 o sponzoring a přihlásila se do sponzoringové soutěže s názvem „Kdo si hraje, nezlobí“ na podporu projektu Centrum předškolního vzdělávání ve Slaném. Žádosti ovšem nebylo vyhověno. Z rozhovoru s administrátorkou externí komunikace a PR ze společnosti Foxconn CZ, s.r.o. Karolínou Frýdovou vyplývá, že v soutěži dali přednost projektům zaměřeným na technické vzdělávání dětí a mládeže z řad regionálních organizací (Pardubice, Kutná Hora).

Rozhovor byl dále veden ke zjišťování, jak probíhala s organizací Romodrom komunikace, jaká byla pozitiva a negativa při této komunikaci, jaké benefity z kooperace považují za důležité a co by mohlo organizaci pomoci při případném dalším vyhlášení sponzoringové soutěže, která je nyní plánovaná.

Paní Frýdová uvedla, že *„při komunikaci a vyjednávání s organizací Romodrom o.p.s. nebyla nalezena žádná výrazná negativa. Pro příště bych ale doporučila uvést rozpočet projektu a rozepsat konkrétní aktivity, které by organizace vykonávala a jakým způsobem. Mezi pozitiva řadíme dodržení zadání i formální úpravy projektu“*, dále se vyjádřila k porovnání *„žádné výrazné rozdíly v komunikaci s organizací Romodrom o.p.s. a jinými organizacemi neshledáváme“*.

5.4 RWE Česká republika

Pro výzkum v rámci kooperace s donátory, se kterými organizace Romodrom vůbec nespolupracovala, byla oslovena bývalá zaměstnankyně společnosti RWE Česká republika a.s. (nyní innogy Česká republika a.s.) Eliška Špálová, která byla asistentkou obchodního ředitele společnosti a měla na starost předvýběr projektů v rámci sponzoringu společnosti RWE ve Středočeském kraji. RWE (innogy) se zabývá především těmito čtyřmi oblastmi: dodáváním zemního plynu a elektřiny, distribucí plynu, skladováním plynu a výrobou tepla a elektřiny.

Rozhovor RWE Česká republika

V rámci rozhovoru byla paní Špálová dotazována, jakým způsobem probíhal výběr organizací a projektů, které společnost RWE ve Středočeském kraji podporovala, na které organizace/projekty se společnost zaměřovala, jaké měla z kooperace benefity, jaká nalézala pozitiva a negativa a jestli nalézala rozdíly při kooperaci s různými neziskovými organizacemi.

Paní Špálová se na své pozici zabývala rozdělováním přidělených finančních prostředků na sponzoring malých projektů ve Středočeském kraji. Předvýběr prováděla ve spolupráci se svým nadřízeným a dalšími vyššími manažery společnosti. Vybrané projekty byly schvalovány představenstvem. Dle slov paní Špálové byla „*na prvním místě pomoc projektům, které se jevily jako prospěšné, a které se potýkaly s nedostatkem finančních prostředků. Celkově jsem se ale snažila rozdělovat podporu rovnoměrně mezi všechny žádající projekty.*“ Do oblasti podpory spadala především charita, sport, kulturní projekty a ekologie.

Mezi pozitiva kooperace s malými organizacemi patřila vděčnost i za malé finanční podpory, které pomohly realizaci konkrétních projektů. Pro společnost RWE to ale na druhou stranu znamenalo menší publicitu než u velkých neziskových organizací, kde byla propagace a zviditelnění firmy účinnější. Rozdíly v kooperaci s organizacemi prý rozhodně existují. Záleží na lidech, kteří v ní pracují. Měřítka je v míře nadšení pro věc a v jejich profesionalitě. „*Zažila jsem vynikající manažery, kteří i z malé podpory dokázali vyprodukovat smysluplný projekt, který měl oboustranný přínos. Zažila jsem však i manažery velkých neziskovek, kteří se jen vezli na momentální vlně popularity a očekávali automatickou spolupráci*“ zhodnotila paní Špálová.

6 Vyhodnocení

6.1 Projektové řízení – doporučení na zlepšení

6.1.1 Hodnocení financování organizace

Organizace Romodrom splňuje doporučení na využití více zdrojů financování. Poměry příjmů ovšem nejsou příliš vyrovnané. Převládají zdroje z krajských dotací, kterým se jen vzdáleně blíží zdroje Evropského sociálního fondu.

Organizaci by bylo doporučeno zvýšit příjmy z nadací, nadačních fondů a jiných institucí soukromého charakteru. Zajistilo by to jistější zdroj financí v případě krize a radikálního snížení hlavní – v tomto případě tedy krajské dotace. Navíc projekty nejsou tak striktně řízeny jako u financování z veřejných zdrojů a některé nadace zaručují dlouhodobější financování než na jeden rok.

6.1.2 Hodnocení zainteresovaných stran projektu

Současný model zainteresovaných stran v organizaci Romodrom je zaveden poměrně nově. Změna nastala vytvořením nové pracovní pozice manažera projektů. Dříve byla většina kompetencí projektového manažera obstarávána vedoucími projektů, finančními manažery nebo i vedením organizace, jen zřídkakdy byl projektu přidělen samostatný projektový manažer. Tato situace byla ale velmi náročná při sjednocování veškerých důležitých informací, termínů i při vzájemné komunikaci. Vedoucí projektů totiž pracují v místě poskytování dané odborné pomoci, což je celkem v osmi krajích ČR, finanční manažeři a vedení organizace sídlí v pražské centrále.

Tento krok je tedy hodnocen za velmi funkční. Vedoucí projektů mají nyní větší prostor na samotnou práci s klienty, finanční manažeři čistě na finanční záležitosti projektů a vedení organizace na rozhodovací činnosti. Do budoucna se jistě otevírá i otázka přijetí projektových manažerů vzhledem k neustále se rozšiřujícímu počtu projektů organizace. Ostatní zainteresované strany takto fungují v pořádku a jsou velmi výhodně zavedeny.

6.1.3 Hodnocení certifikací projektových manažerů

V organizaci Romodrom nejsou zaměstnaní certifikovaní projektoví manažeři. Dle názorů donátorů to ale není nezbytně nutné, proto je současný stav hodnocen v pořádku.

6.1.4 Hodnocení fází projektu

Fáze projektu v organizaci Romodrom jsou nastaveny správně. Nebývá problém s dodržováním termínů a odevzdáváním požadovaných dokumentů. Veškeré povinné úkony stanovené smlouvou jsou tedy v pořádku.

Prostor na zlepšení se nachází dle mého názoru v poprojektové fázi, ve které by měla organizace více dbát na udržení dobrých vztahů s donátory i po ukončení projektu, a to např. posíláním dalších informací o úspěšném pokračování projektu a o jeho významu (cca jednou za čtvrt roku). Dle mého názoru je absence těchto činností způsobena zvyklostí na podporu z veřejných zdrojů, na kterou je organizace Romodrom nejvíce zvyklá, a při které nejsou tyto činnosti příliš vyžadovány. Navazováním dalšího kontaktu může organizace zvyšovat své šance při výběru u dalšího dotačního řízení. Při spokojenosti donátora se tím také otevírá i možnost, že jim finanční podporu sám nabídne.

6.1.5 Hodnocení benefitů a doporučení na využití

Smysl a význam veškerých projektů realizovaných organizací Romodrom má za cíl naplnění hodnot, ke kterým se organizace hlásí. Benefity z projektů jsou výsledky její snahy. Zde tedy není co vytknout. Organizace neustále rozšiřuje oblast své podpory, a to jak v rámci regionů (v ČR i v zahraničí), tak i v rámci cílových skupin. Doporučení pro organizaci je, aby ve svých projektech pokračovala dál a dělala je správně.

Výzkumná otázka 1:

Je v organizaci Romodrom správně nastaveno projektové řízení?

Odověď: Ano, dle mého názoru je projektové řízení v organizaci Romodrom nastaveno správně. Bylo nalezeno pouze několik málo doporučení, které by organizace mohla zvážit a která by vedla k vylepšení jejich systému a kooperace s donátory.

- **Zvýšení spolupráce s nadacemi a nadačními fondy** – tyto organizace nekladou na neziskové organizace takové nároky a snaží se jim vyjít co nejvíce vstříc, organizace by pak mohla být v některých oblastech uvolněnější
- V souvislosti s přibývajícimi projekty by organizace mohla do budoucna zvážit **přijetí dalšího manažera projektů nebo více projektových manažerů** pro zajištění správného a kompletního realizování všech projektů
- **Zaměření se na poprojektovou fázi**, a to jak udržením vztahu s donátory i po ukončení projektu, tak i větším vlastním **zpětným hodnocením** každého projektu

6.2 Kooperace s donátory – doporučení na zlepšení

6.2.1 Hodnocení kooperace s Nadací VINCI

Organizaci Romodrom by bylo doporučováno více dbát na poskytování zpětné vazby i po skončení projektu. Zpětná vazba by měla být poskytována ve formě zasílání informací, článků nebo fotografií, jak se daný projekt s pomocí nadace posunul, jaký měla kooperace na projekt dopad i s odstupem určité doby atd. Dalším doporučením by bylo v případě další žádosti o nadační příspěvek navržení možností aktivnější a užší spolupráce, na kterou se Nadace VINCI zaměřuje. Tato spolupráce by opět měla splňovat podmínky dlouhodobě zaměřeného cíle, a to nejen vlastního projektu, ale i spolupráce s touto nadací.

6.2.2 Hodnocení kooperace s Nadačním fondem AVAST

Organizaci Romodrom by bylo doporučeno hlubší propojení vlastního projektu jak s nadačním fondem, tak i s ostatními NNO. Pro Nadační fond AVAST je to výhodou

při výběru projektu, ale zároveň to organizaci může pomoci i s pochopením určitých problémů, vzájemným sdílením, rozvíjením atd.

Dále by bylo vhodné udržení spolupráce i po čerpání financí do projektu. Nadační fond AVAST oceňuje např. zasílání informací o pokračování projektu, zvaní na různé akce atd. Organizace Romodrom by se do případné budoucí spolupráce mohla více zamyslet i nad financováním rozvoje organizace (např. výše zmíněné školení fundraiserů), protože Nadační fond AVAST je takovýmto žádostem otevřen více než financování provozních nákladů.

6.2.3 Hodnocení kooperace se společností Foxconn CZ

Jelikož tento projekt nebyl podpořen, nedá se hodnotit projektová kooperace. Uvedená doporučení na zlepšení vychází z komunikace při podání žádosti.

V rámci vyhledávání potenciálních donátorů by mělo být více dbáno na zaměření projektu. Organizace žádala na projekt zabývající se přípravou dětí ze sociálně vyloučených oblastí na úspěšné zahájení školní docházky, z tiskové zprávy Foxconn CZ, s.r.o. (Krausová, 2016) vyplývá, že podporovanými aktivitami jsou IT vzdělání dětí a mládeže. Navíc by tyto aktivity měly být poskytovány v oblasti pardubického a kutnohorského regionu, projekt organizace Romodrom byl realizován ve Slaném, nespadá tedy do požadované oblasti. Dále by bylo v žádosti doporučeno konkrétnější rozepsání aktivit a cílů, na které by bylo přispíváno. Neměl by chybět rozpočet.

Výzkumná otázka 2:

Probíhala kooperace organizace Romodrom s vybranými donátory v pořádku?

Odpověď: Ano, kooperace s donátory probíhala v pořádku. Především bylo pozitivně hodnoceno dodržování termínů, správnost a kompletnost dokumentace k projektům. Prostor na zlepšení je v:

- **Poprojektové fázi** – udržení kontaktu i po projektu, poskytování zpětné vazby včetně informování o významu projektu. Zde se shodlo hodnocení ze strany organizace i ze strany donátora.
- **Hlubším propojení projektu s donátorem i s jinými NNO** – nadace/fondy i jiní donátoři chtějí aktivněji spolupracovat, ne jenom poskytovat finanční podporu.

6.3 Analýza a vyhodnocení benefitů

Analýza benefitů z kooperace s NNO nevychází z jednotlivých podporovaných projektů, ale z celkové podpory, jaký má dopad a jestli se očekávané benefity opravdu naplňují. Pro neziskové organizace obecně je velmi obtížné nabízet svou činností donátorům benefity. Benefitem pro ně je dle mého názoru zviditelnění organizace při činnosti v rámci společenské odpovědnosti firem. Neziskové organizace vystavují loga donátorů, uvádějí je na svých webových stránkách, ve výročních zprávách atd.

6.3.1 Benefity z projektů Nadace VINCI

Benefitem z kooperace je pro Nadaci VINCI viditelně účinná pomoc poskytnutá těm, kteří ji potřebují, a to jak skrze práci neziskové organizace, tak i svých vlastních možností. Dále sem patří zařazení mezi společensky odpovědné firmy. S tím souvisí zviditelnění dané společnosti. Paní Hlochová zmínila, že dělají také rozhovory do časopisů, a to jak s organizacemi, tak i s cílovými klienty. *„Mezi benefity projektů s neziskovými organizacemi řadím také úspěšné uvědomění veřejnosti o tomto jiném světě a zvýšenou snahu o pomoc cílovým skupinám.“* Skrze zapojování vlastních zaměstnanců (patronů) do aktivit neziskového světa prý dochází k uvolnění zaměstnanců, k obohacujícímu zážitku či u některých dokonce k seberealizaci. Spokojený zaměstnanec je cílem každého zaměstnavatele.

Ověření benefitu

Dle mého názoru se počet patronů zvyšuje, pokud jsou projekty pro patrony přínosné. Z výročních zpráv z let 2011 až 2015 byly zjištěny počty patronů (tab. 4).

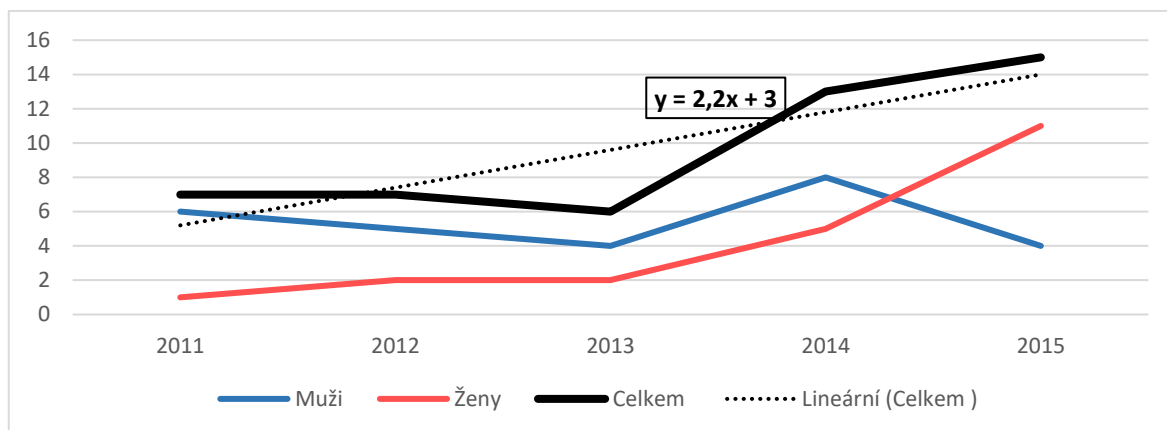
Tabulka 4 Počet patronů v Nadaci VINCI v letech 2011-2015

Rok	Muži	Ženy	Celkem
2011	6	1	7
2012	5	2	7
2013	4	2	6
2014	8	5	13
2015	4	11	15

Zdroj: výroční zprávy Nadace VINCI, 2011-2015, vlastní zpracování

Z hodnot v tabulce 4 bylo zjištěno, že celkový počet patronů byl v roce 2011 sedm a v roce 2015 patnáct. Z genderového rozlišení žádné konkrétní výsledky nevyplývají, muži a ženy se do patronací zapojují paralelně. Pro zjištění průměrného ročního přírůstku byly hodnoty zaneseny do grafu 4.

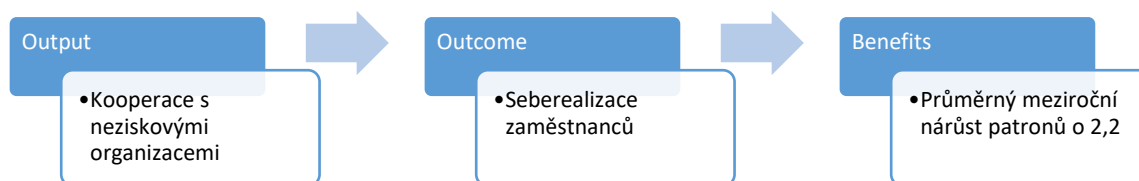
Graf 4 Počet patronů v Nadaci VINCI v letech 2011-2015



Zdroj: výroční zprávy Nadace VINCI, 2011-2015, vlastní zpracování

Pro zjištění průměrného ročního nárůstu patronů byla u celkového počtu patronů vytvořena lineární spojnice trendu, ze které vyplývá rovnice přímky $Y = 2,2x + 3$. Po dosazení konkrétních hodnot lze z této rovnice vypočítat, že průměrný roční nárůst patronů je o 2,2. Z toho vyplývá předpoklad nárůstu patronů i do dalších let. Pomocí realizovaných projektů jsou tedy tyto benefity naplňovány. Z těchto výsledků vyplývá následující schéma (obr. 10) zobrazující ověřený benefit.

Obrázek 10 Benefit z kooperace Nadace VINCI



Zdroj: vlastní zpracování

6.3.2 Benefity z projektů Nadační fond AVAST

Benefitem nebo i výhodou při výběru projektů je podle paní Kotasové ochota organizací sdílet, síťovat mezi sebou ve prospěch cílových skupin, vytvářet sítě NNO v rámci regionů atd. Organizace sebe sama vnímá jako „Nezávislou platformu, kde může docházet k setkávání, sdílení nebo řešení různých záležitostí v této oblasti. My komunikujeme s jinými organizacemi, sdílíme spolu různé informace a podobnou představu máme i o vzájemné spolupráci neziskových organizací.“ Dále to je správná

informovanost okolí (cílové skupiny) o možnostech podpory, aby v případě potřeby věděli, kde mohou pomoc vyhledávat. Dalším benefitem z kooperace je přesah organizace nebo zaměstnanců i do zahraničí a v něm další možné navázání na projekty. V organizaci Romodrom je tento přesah u projektu "HomeLab", kde je organizace partnerem maďarské organizace, která je žadatelem. Pro Nadační fond AVAST má přesah v budoucnu veliký význam.

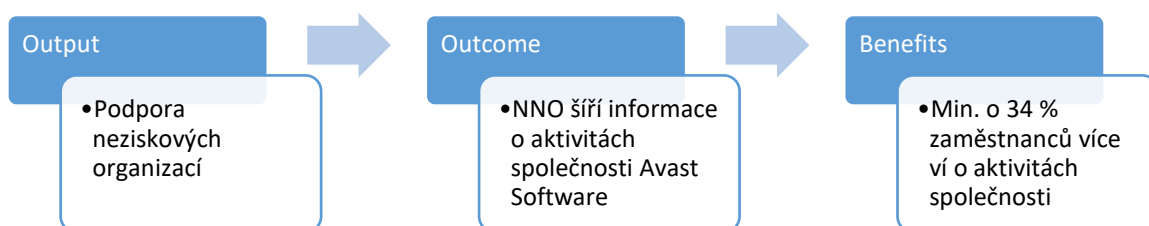
Pro Nadační fond AVAST je nejzásadnějším benefitem z projektů šíření o jeho aktivitách do povědomí zaměstnanců firmy Avast Software s.r.o. „Pro nás je to především důležitá zpráva pro zaměstnance, že firma má nadační fond. Snažíme se NNO se zaměstnanci propojit. To je pak možné využít v programu „spolu se zaměstnanci“, kde zaměstnanci sami nominují neziskové organizace, snažíme se je tím vtahovat do rozhodování nadačního fondu. Benefitem je zjištění zaměstnance, že zaměstnavatel jde i tímto směrem.“

Ověření benefitu

Pokud je skutečným benefitem z projektů s neziskovými organizacemi rozšíření povědomí zaměstnanců společnosti Avast Software s.r.o. o jejich nadačním fondu, bude podáno více žádostí v programu spolu se zaměstnanci, kde sami zaměstnanci navrhnou neziskové organizace, které by mohly být podpořeny, protože úspěšnost výběru organizace v tomto programu je 90%.

Podle výsledků programu spolu se zaměstnanci bylo v roce 2015 podáno ze strany zaměstnanců 56 žádostí. V roce 2016 to bylo celkem 75 žádostí, z čehož vyplývá nárůst o téměř 34 %. Na základě tohoto výsledku je zřejmé, že stále více zaměstnanců ví o aktivitách společnosti Avast Software s.r.o. v dobročinné oblasti a to nejméně 34 %. Ověření benefitu zaneseno do schématu na obr. 11.

Obrázek 11 Benefit z kooperace Nadační fond AVAST



Zdroj: vlastní zpracování

6.3.3 Benefity z projektů Foxconn CZ

Mezi benefity vycházející z kooperace s podpořenými organizacemi řadí společnost Foxconn CZ tyto:

- 1) Dobré jméno společnosti – vedoucí k většímu zájmu o jejich výrobky a služby,
- 2) Rozvoj CSR strategie (společenská odpovědnost firem),
- 3) Budování dobrých vztahů s regionálními organizacemi a tím zvýšení možnosti vzájemné podpory a spolupráce s těmi organizacemi.

6.3.4 Benefity z projektů RWE (innogy)

Společnost RWE považovala na nejdůležitější benefit z kooperace s NNO zviditelnění společnosti. Před podpisem smlouvy byly vždy stanoveny podmínky způsobu prezentace společnosti. „U podpory neziskových organizací ale nebyly očekávané zpětně žádné výhody pro společnost. Samozřejmostí bylo pouze uvedení donátora na propagačních materiálech a webu“ sdělila paní Špálová.

Výzkumná otázka 3:

Existují benefity z kooperace neziskové organizace a donátora? Jaké jsou?

Odpověď: Ano, existují. Benefity z kooperace jsou:

- **Zvýšení spokojenosti a seberealizace zaměstnanců** mateřské organizace, kteří se mohou na projektech podílet
- **Zvýšení povědomí zaměstnanců o aktivitách zaměstnavatele** v neziskovém sektoru
- Vědomí, že jejich **finanční podpora měla smysl** a měřitelný dopad
- **Společenská odpovědnost firem** a tím i dobré jméno společnosti
- **Zviditelnění** společnosti
- **Uvědomění veřejnosti** o neziskovém světě

Závěr

Cíle této bakalářské práce byly analyzovat projektové řízení v konkrétní neziskové organizaci – Romodrom o.p.s. a zhodnotit kooperaci s donátory včetně doporučení na zlepšení. Přínosem práce je nalezení, analýza a vyhodnocení benefitů vycházejících z kooperace neziskové organizace a donátora.

K dosažení vytyčených cílů bylo nejdříve v teoretické části práce na základě relevantní literatury popsáno projektové řízení, neziskové organizace a jejich specifika oproti ziskovým organizacím. V praktické části byly stanoveny výzkumné otázky a metodologie této části práce, poté byla stručně popsána nestátní nezisková organizace Romodrom o.p.s. Dále byla provedena analýza projektového řízení v této organizaci, a to aplikováním poznatků o projektovém řízení z teoretické části. Vyhodnocování probíhalo na základě vlastních zkušeností a zkušeností zaměstnankyně této organizace – s ní byl proveden rozhovor. Dále práce vedla k hodnocení kooperace neziskové organizace s donátorem. Byly vybráni dva donátoři, kteří neziskovou organizaci podpořili, jeden, který organizaci nepodpořil a jeden, se kterým organizace vůbec nekooperovala. S těmito donátory byly provedeny rozhovory a na základě těchto rozhovorů byla vyhodnocena pozitiva a negativa spolupráce s organizací Romodrom a byla navržena doporučení pro zlepšení. Poslední část se zabývala nalezením a analýzou benefitů vycházejících z kooperace neziskové organizace a donátora. Výsledky byly vyhodnoceny a výzkumné otázky byly zodpovězeny.

Dle mého názoru bylo dosaženo cílů práce. Z analýzy vyplývá, že projektové řízení v organizaci Romodrom je zavedeno správně. Doporučeno by bylo zvýšení kooperace s nadacemi a nadačními fondy oproti veřejným zdrojům, se kterými je celé řízení projektu spojeno s velmi striktními předpisy. Zvýšení kooperace s nadacemi by organizaci přineslo větší uvolnění a hlubší spolupráci nad projekty. Nadace a nadační fondy se rády angažují do projektů neziskových organizací. Dále by organizaci byla doporučena větší snaha o udržení kontaktu s donátory, se kterými spolupracovala a spolupracovala úspěšně, i po ukončení projektu. Tyto výsledky vyplývají jak z vlastní analýzy, tak z rozhovorů s donátory. Ti by navíc doporučovali ještě hlubší propojení i při realizaci projektů.

Přínosem práce bylo nalezení, analýza a vyhodnocení benefitů z kooperace pro donátora a tím zjištění, proč se tyto projekty vůbec realizují. Z výsledků vyplývá, že je to především kvůli zaměstnancům společností – vede to jak k jejich seberealizaci, tak i k povědomí o těchto aktivitách zaměstnavatele v neziskové oblasti, což považují za důležité. Za jisté je to také z důvodu poskytnutí pomoci potřebným, což vede k vědomí, že jejich pomoc měla opravdový smysl. Společnosti se navíc angažují ve společenské odpovědnosti firem, která jim vytváří dobré jméno. Veškeré tyto iniciativy pak ve finále vedou ke zviditelnění společnosti, a tím i ke zvýšení počtu potenciálních zákazníků a k většímu zisku.

Celkově práci hodnotím jako prospěšnou, a to především pro neziskovou organizaci Romodrom. Ze zjištěných doporučení na zlepšení a benefitů, které jsou pro donátory důležité, může být projektové řízení zlepšeno. Vyhodnocených benefitů může organizace využít a soustředit se na jejich naplnění, čímž zvýší šance u potenciálních donátorů.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. **DOLEŽAL, Jan.** *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
2. **DRUCKER, Peter Ferdinand.** *Řízení neziskových organizací: praxe a principy.* Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
3. **HYÁNEK, Vladimír, Simona ŠKARABELOVÁ a Markéta ŘEŽUCHOVÁ.** *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů: metody, problémy, řešení.* Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-5262-5.
4. **KERZNER, Harold.** *Project management, A Systems Approach to Planning Scheduling, and Controlling.* Sixth Edition, Wiley, New York, 1998.
5. **MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ.** *Základy fundraisingu a projektového managementu.* Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5518-6.
6. **MOOZ, Hal, Kevin Forsberg a Howard Cotterman.** *Communicating Project Management.* New Jersey: Wiley & Sons. 2003. ISBN 0471269247.
7. **NAVRÁTILOVÁ, Daniela.** *Projektový a dotační management.* Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-21-2.
8. **NEWTON, Richard.** *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu].* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
9. **PELIKÁNOVÁ, Anna.** *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky.* Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-5699-8.
10. **PIROŽEK, Petr.** *Management ziskových a neziskových organizací: Management profit and non for profit organizations : zkrácená verze habilitační práce.* Brno: VUTIUM, 2005. ISBN 80-214-2995-X.
11. **POKORNÁ, Gabriela.** *Projekty – jejich tvorba a řízení,* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2008.
12. **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).* 4th ed., Newtown Square, Pa.: Project Management Institute. USA. 2008. ISBN 978-1-933890-51-7.
13. **SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA.** *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
14. **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

15. **ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ.** *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
16. **ŠKARABELOVÁ, Simona a kol.** *Když se řekne nezisková organizace*, 1.vydání, Brno: ESF, Masarykova univerzita, 2002, ISBN 80-210-3031-3.
17. **TURLEY, Frank.** *The PRINCE2® Foundation Training Manual*. United Kingdom: Management Plaza, 2010.

Internetové zdroje:

18. **ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA.** *Hospodářská a kulturní studia* [online]. Praha: © Stránky pro studenty oboru Hospodářská a kulturní studia, © HKS 2005-2017 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <<http://www.hks.re/wiki/s2l>>
19. **FOXCONN CZ, S.R.O.**, O nás [online]. Pardubice: Foxconn CZ, s.r.o., © Foxconn CZ 2000-2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <<http://www.foxconn.cz/czech/o-nas/>>
20. **MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY.** Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. Praha. © 2012-2015. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>>
21. **NADACE NEZISKOVY.CZ.** Fakta o NNO. *Neziskovky.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <<http://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>>
22. **PM CONSULTING S.R.O.** [online], 2016, Dostupné z: <<http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/trojimperativ-projektu/>>

Právní předpisy:

23. **Zákon č. 248/1995 Sb.**, o obecně prospěšných společnostech

Výroční zprávy:

24. **NADACE VINCI V ČESKÉ REPUBLICE**, *Výroční zpráva 2015, 2014, 2013, 2012 a 2011* [online], Praha: Nadace VINCI v České republice, 2012-2016. Dostupné z: <<http://www.nadacevinci.cz/cs/o-nadaci/vyrocnizpravy/>>
25. **NADAČNÍ FOND AVAST**, *Výroční zpráva 2015* [online]. Praha: Nadační fond AVAST, 2016. Dostupné z: <<http://nadacnifond.avast.cz/ke-stazeni>>
26. **ROMODROM O.P.S.**, *Výroční zpráva 2015 a 2014* [online], Praha: Romodrom o.p.s., 2015–2016. Dostupné z: <<http://www.romodromcz.cz/new/vyrocnizpravy.php>>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Projektový trojimperativ.....	11
Obrázek 2 Output, Outcome, Benefits (Výstupy, výsledky, benefity)	24
Obrázek 3 Organizační struktura projektu.....	26
Obrázek 4 Trh ziskových organizací	28
Obrázek 5 Trh neziskových organizací.....	28
Obrázek 6 Logo neziskové organizace Romodrom.....	35
Obrázek 7 Zainteresované strany projektu v organizaci Romodrom	40
Obrázek 8 Logo Nadace VINCI a loga zřizovatelů a dárců Nadace VINCI	46
Obrázek 9 Logo Nadačního fondu AVAST.....	49
Obrázek 10 Benefit z kooperace Nadace VINCI	58
Obrázek 11 Benefit z kooperace Nadační fond AVAST.....	59

Seznam tabulek

Tabulka 1 Statistika počtu NNO v ČR v letech 2014-2016.....	30
Tabulka 2 Příklad správně složeného finančního portfolia NNO	32
Tabulka 3 Zdroje financování organizace Romodrom v roce 2015.....	37
Tabulka 4 Počet patronů v Nadaci VINCI v letech 2011-2015.....	57

Seznam grafů

Graf 1 Nestátní neziskové organizace v ČR	30
Graf 2 Finanční zajištění projektů CPV Hradčany a CPVD Slaný v roce 2015.....	37
Graf 3 Zdroje financování organizace Romodrom v roce 2015	38
Graf 4 Počet patronů v Nadaci VINCI v letech 2011-2015	58

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Aneta Dudová

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/	Datum	Podpis