



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty of Economics

Department of Regional Management

MASTER'S THESIS

Project risk management

Bc. Anna Vondráčková

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

2018

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

.....

Anna Vondráčková

Anotace

Cílem této diplomové práce s názvem „Projektový risk management“ je identifikovat rizika konkrétního projektu, analyzovat je a navrhnout opatření, jak tato rizika co nejvíce snížit či zcela eliminovat. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části je představena základní odborná terminologie, dále také jednotlivé fáze projektového řízení a důraz je kladen zejména na představení procesu řízení projektových rizik. Poznatky z teoretické části jsou následně aplikovány v části praktické. V této praktické části je představen kontext projektu vybudování komunitního centra na ostrově Rusinga Island a jejím výstupem je identifikace rizik, analýza rizik a návrh preventivních opatření rizik tohoto projektu.

Klíčová slova: **riziko, řízení rizik, identifikace a analýza rizik, projektová rizika**

Abstract

The aim of this master's thesis, entitled Project Risk Management, is to identify the risks of a particular project, to analyze them and to propose measures to reduce or eliminate them as much as possible. The thesis is divided into theoretical and practical parts.

The theoretical part introduces the basic professional terminology, as well as the individual phases of the project management, and emphasis is placed on presenting the project risk management process. The findings from the theoretical part are then applied in the practical part. This practical part introduces the context of the project of building a community center on the Rusinga Island and its output is an identification of risks, risk analysis and also a proposal of preventive measures of the risks of this project.

Keywords: **risk, risk management, risk identification and analysis, project risks**

Obsah

Úvod.....	7
-----------	---

Teoretická část

1. Úvod do projektového risk managementu.....	9
<i>1.1 Analýza související odborné terminologie.....</i>	<i>9</i>
1.1.1 Projekt.....	9
1.1.2 Riziko.....	10
1.1.3 Nejistota.....	11
1.1.4 Projektové riziko.....	11
<i>1.2 Pozitivní a negativní důsledky rizik.....</i>	<i>12</i>
<i>1.3 Strategie postoje k riziku.....</i>	<i>12</i>
<i>1.4 Fáze projektového řízení.....</i>	<i>13</i>
1.4.1 Iniclace.....	14
1.4.2 Plánování.....	14
1.4.3 Realizace.....	14
1.4.4 Monitorování.....	15
1.4.5 Uzavření.....	15
2 Plánování risk managementu.....	16
2.1 <i>Identifikace rizik.....</i>	<i>16</i>
2.2 <i>Analýza rizik.....</i>	<i>19</i>
2.2.1 Kvalitativní metody analýzy rizik.....	20
2.2.2 Kvantitativní metody analýzy rizik.....	21
2.3 <i>Ošetření rizik.....</i>	<i>22</i>
2.4 <i>Monitoring a kontrola rizik.....</i>	<i>23</i>

Praktická část

3	Určení kontextu vybraného projektu	24
3.1	<i>Centrum Narovinu</i>	24
3.2	<i>Historie a vývoj Centra Narovinu</i>	24
3.3	<i>Specifika projektového managementu v neziskové sféře</i>	25
3.4	<i>Projekt výstavby komunitního centra „Ostrov Naděje“ na Rusinga Island.....</i>	25
3.5	<i>SWOT analýza</i>	27
3.6	<i>Dosavadní způsob řízení projektu</i>	29
4	Návrh managementu rizik	30
4.1	<i>Identifikace rizik</i>	30
4.1.1	<i>Studium dokumentace.....</i>	30
4.1.2	<i>Rozhovor se zakladatelkou centra.....</i>	33
4.1.3	<i>Brainstorming</i>	34
4.1.4	<i>Registr rizik.....</i>	35
4.2	<i>Kvalitativní analýza rizik.....</i>	36
4.3	<i>Návrhy řešení.....</i>	37
4.3.1	<i>Nedostatek finančních prostředků.....</i>	38
4.3.2	<i>Neschopnost zabezpečení kvalifikovaného personálu</i>	40
4.3.3	<i>Místní beneficianti nepřijímají projekt za vlastní</i>	42
4.3.4	<i>Udržitelnost.....</i>	43
4.4	<i>Vyhodnocení</i>	43
5	Diskuse	45
	Závěr.....	48
	Bibliografie.....	51

Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	54
Příloha č. 1 – Plánek komunitního centra na Rusinga Island.....	56
Příloha č. 2 – Transkripce rozhovoru se zakladatelkou Centra Narovinu (výťah).....	57

Úvod

Jako téma mé diplomové práce jsem si zvolila **projektový risk management**. Podle mého názoru se jedná o velmi zajímavé téma, jehož znalost pozitivně ovlivňuje úspěšnou realizaci projektů. Cílem této diplomové práce je analyzovat rizika konkrétního projektu a na základě této analýzy vypracovat návrh postupu prevence rizik.

Riziko je součástí každodenního života ať už jednotlivce, podniku nebo organizace. I přes skutečnost, že je riziko podvědomě spojeno zejména s negativními důsledky, před kterými je nutné se chránit, můžeme se setkat i s pozitivními důsledky, jichž lze docílit pomocí vhodného výběru řešení. (Korecký & Trkovský, 2011) Do rizika často vstupujeme dobrovolně s cílem využít příležitosti. Jestli však důsledky našeho jednání budou pozitivní či negativní, nemůžeme předem vědět, neboť riziko je úzce spojeno s nejistotou. (Korecký & Trkovský, 2011) Z předchozího vyplývá, že řízení rizik je sofistikovaný a komplikovaný obor, který klade vysoké nároky na rozhodovací proces. Dalším důležitým rozhodujícím aspektem, jestli naše aktivity budou úspěšné či nikoliv, je kvalita přípravy.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část představuje základní odbornou terminologii, dále také jednotlivé fáze projektového řízení a důraz je kladen zejména na představení procesu řízení projektových rizik. Poznatky z teoretické části jsou následně aplikovány v části praktické, která je jádrem celé diplomové práce. V této praktické části je představen kontext projektu vybudování komunitního centra na ostrově Rusinga Island a jejím výstupem je identifikace rizik, analýza rizik a návrh preventivních opatření rizik tohoto projektu. K dosažení cílů je využito hned několik technik a metod – pro identifikaci rizik je aplikováno nejprve studium dokumentace, posléze rozhovor se zakladatelkou neziskové organizace, která výše zmíněný projekt realizuje a brainstorming. Ve spolupráci s pracovníky této neziskové organizace jsou rizika kvalitativně analyzována a následně jsou autorkou diplomové práce navrženy postupy prevence zjištěných rizik. Diplomová práce dále obsahuje také diskuzi, která se zaměřuje na to, jaká řešení či preventivní opatření navrhuji k identifikovaným rizikům autoři odborných publikací

Projekt vybudování komunitního centra na ostrově Rusinga Island jsem si vybrala, neboť se, podle mého názoru, jedná o velmi smysluplnou aktivitu, která si klade ambiciózní cíl. V Centru Narovinu, kde jsem vykonávala dobrovolnou stáž, jsem měla možnost se s projektem důkladně seznámit. A také nahlédnout, jak se řízení projektů v neziskové sféře liší od těch v byznys sféře. Tato problematika je v diplomové práci také zahrnuta. Projekt

Rusinga Island je v podstatě souhrn jednotlivých podprojektů. U těchto podprojektů většinou existuje dokument s taxativním výčtem potencionálních rizik, avšak pro projekt jako takový žádný registr rizik neexistuje. Vytvoření tohoto registru rizik a následné navržení řešení pro snížení či úplnou eliminaci rizik budou cílem této diplomové práce.

Součástí diplomové práce je i resumé v angličtině, které shrnuje všechny důležité body a závěry, které tato diplomová práce přinesla.

1. Úvod do projektového risk managementu

Projekty a projektová řízení jsou čím dál více aktuálními tématy. V současnosti snad ani neexistuje oblast lidské aktivity, kde bychom se s projekty neseťkali. Navíc je kladen větší důraz na kompetentnost a erudovanost projektových manažerů, potažmo jejich celých týmů. Projektoví manažeři se v současné době v rámci řízení projektů potýkají s velkým množstvím externích faktorů. Na scénu nastupuje spousta zainteresovaných stran a výborná znalost risk managementu je bezpochyby obrovskou konkurenční výhodou. Projektové řízení rizik bychom mohli definovat jako oblast řízení projektů zaměřující se na analýzu a eliminaci rizika pomocí různých metod a technik prevence rizik. Cílem je snížit existující nebo odhalit budoucí faktory zvyšující riziko.

Tato kapitola se bude věnovat teoretickému základu projektového risk managementu. Bude vymezena základní odborná terminologie, pozitivní a negativní důsledky rizik, fáze projektového řízení a strategie postoje k riziku.

1.1 Analýza související odborné terminologie

1.1.1 Projekt

	Definice	Zdroj
Projekt	„Dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu nebo služby“	(Project Management Institute, 2013)
	„Časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků“	(Společnost pro projektové řízení, 2012)
	„Dočasně organizované a řízené prostředí, které vytváří nový inovativní produkt či službu“	(Ceuster, 2010)

Tabulka č.1. – Definice termínu „projekt“

Slovo projekt je často používáno jako synonymum k prostředku dosažení strategického plánu. Klíčová slova definice „projektu“ jsou **dočasný** a **unikátní**. Dočasný je projekt z toho důvodu, že má přesně vymezený začátek a také konec. Unikátní je výstup (produkt či služba) každého projektu, neboť každý projekt má za cíl naplnění takových

projektových cílů, které před ním ještě žádný jiný nenaplnil. Nejedná se tedy o repetitivní operace. To je také důvod, proč rizikový management projektu dostává zcela jiný rozměr.

1.1.2 Riziko

Definovat riziko není vůbec jednoduché i přesto, že se s ním dennodenně setkáváme. Co je riziko a jak ho popsat, zcela závisí na kontextu projektu. Zatímco v minulosti bylo riziko vnímáno pouze v negativním smyslu, současné pojetí rizika připouští i jeho pozitivní dopad v podobě příležitosti.

	Definice	Zdroj
Riziko	„Negativní či pozitivní odchylka od očekávaného“	ISO Guide 73 (2009)
	„Riziko vzniká v důsledku nejistoty ohledně budoucnosti“	(Cooper, Grey, Raymond, & Walker, 2004)

Tabulka č.2 – Definice termínu „riziko“

Není možné, aby se firma úspěšně vyvíjela a generovala zisk, pokud se bude distancovat od rizika. (Lindauer, 2017) Vstup do rizika je prvním krokem využití příležitosti, která může vyústit k dosažení vytyčených cílů.

Podle Ceustera (2010) existují tři kategorie rizik:

Kategorie	Popis	Komentář
<i>Známa rizika</i>	<i>Události, které se staly v minulosti a které se mohou v rámci projektu znovu vyskytnout.</i>	Můžeme se poučit z minulých projektů.
<i>Neznámá rizika</i>	<i>Události, které se ještě nikdy nestaly a jsou zatím nepředvídatelné.</i>	S touto kategorií rizik nemáme žádné zkušenosti.
<i>Zásahy vyšší moci</i>	<i>Válka, počasí, politické události a další externí faktory, které mohou ovlivnit realizaci projektu</i>	Některé události tohoto typu se dají předpovídat, jiné nikoliv (např. zemětřesení, tsunami...)

Tabulka č.3 – Kategorie rizik (Ceuster, 2010), upraveno autorkou pro vlastní potřeby

Nejsnadněji se identifikují rizika z kategorie „známá rizika“, neboť tato rizika se již v našich minulých projektech objevila. Tím pádem se máme kde poučit a načerpat zkušenosti

při jejich limitaci či celkovém odstranění. Ceuster však varuje, abychom i při tomto procesu byli obezřetní a dbali na kontext a okolnosti daného projektu, které se mohou kategoricky lišit od projektu minulého.

„Neznámá rizika“ je vlastně velmi abstraktní pojem. Je to souhrn všech rizik, která se nikdy předtím nevyskytla, a na která je velmi těžké se připravit, protože jsou pro nás v současné době nepředstavitelná. Nejlepším postupem, jak snížit možnost výskytu těchto rizik je podle Ceustera proaktivní přístup; sdílení zkušeností s ostatními projektovými manažery, aktivní sběr informací apod. Neznámá rizika pro nás mohou být již identifikována ostatními.

Zásahy vyšší moci mohou velmi razantně ovlivnit realizaci projektu, avšak v hojném počtu případů se nedají předpovědět. Je velmi přínosné průběžně monitorovat externí podmínky, což může přinést první varování, že se k nějakému problému schyluje. V případě, že je predikce nemožná, nezbyde projektovému týmu nic jiného, než externality přijmout a čekat, jaký budou mít na projekt dopad.

1.1.3 Nejistota

Nejistota a riziko jsou zdánlivě zaměnitelné pojmy, ale existuje zde drobná nuance. Stupeň nejistoty je aspekt, který rozlišuje, co je ještě riziko a co už je problém. Existují však případy, kdy může být stejná událost zároveň vnímána jako riziko i jako problém. Záleží pouze na tom, kdy se o události způsobilé změnit naplnění projektových cílů dozvíme. Pokud se o ní dozvíme dříve, než nastane a existuje pořád šance, že jí můžeme zabránit či alespoň zmírnit její důsledky, jedná se o riziko. Pokud však událost již nastala, je třeba řešit problém.

1.1.4 Projektové riziko

Projektové riziko je nejistá skutečnost, která v případě, že se vyskytne, tak má buď pozitivní anebo negativní vliv na jeden nebo více cílů projektu, jako je např. rozsah, časový plán, náklady a kvalita. (Project Management Institute, 2013) Právě této problematice se věnuje projektový Risk Management, který bychom mohli definovat jako oblast řízení projektů zaměřující se na analýzu a snížení či úplnou eliminaci rizika pomocí různých metod

a technik prevence rizik. Cílem je snížit existující nebo odhalit budoucí faktory zvyšující riziko. Projektové riziko může mít jednu nebo více příčin. Stejně tak, pod podmínkou, že k němu dojde, může mít jeden či více dopadů.

1.2 Pozitivní a negativní důsledky rizik

Jak již bylo zmíněno, v minulosti byla rizika vnímána pouze jako něco negativního, co náš projekt ohrožuje. S termínem riziko však úzce souvisí pojmy jako: šance, změna, možnost. Všechny tyto pojmy můžeme definovat jako příležitost. Jako shrnutí můžeme rizika s negativními důsledky nazvat hrozbami a ty pozitivní příležitostmi.

1.3 Strategie postoje k riziku

Všeobecná kultura společnosti či organizace velmi ovlivňuje její náhled na problematiku nejistoty a rizika. V zásadě můžeme konstatovat, že nově vzniklé společnosti a start-upy jsou, co se týče rizik, odvážnější než společnosti s několikaletou tradicí. Rizikům se však nevyhne žádná společnost a je pouze na ní, jak se s nimi vypořádá. Ceuster (2010) uvádí dva základní postoje společností k vnímání rizika – risk-taker & risk-avoider.

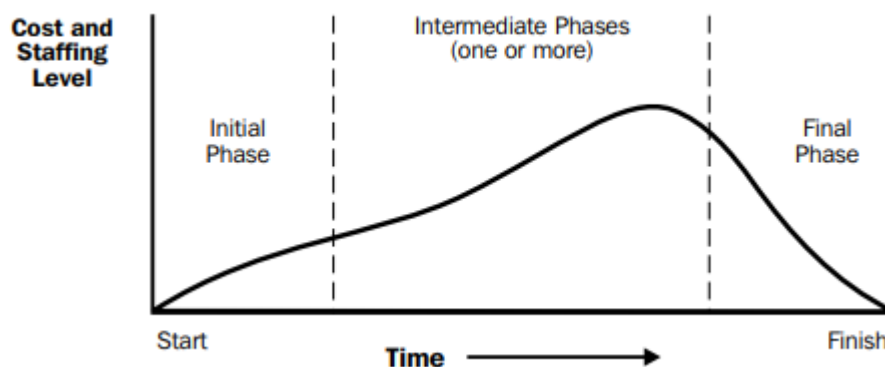
Subjekty, které se snaží rizikům spíše vyhýbat (risk-avoiders), si pečlivě vybírají projekty k realizaci. Svým zákazníkům mohou nabídnout určitou míru jistoty, preferují jistý výsledek před rizikem. Dá se říci, že tyto společnosti přehlížejí příležitosti. Oproti tomu subjekty, které se rizikům nebrání a často jim jdou i samy naproti (risk-takers), mohou mít mnohem lepší výsledky než ty, které se rizikům vyhýbají a zakládají si na jistotě. Velká míra rizika může generovat velké úspěchy, ale úspěch v riskování není nikdy zaručen. Nikdy nemůžeme vědět, zda se náš produkt ujme na trhu, jak naši potenciální zákazníci přijmou naše nápady či služby apod. V tomto případě je často riziko s negativním dopadem podceňováno.

Typy postojů k riziku se u různých autorů liší. Například Hillson & Murray-Webster (2007) ve své publikaci dělí přístup k riziku do 3 skupin. K předchozím dvěma (které se shodují s Ceusterem; viz výše) navíc přidávají ještě tzv. neutrální vztah k riziku. Tento postoj je průsečíkem mezi risk-takers a risk-avoiders. Tento postoj by měl být vyvážený a objektivní. Kvalitní implementace metod a technik z oblasti řízení rizik slouží k tomu, abychom mohli tento přístup k riziku – tedy neutrální vztah k riziku, přijmout za vlastní.

1.4 Fáze projektového řízení

Podle Němce (2002) je cílem projektového řízení realizace projektu v předem stanoveném časovém harmonogramu, sledování kvality (splnění požadavků na věcné provedení) a dodržení schváleného rozpočtu. Projektové řízení je tedy orientováno tak, aby byly zdroje co nejlépe využity a rizika maximálně omezena. Aby bylo projektové řízení co možná nejefektivnější, rozdělujeme ho do několika fází, které jsou zahajovány postupně, ale do určité míry se prolínají.

Neexistuje jedno konkrétní všeobecně platné rozvržení fází projektového managementu. Nejprve vyjdeme z té nejstarší a nejobecnější metodiky řízení projektů – PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Tento mezinárodně uznávaný standard řízení projektů vydává institut PMI (Project Management Institute). PMBOK popisuje model projektového řízení (souhrn jednotlivých fází) jako tzv. životní cyklus projektu.



Graf č.1 – Životní cyklus projektu (Project Management Institute, 2013)

PMI definuje 5 základních fází cyklu projektového řízení - iniciace, plánování, realizace, monitorování a uzavření. Než přejdeme z jedné fáze do druhé, musíme splnit specifické požadavky, které jsou nezbytné pro naplnění projektových cílů. Na veškeré činnosti a využívání zdrojů je třeba nahlížet ve vzájemných souvislostech.

1.4.1 Iniciace

Iniciace je první fází projektu, ve které se definuje rozsah projektu, určují se potřeby a cíle, rozpočet a časový harmonogram. Projektoví manažeři by si v této fázi měli odpovědět na otázku, jestli je projekt proveditelný. Měli by se také zamyslet nad potencionálním projektovým týmem a partnery projektu. Dalším aspektem, kterému by měla být věnována pozornost, je celková strategie projektu. Místo zde mají i základní analýzy (např. SWOT). Všichni, kdo jsou zapojeni do projektu, by už v této fázi měli mít společnou konkrétní představu o projektu celkově, aby se následně zamezilo konfliktům a nedorozuměním.

1.4.2 Plánování

Fáze plánování nastává, když máme vytyčený celkový cíl projektu a jejím hlavním úkolem je vyhotovení detailního plánu pro navrhovaný výstup. Je třeba srozumitelným způsobem rozpracovat jednotlivé dílčí kroky a úkoly a zároveň je časově vymezit. Součástí této fáze je i výběr vhodného dodavatele, konečné odsouhlasení projektového rozpočtu a uzavírání smluv. Nesmíme opomenout ani přesnou specifikaci provedení a rozdělení vstupních zdrojů – jak materiálních, tak lidských.

1.4.3 Realizace

Realizace je fází projektu, kdy nastává praktické provedení vymezených kroků a úkolů. Klíčovým bodem této fáze je vzájemná komunikace. Je zcela nepochybně užitečné, pravidelně se s ostatními členy týmu scházet, abychom byli pořád obeznámeni s aktuálním průběhem projektu. Je nezbytné, aby všichni členové projektového týmu pracovali tak, aby svou vykonanou prací přispívali k efektivnímu naplnění všech projektových cílů v předem vymezeném čase.

1.4.4 Monitorování

Monitorování (sledování) by mělo probíhat po celou dobu projektového životního cyklu. Monitoring díky rozličným manažerským technikám a metodám zajišťuje, aby nedocházelo k odchylkám od původního plánu (např. dodržování termínu).

1.4.5 Uzavření

Uzavření je logicky poslední fází každého projektu. Do této fáze patří předání výstupu projektu a zhodnocení jeho průběhu například formou finálního reportu.

Pro každou z fází je charakteristické dosažení určitého dílčího cíle. Podle PMBOK má hodně projektů velmi podobný model fázování, avšak málokdy je životní cyklus projektu naprosto identický. Většina projektů se člení na 4–5 fází, ale najdeme i takové, které mají i více než 9 fází. Rozvržení fázování závisí na povaze a kontextu projektu.

Vyvstává zde otázka, v jaké fázi projektu bychom se setkali s projektovým risk managementem. Co se týče identifikace rizik a provádění kvantitativních a kvalitativních analýz rizik (pokud možno tak i ošetření rizik), tyto kroky by měly být dokončeny ještě před realizační fází projektu. Nepřetržitě se ovšem setkáváme s kontrolou a monitoringem rizik. Risk management je tedy součástí celého životního cyklu projektu.

2 Plánování risk managementu

V této druhé teoretické kapitole se zaměříme na jednotlivé fáze risk managementu, které jsou vzájemně provázané. Jsou to následující fáze: identifikace rizik, kvalitativní a kvantitativní analýza rizik, ošetření rizik a konečně monitoring a kontrola rizik. Poznatky uvedené v této kapitole budou následně použity v praktické části diplomové práce.

2.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik znamená vymezení těch rizik, která mohou ovlivnit výsledek našeho projektu a dokumentace jejich charakteristických vlastností. Jak již bylo řečeno, riziko může znamenat buď hrozbu, anebo příležitost. Pro identifikaci obou typů rizik slouží velké množství nástrojů a technik. Ty nejdůležitější a nejvíce využívané z nich budou v dalším bodu této práce představeny. Cílem fáze identifikace rizik je sestavit vyčerpávající soubor rizikových faktorů (Hnilica & Fotr, 2009). Je velmi přínosné, když se této fázi risk managementu zúčastní kromě projektového manažera a jeho týmu i koncový zákazník projektu, zástupci zúčastněných stran a experti řízení rizik (Project Management Institute, 2013).



Obrázek č.1 - Rizikový scénář postavený na hrozbě a zranitelnosti projektového aktiva (Společnost pro projektové řízení, 2012)

Podle IPMA (International Project Management Association) je třeba zvážit obecné nebezpečí a rizikové faktory (viz obrázek č.1) způsobilé ovlivnit naplnění projektových cílů.

Komplexní identifikace je velmi důležitým prvkem celého procesu, protože rizika, která nebudou v této fázi zjištěna, nebudou zahrnuta do další analýzy (ISO 31000). Jedním typem výstupu této fáze může být tzv. Risk Breakdown Structure (RBS), která obsahuje hierarchicky seřazená potencionální rizika rozdělená do různých kategorií:

- technická – např. požadavky, technologie, spolehlivost...
- externí – např. partneři, dodavatele, situace na trhu, počasí, zákazník...
- organizační – např. zdroje, financování, priority...
- rizika vztahující se k projektovému řízení - např. planning, realizace, kontrola, komunikace...

Nejčastěji používané nástroje a techniky pro identifikaci rizik jsou následující:

Brainstorming

Díky své efektivitě je brainstorming jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro identifikaci rizik, neboť při této metodě zpravidla nedochází k opomíjení nových či rozvíjejících se faktorů. Podle PMBOK Guide (Project Management Institute, 2013) je základním rysem brainstormingu týmová spolupráce. Mimo projektový tým obvykle spolupracuje při brainstormingu také multidisciplinární skupina externích odborníků. V ideálním případě se všichni účastníci brainstormingu shromáždí na jednom místě (v klidném prostředí), je jim představen kontext projektu a každý má příležitost sdílet své názory ohledně potencionálních rizik. Mělo by se jednat o otevřenou diskuzi, kde má každý účastník rovné postavení a žádný názor není odmítnut. (Ceuster, 2010) Brainstorming podněcuje kreativní a inovativní nahlížení na projektová rizika. Výstupem takovéto diskuze by měl být přehledný seznam rizik uspořádaný do logických kategorií.

SWOT analýza

SWOT analýza je jeden ze strategických nástrojů, který je hojně využíván v businessu zejména pro formulaci firemní strategie a v projektovém managementu obecně. Touto technikou dokážeme posoudit vnitřní silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky a také externí příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

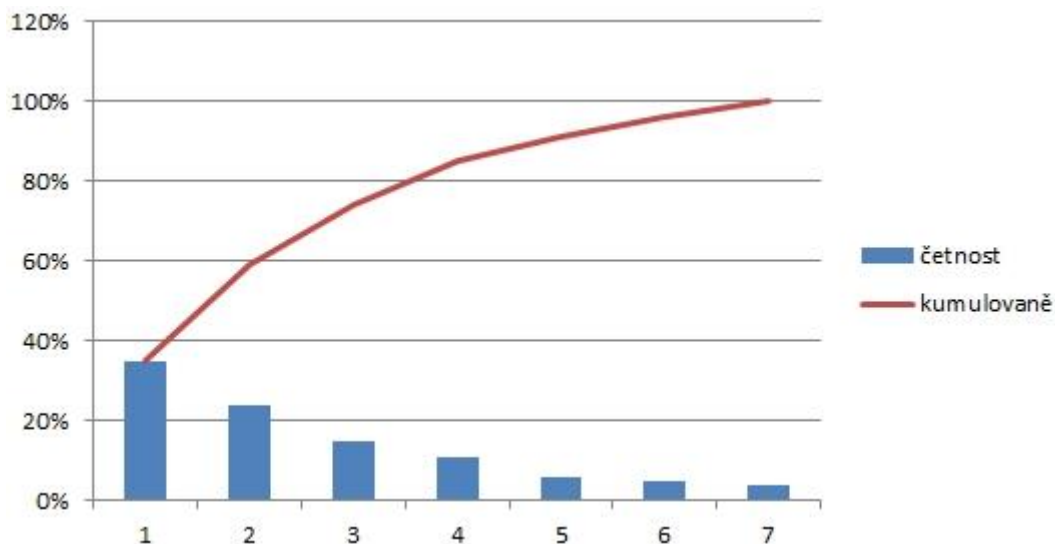
Tabulka č.4 – Kvadrant SWOT analýzy (<http://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>)

Checklist (kontrolní seznam)

Checklist neboli kontrolní seznam je další z tradičních a také velmi využívaných postupů při identifikaci projektových rizik. Na těchto kontrolních seznamech figurují především standardní rizika, která se běžně vyskytla u minulých projektů a je tedy vysoká pravděpodobnost, že se opět vyskytnou. Na rozdíl od brainstormingu, kontrolní seznamy omezují kreativní a inovativní myšlení, a tudíž jsou vhodné především pro rutinní činnosti spojené s realizací projektu. Checklisty, které se svojí strukturou mohou variovat od jednoduchého seznamu až po komplexní formulář, umožní projektovým manažerům a jejich týmům velmi rychle identifikovat rizika pomocí analogie. (Ceuster, 2010)

Paretův diagram

Pro Paretův diagram, který slouží ke znázornění významnosti jednotlivých kategorií, je klíčové pravidlo 80:20. Vilfredo Pareto, italský sociolog, ekonom a filozof tvrdil, že 80 % problémů je způsobeno pouze 20 % příčin. (Tichý, 2006) Z Paretova diagramu je zřejmé, které příčiny rizik musí být eliminovány co nejdříve tak, aby se zabránilo většině problémů. Pokud budeme tento proces opakovat, značně tak omezíme veškerá rizika projektu. Paretův diagram, který je kombinací čárového a sloupcového grafu, kde sloupce znázorňují četnost pro jednotlivé kategorie a čára odpovídá kumulativní četnosti, je ideálním nástrojem k výběru mezi alternativními postupy.



Graf č.2 – Paretův diagram (<http://office.lasakovi.com/excel/grafy/paretuv-diagram-graf/>)

Dalšími klasickými nástroji a technikami pro identifikaci rizik jsou:

- Identifikace kořenových příčin (Root cause identification)
- Diagram příčin a důsledků (Kaoru Ishikawa)
- Fault Tree Analysis
- Zkušenosti z předešlých projektů (studium dokumentace)
- Analýzy příčin a důsledků
- Skórovací metoda
- Hazard Operation Process – HAZOP
- Event Tree Analysis – ETA (analýza stromu událostí)
- Rozhovory s experty
- Metoda Monte Carlo
- Metoda Delphi
- a další

2.2 Analýza rizik

Další fází managementu rizik je analýza rizik. Pro tuto fázi je nezbytným vstupem tzv. registr rizik, dokument zaznamenávající informace o identifikovaných rizikových faktorech, který je zároveň výstupem předcházející fáze. Při této fázi dochází k posouzení

pravděpodobnosti výskytu identifikovaných rizik a velikosti jejich potenciálního dopadu na realizaci projektu. Cílem analýzy rizik je posoudit jednotlivé vazby mezi riziky a stanovit priority pro ošetření rizik. Pro analýzu rizik se využívají dva základní typy metod – kvantitativní, které jsou založeny na numerické bázi a kvalitativní, které hodnotí rizika pomocí stupnic. Tyto metody, jejichž příklady budou následně představeny, se mohou aplikovat buď jednotlivě anebo v kombinaci.

2.2.1 Kvalitativní metody analýzy rizik

Kvalitativní metody analýzy rizik slouží k ustanovení prioritních rizik pro následnou kvantitativní analýzu. Výhodou těchto metod je schopnost specifikovat míru nejistoty výskytu rizik a dále také vymezit ta rizika, jejichž výskyt je nejpravděpodobnější a zároveň mají potenciálně značný dopad na realizaci projektu. Kvalitativní metody jsou rychlé a nenáročné na aplikaci, avšak v určitých případech mohou být zavádějící z důvodu jejich subjektivity a také proto, že se jedná pouze o kvalifikované odhadování. Při těchto metodách chybí explicitní vyjádření rizik v peněžních jednotkách. Rizika jsou typicky vyjádřena v určitém rozsahu (např. 1–10), pravděpodobností (0;1) či slovním komentářem. Výsledky kvalitativní analýzy rizik můžeme graficky zpracovat například následovně:

		Dopad				
		Velmi malý	Malý	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Pravděpodobnost	Velmi malá	1;1	1;2	1;3	1;4	1;5
	Malá	2;1	2;2	2;3	2;4	2;5
	Střední	3;1	3;2	3;3	3;4	3;5
	Vysoká	4;1	4;2	4;3	4;4	4;5
	Velmi vysoká	5;1	5;2	5;3	5;4	5;5

Tabulka č. 5 - Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů (<https://www.mcssolutions.com>); přeloženo a zpracováno autorkou

V této tabulce jsou rizika rozdělena do pěti kategorií (nízká, nízká až střední, střední, střední až vysoká, vysoká) na základě vyhodnocení dvou charakteristik – pravděpodobnost výskytu a velikost vlivu na projekt. Rizika, která jsou v tabulce označena jako nízká jsou taková rizika, jejichž výskyt můžeme v rámci projektu akceptovat.

U kategorie středních rizik je třeba identifikovat jejich tzv. „triggers“, tj. podněty, které výskyt těchto konkrétních rizik předcházejí a kontrolovat je. Největší pozornost by měla být věnována rizikům, která jsou v tabulce vyznačena jako vysoká. Na tato rizika by následně měly být aplikovány kvantitativní metody analýzy rizik.

2.2.2 Kvantitativní metody analýzy rizik

Jak již bylo řečeno, kvantitativní metody jsou založeny na numerické bázi – tedy na matematickém výpočtu rizika z pravděpodobnosti výskytu identifikovaných rizik a jejich potencionálního dopadu. Nevýhodou kvantitativních metod je náročnost kladená na vypracování výsledků, ale nesporná výhoda je vyjádření rizik v peněžních jednotkách. (Smejkal & Rais, 2013). Kvůli náročnosti, zejména časové, se kvantitativní metody využívají především pro ta rizika, která byla kvalitativními metodami označena za prioritní. Podle PMBOK Guide ani není v určitých případech možné, kvůli nedostačujícímu objemu dat pro vypracování, aplikovat kvantitativní metody analýzy rizik. Jestli bude u konkrétního rizika kvantitativní analýza rizik provedena či nikoliv závisí na rozhodnutí projektového manažera. Výstupem kvantitativní analýzy rizik je registr rizik aktualizovaný o výsledky analýz, který slouží k lepší práci s riziky v následujících fázích řízení rizik.

Pro kvantitativní analýzu se využívají následující metody a techniky: rozhovory, modelování a simulace (např. metoda Monte Carlo), citlivostní analýza, očekávaná peněžní hodnota, analýza scénářů, technika PERT, rozhodovací strom atd.

Přestože kvalitativní i kvantitativní analýza rizik byla již provedena, musíme mít stále na mysli, že potencionální rizika se mění v celém životním cyklu každého jednotlivého projektu. Některá rizika mohou být z registru rizik úplně vymazána, u některých rizik se může změnit pravděpodobnost či intenzita dopadu a zároveň se v průběhu realizace projektu mohou objevit nová rizika, která doposud v registru rizik nefigurovala. Projektový risk management je stále se opakující proces, který končí až finalizací projektu.

2.3 Ošetření rizik

Aby mohlo být riziko sníženo nebo dokonce eliminováno, je nezbytné zvolit správnou metodu jeho ošetření, což závisí na povaze každého jednotlivého rizika. Strategie ošetření rizik se podle Koreckého a Trkovského (2011) dělí na preventivní akce, rezervní plány a záchranné plány. Při výběru vhodné metody je důležité brát v potaz ekonomický aspekt – tedy snažit se zvolit si ten nejméně nákladný způsob dosažení cíle. Je zřejmé, že pokud je aplikace opatření pro snížení rizika finančně nákladnější než potenciální dopady rizika, je v tomto případě vhodnější riziko akceptovat. Některé metody jsou použitelné pouze na rizika znamenající hrozby, některé pouze na rizika, která s sebou nesou příležitost. Existují i takové metody, které je vhodné aplikovat v obou případech. Podle Ceustera (2010) existují následující metody ošetření rizik:

	Strategie	Popis
Negativní	Vyhnout se	Změnit projektový management tak, aby byly limitovány hrozby
	Přenést	Přenést riziko a jeho následné ošetření na třetí stranu
	Zmírnit	Zmírnit dopad rizika na realizaci projektu
Pozitivní	Využít	Provést taková opatření, aby bylo možné využít příležitosti
	Sdílet	Alokovat příležitost třetí straně, která má větší potenciál ji využít
	Posílit	Zvýšit pravděpodobnost a dopad příležitosti
Negativní a pozitivní	Akceptovat	Přijmout riziko

Tabulka č.6 – Metody ošetření rizik (Ceuster, 2010) – upraveno a přeloženo autorkou

Velmi podobné strategie reakcí na rizika uvádí i autoři Skalický, Jermář a Svoboda (2010):

- Nevšímat si rizika – strategie vhodná pouze pro nízká rizika
- Monitorování rizika – monitoring rizikových faktorů
- Vyhnutí se riziku – nastává po vyloučení příčin vzniku rizika
- Přenesení rizika – přenesení rizika na třetí stranu (např. Formou pojištění)
- Zmírnění rizika – aplikace opatření s účelem zmírnění intenzity dopadu rizika a také jeho pravděpodobnosti výskytu
- Akceptování rizika – aktivní či pasivní přijetí rizika

2.4 Monitoring a kontrola rizik

Závěrečnou fází v procesu řízení rizik je monitoring a kontrola rizik. Fáze monitoringu a kontroly rizik slouží k tomu, aby bylo sledováno, jestli jsou rizika figurující na registru rizik stále aktuální, nebo jestli se v rámci vývoje projektu objevila rizika nová. Jinými slovy slouží k údržbě registru rizik. Dále také dochází k průběžné kontrole implementace strategie a opatření pro ošetření rizik. Bere se v potaz, jak jsou tato opatření efektivní a jak se rizika vyvíjí v čase. Dochází také ke kontrole rozpočtu dedikovaného na řízení rizik.

3 Určení kontextu vybraného projektu

3.1 Centrum Narovinu

Centrum Narovinu, založené v roce 1995 jako občanské sdružení se v roce 2014 kvůli legislativním změnám přetransformovalo v jinou právní formu neziskové organizace, a to konkrétně obecně prospěšnou společnost. Je členem českého Fóra pro rozvojovou spolupráci a dále také spolupracuje na kampani „Česko proti chudobě“. Hlavní náplní činnosti Centra Narovinu je zlepšení vzdělávání, zdravotní péče a celkového životního standardu v Africe. Pro naplnění vytyčených cílů vede centrum několik projektů zahraniční rozvojové spolupráce a globální rozvojové výchovy. O Centru Narovinu jsem měla povědomí již dlouhou dobu, neboť mám osobní zkušenost z pozice dobrovolného dárce s projektem „Adopce afrických dětí – projekt pomoci na dálku“. Dále jsem v centru vykonávala dvouměsíční dobrovolnou stáž, během které jsem měla možnost se více seznámit s jednotlivými projekty. Projekt Komunitní centrum „Ostrov Naděje“ na Rusinga Island, jehož rizika budou v praktické části této diplomové práce analyzována a vypracován postup jejich řešení, je podle mého názoru velmi smysluplný a unikátní projekt, který si zaslouží velkou pozornost.

3.2 Historie a vývoj Centra Narovinu

Jak již bylo řečeno, Humanistické centrum Narovinu vzniklo v roce 1995 jako občanské sdružení. Svoji činnost zahájilo vydáváním nezávislých humanistických novin Narovinu a v roce 2003 se jeho činnost rozšířila i na Slovensko. Jako příklad již ukončených projektů centra můžeme uvést „Elektřina ze Slunce pro školy v Keni“ či stavba sirotčince pro děti postižené vlnou tsunami v indickém městě Virudhunagar. V současné době má Centrum Narovinu statut obecně prospěšné společnosti a věnuje se následujícím projektům:

- Adopce afrických dětí – projekt pomoci na dálku
- Komunitní centrum „Ostrov Naděje“ na Rusinga Island
- „Voda pro Kauti“
- „Afrika nevšedníma očima“
- „Partnerství českých a keňských škol“

Organizace má dlouhodobě pouze 4-6 zaměstnanců a je tudíž závislá na pomoci od dobrovolníků. Stejně, jako tomu je i u většiny ostatních neziskových organizací, Centrum Narovinu se potýká s nedostatkem odborného a administrativního zajištění projektů. Unikátnost Centra Narovinu spočívá v tom, že se snaží řešit situaci v Keni komplexně a nesoustředí se pouze na jednu oblast problémů. Pro ilustraci můžeme uvést příklad projektu „Ostrov Naděje“, kde je záběr extrémně široký – osvěta, prevence, zdravotnictví, sexuální výchova, zemědělství, řemeslná družstva, udržitelné technologie, vzdělání s inovativními přístupy (od mateřské školky až po střední školu), sociální služby, genderová rovnost atp. Všechny projekty, které centrum vede, kladou důraz na trvalou udržitelnost a soběstačnost, neméně důležitý je i aktivní přístup a zapojení místních obyvatel.

3.3 Specifika projektového managementu v neziskové sféře

Podle zaměstnanců Centra Narovinu, kteří vychází ze své vlastní zkušenosti, je specifík řízení projektů v neziskové sféře hned několik. Nezisková sféra je postavena na důvěře, tedy je nezbytné získat si důvěru lidí, kteří se snaží podpořit nebo financovat obecně prospěšné projekty. Dalším specifikem rozvojových projektů, na které se Centrum Narovinu specializuje je problematika udržitelnosti. K neziskové sféře se pojí i omezené možnosti financování a z tohoto důvodu je v určitých případech velmi těžké navázat spolupráci se zkušenými odborníky. Proto je také typické v neziskovém sektoru dobrovolnictví, kterého konkrétně Centrum Narovinu hojně využívá. Nesmíme opomenout ani skutečnost, že v porovnání s projekty v byznys sféře jsou neziskové projekty často po formální stránce nedostatečně zpracovány. Častokrát chybí detailní projektová dokumentace a neziskové projekty, než aby následovaly předem přesně vytyčený postup, spíše reagují na aktuální potřeby. I když nezisková sféra skýtá svá specifika, nalezneme však i spoustu aspektů, které jsou společné pro řízení projektů jak v neziskové, tak v byznys sféře.

3.4 Projekt výstavby komunitního centra „Ostrov Naděje“ na Rusinga Island

Rozvojový projekt výstavby komunitního centra „Ostrov Naděje“ na Rusinga Island vznikl již v roce 2005 a v současné době je hlavním projektem Centra Narovinu. Rusinga Island je ostrov o rozloze 40 km² na Viktoriině jezeře, ležící poblíž pevniny, který geograficky spadá pod okres Suba v provincii Nyanza v západní Keni. Počet obyvatel, z nichž

většinu tvoří děti do 15 let, se pohybuje kolem 22 000. Vzhledem ke skutečnosti, že je ostrov propojen umělou hrází s pevninou, má spíše charakter poloostrova. Jedná se o velmi odlehlou a chudou oblast, kde nejčastějším zdrojem obživy je rybaření, drobný obchod a zemědělství. V této oblasti je velmi vysoký výskyt vážných zdravotních rizik, jako je například malárie, AIDS, břišní tyfus, parazitická onemocnění, TBC a další. Dalšími problémy jsou podvýživa, nedostatečná zdravotní péče a dále také nedostatek pracovních příležitostí, z čehož pramení problém extrémní chudoby.

Komunitní centrum vybudované na ostrově Rusinga Island Centrem Narovinu má za cíl komplexně zlepšit situaci a životní úroveň obyvatel z této oblasti. Působí mimo jiné jako vzdělávací centrum a také příklad komunitní spolupráce. Snaží se v dané oblasti pomocí osvěty překonávat zakořeněné předsudky a v rámci budování komunitního centra využívá udržitelné technologie (fotovoltaika, větrná elektrárna apod.) Od svého vzniku, tedy od roku 2005, projekt již zabezpečil výstavbu 15 staveb a farmy. Centrum Narovinu společně se svými partnery a pracovníky komunitního centra na ostrově Rusinga Island zajišťují každodenní provoz sirotčince, školky, základní a střední internátní školy, zdravotní kliniky a farmy. Pro představu, jak velký a významný má tento projekt dosah, použijeme čísla uvedená ve Výroční zprávě 2017 Centra Narovinu a následně také porovnání leteckých snímků oblasti, kde se komunitní centrum buduje, v roce 2003 a 2017:

Zaměstnanců celkem	46
Děti v sirotčinci	80
Děti v Montessori školce	106
Děti na základní škole	256
Studentů na střední škole	61
Registrovaných pacientů kliniky	18 100
Narozených dětí	95
Chovných rybníků na chov ryb (tilápií)	2

Tabulka č.7 – Ostrov naděje v roce 2017 v číslech (Výroční zpráva Centra Narovinu)



Obrázky č.2 a 3 – Realizované komunitní centrum 2003–2017 (Projektový dokument Centra Narovinu)

Novinkami v realizaci projektu jsou podle informací z Výroční zprávy 2017 Centra Narovinu dokončení stavby internátní střední školy pro 120 studentů, vybudování školní jídelny pro 500 strážníků. Dále také rozpracování obsahu a pravidel střední školy s ohledem na humanistické principy výchovy. Za zmínku stojí i zvýšení pravidelných příjmů z výtěžných farmářských aktivit, které mají pomoci dosáhnout trvalé udržitelnosti projektu. Cílem do dalších let je zdokonalení a rozšíření aktivit, které komunitnímu centru přináší příjmy do rozpočtu. Jinými slovy zajistit trvalou udržitelnost a soběstačnost projektu (např. rozšíření farmy, podpora vzdělávání, zdravotnictví, zajištění přístupu k pitné vodě, podpora řemeslné činnosti apod.)

3.5 SWOT analýza

Centrem Narovinu mi byly poskytnuty dostatečné podklady pro vypracování SWOT analýzy této neziskové organizace:

Strengths (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
<p>Organizace: Vnitřní motivace pracovníků a dobrovolníků Dlouholetá tradice a dobré jméno Jasně posláni organizace Dlouhodobá vize Dlouhodobé zkušenosti s vedením projektů Souznění myšlení lidí v týmu</p> <p>Projektů: Zaběhnutý a dobře známý princip projektu Adopce afrických dětí Dlouhodobost projektů a postupné vedení k jejich udržitelnosti a soběstačnosti Dobré vztahy a zapojení místní komunity v Keni</p>	<p>Organizace: Nedostatek zkušeností s fundraisingem Nedostatek zaměstnanců (1 člověk vykonává více funkcí) Nedostatek disponibilních prostředků Malá propagace organizace a jednotlivých projektů Nedostatečné využívání potenciálu sociálních sítí Nedostatečná práce s dobrovolníky Nedostatek nových, kreativních propagačních materiálů Zastaralé webové stránky</p>
Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)
<p>Organizace: Budování loajality stálých dárců, vytvořit hlubší vazby Získání partnerů pro velké projekty Oslovit firemní dárcce a získat významné vazby Vytvořit strategii s dostatkem druhů financování Podpora dobrovolnictví v rámci firemní kultury Využití potenciálu akademické sféry Potenciál softwarových řešení (vytvoření aplikace na chytrý telefon)</p>	<p>Organizace: Konflikt s dárci (soukromými i institucionálními) v představách o náplni a cíli projektů Absence základny stabilních dlouhodobých firemních dárců Odchod dárců či nezískání grantů Nepřehledná legislativa v daňové oblasti, daňová reforma (redukce daňových úlev) Zastaralý dotační systém (rozdílné výklady uznávání nákladů, nelze převod do dalšího roku, zpoždění plateb) EU fondy a státní dotační systém neplánuje udržitelnost, mění metodiky a kritéria Nejisté předfinancování projektů včas a v termínu Byrokratická zátěž spojená s dotacemi z EU</p> <p>Projektů: Přírodní podmínky (zničení úrody, ztížení podmínek) Zhoršení politické a ekonomické situace v Keni Zhoršení migrační krize a postoje lidí k zahraniční rozvojové spolupráci</p>

Tabulka č.8. – SWOT analýza neziskové organizace Centrum Narovinu (na základě poskytnutých informací centrem Narovinu)

Ze situační SWOT analýzy vyplývá, že mezi největší problémy centra jsou ty z oblasti řízení financí a fundraisingu a také omezené kapacity lidských zdrojů. Těmto tématům bude dále při analýze rizik věnována pozornost a navržen postup eliminace těchto problémů.

3.6 Dosavadní způsob řízení projektu

Dá se říct, že projekt Rusinga Island je série menších podprojektů, které byly postupně v určité následnosti realizovány, což je pro rozvojové a humanitární projekty typické. Když na samém počátku implementovali jeden z prvních dílčích projektů, výstavbu sirotčince, tak, podle slov zakladatelky Centra Narovinu, ještě nepředpokládali, že tento projekt nabere postupem času takových rozměrů a skončí vybudováním celého komunitního centra. Celý projekt se vyvíjel spíše v závislosti na aktuálních potřebách než v souladu s předem vytyčeným harmonogramem. Co se týče konkrétně řízení rizik, tak na rizika bylo nahlíženo pouze z úhlu pohledu jednotlivých podprojektů. Žádný obecný registr rizik, společných pro všechny dílčí podprojekty však neexistuje.

4 Návrh managementu rizik

4.1 Identifikace rizik

Pro identifikaci rizik projektu Rusinga Island budou využity následující metody – studium dokumentace, rozhovor se zakladatelkou a brainstorming.

4.1.1 Studium dokumentace

K projektu výstavby komunitního centra „Ostrov Naděje“ na Rusinga Island neexistuje žádný celistvý popis nebo manuál projektu. Jednotlivé projektové dokumenty vznikají vždy v závislosti na aktuálních potřebách. Pracovníci Centra Narovinu mi ke studiu poskytl následující projektové dokumenty, které byly vytvořeny za účelem získání grantů. Každý z nich je zaměřen na jinou oblast a v každém jsou specifikována příslušná rizika. U projektového dokumentu – Farma na chov ryb na Viktoriině jezeře je uvedena navíc i pravděpodobnost (nízká/střední/vysoká) a také dopad rizik (malý/střední/závažný).

- Projektový dokument – Farma na chov ryb na Viktoriině jezeře

Politická rizika	změna vlády, politická krize, nestabilita, teroristické útoky
Pravděpodobnost	střední
Dopad	vysoký
Přírodní rizika	nepříznivé klimatické podmínky
Pravděpodobnost	střední
Dopad	vysoký
Finanční a ekonomická rizika	nedostatečné financování
Pravděpodobnost	nízká
Dopad	vysoký
Zdravotní rizika	endemický nárůst chorob a epidemie (tyfus, cholera, ebola,..)
Pravděpodobnost	střední
Dopad	závažný
Technická a praktická rizika	špatná kvalita provedených prací, neschopnost zabezpečení kvalifikovaného personálu
Pravděpodobnost	nízká
Dopad	střední

Tabulka č.9 – Výčet rizik v projektovém dokumentu – Farma na chov ryb na Viktoriině jezeře

- Projektový dokument – Zajištění základní lékařské péče a přístupu k nezávadné pitné vodě pro ohrožené skupiny obyvatel ostrova Rusinga Island a založení rybářského družstva k jejich socioekonomické stabilizaci:

Kulturní a sociální rizika	neochota místního obyvatelstva změnit tradiční kulturní zvyklosti (co se týče péče o děti, prevence nemocí atp.), nesouhlas mužů s genderovou rovností při vstupu do rybářského družstva
Finanční a ekonomická rizika	nedostatečné financování zdravotních výjezdů
Zdravotní rizika	endemický nárůst nemocí (HIV, tyfus, cholera...)
Přírodní rizika	nepříznivé klimatické podmínky při zdravotních výjezdech; vodní hyacint na Viktoriině jezeře
Technická a praktická rizika	špatná kvalita provedených prací, nedostatečné vybavení sanitního vozu a potřebných léků, nepochopení funkčnosti rybářského družstva a jeho pozitivního dopadu, neschopnost zabezpečit kvalifikovaný personál, nedostatečné pochopení důležitosti jednotlivých aspektů úspěšného rybolovu

Tabulka č.10 – Výčet rizik v projektovém dokumentu – Zajištění základní lékařské péče a přístupu k nezávadné pitné vodě pro ohrožené skupiny obyvatel ostrova Rusinga Island a založení rybářského družstva k jejich socioekonomické stabilizaci

Můžeme konstatovat, že uvedená rizika se v každém z projektových dokumentů mírně liší. Je to způsobeno skutečností, že každý z těchto dokumentů se úzce specializuje na konkrétní oblast činnosti. Nicméně najdeme i taková rizika, která mají oba tyto dílčí projektové dokumenty společná. Všechna uvedená rizika budou následně předmětem analýzy.

Dalším dokumentem, který mi byl zapůjčen k nahlédnutí je fundraisingový plán pro Centrum Narovinu 2016, který uvádí určitá rizika vztahující se k projektu výstavby komunitního centra obecně. Na rozdíl od předchozích dokumentu najdeme v tomto i rizika s možným pozitivním dopadem – tzv. příležitosti. **Rizika** v rámci projektu jsou například:

Neutěšená politická situace (2,1)
Zhoršení migrační krize a postoje lidí k rozvojové spolupráci (3,3)
Odchod stávajících dárců (2,3)
Korupční kauzy a užívání finančních zdrojů a následná nedůvěra v organizace (3,2)

Dotační politika vlády – málo prostředků pro humanitární organizace (3,2)
Politická legislativa a omezení v Africe (2,2)
Změny v dotačních pravidlech již probíhajících projektů (2,3)
Podmínky vstupu do dané oblasti v Keni (2,2)
Zákaz prezentace dárců v médiích (2,2)
Nový Občanský zákoník – nejednoznačná definice veřejné prospěšnosti (2,2)
Nízký zájem o rozvojovou tematiku (3,3)
Kulturní zvyklost spíše pomáhat místním (2,2)
Daňová politika – úlevy (3,2)
Prezentace organizace na sociálních sítích (3,3)
Zapojení Google analytics (3,2)
Využívání online-marketingu (3,2)
Vývoj aplikace a interaktivních webových stránek (2,2)

Tabulka č.11 – Příklad rizik uvedených ve fundraisingovém plánu pro Centrum Narovinu 2016

Jednotlivým rizikům jsou přiřazeny hodnoty předpokládané pravděpodobnosti výskytu a intenzity vlivu.

Pravděpodobnost výskytu	Intenzita vlivu		
	Maximální (3)	Střední (2)	Minimální (1)
Maximální (3)	(3,3)	(3,2)	(3,1)
Střední (2)	(2,3)	(2,2)	(2,1)
Minimální (1)	(1,3)	(1,2)	(1,1)

Tabulka č.12 – Matice pravděpodobnosti výskytu a intenzity vlivu jednotlivých rizik

Je zřejmé, že všechny tři prostudované dokumenty se liší ve zpracování potencionálních rizik. U projektového dokumentu – Farma na chov ryb na Viktoriině jezeře, realizátor projektu uvádí mimo výčet rizik i pravděpodobnost výskytu a míru dopadu rizika. U druhého projektového dokumentu, tj. Zajištění základní lékařské péče a přístupu k nezávadné pitné vodě pro ohrožené skupiny obyvatel ostrova Rusinga Island a založení rybářského družstva k jejich socioekonomické stabilizaci, je pouze výčet rizik bez jakékoliv klasifikace. Výčet rizik,

kteřá vyplývají z fundraisingového plánu na rok 2016 je jedinečný proto, že mimo rizika s negativním dopadem zahrnuje i ta s potenciálním pozitivním dopadem. Většina rizik se vyskytuje zároveň ve více zmíněných dokumentech. Všechna rizika zjištěná ze studia dokumentace budou součástí následné analýzy rizik.

4.1.2 Rozhovor se zakladatelkou centra

Rozhovor se zakladatelkou centra byl pro získání nových podnětů velmi přínosný. Představila obecný kontext projektu a nastínila nejpalčivější rizika, se kterými se během realizace setkali.

Jako nejzávažnější riziko ve svém projektu vnímá potencionální nedostatek zainteresovaných lidí přesvědčených o tom, že tento konkrétní projekt má smysl a že je potřeba ho realizovat. Zakladatelka dodává, že rozvojový projekt, který si nezíská své příznivce, nemá šanci na úspěšnou realizaci.

Mluví také o finančních rizicích, neboť možnosti, jak získat finanční prostředky na realizaci projektu Rusinga Island jsou velmi omezené. Jedná se totiž o projekt v zahraniční destinaci, která pro Českou republiku není prioritní. Oficiální rozvojová spolupráce a pomoc ze strany České republiky tudíž nepřichází v úvahu. Další možnosti financování jsou prostřednictvím mezinárodních institucí, například fondy Evropské Unie. Těchto finančních prostředků může využít lokální realizátor projektu; tzn. ne Centrum Narovinu, ale přímo organizace v Keni. Největší podíl finančních prostředků Centrum Narovinu generuje od soukromých dárců, ať už od fyzických či právnických osob. Centrum Narovinu také pořádá vlastní benefiční akce a provozuje jako doplňkovou činnost výdělečné aktivity – e-shop s kávou, čajem a ručně vyráběnými výrobky z Keni.

Další riziko, které zakladatelka centra zmiňuje, je nízký zájem veřejnosti o pomoc v Keni potažmo o rozvojovou problematiku. Vysvětlila, že tato skutečnost pramení ze současné „proti imigrantské“ nálady, která ve společnosti panuje. Tato celková společenská atmosféra se nejen v České republice odrazila i ve volebních výsledcích. V České republice jsou v rámci dobročinných aktivit upřednostňovány jiné oblasti, například péče o onkologicky nemocné pacienty, péče o postižené a sociálně slabé a rozvojová spolupráce patří k těm, na které se zapomíná.

Rizikovým faktorem jsou i předsudky a přesvědčení keňských obyvatel. Jedná se například o přístup k výuce. V Keni se běžně v rámci výuky používají fyzické tresty a násilí, protože jsou přesvědčeni, že je to jediný způsob, jak děti přivést k disciplíně a zjednat si před žáky respekt. Privátní škola, která je vybudovaná na Rusinga Island fyzické tresty kategoricky odmítá. Tím se však stává trnem v oku všem místním pedagogickým autoritám a lidem v komunitě obecně.

Během realizace projektu se, podle slov zakladatelky, setkali i s řadou rizik, která byla zcela nepředvídatelná. Jednalo se například o náhlé legislativní změny v Keni, které málem vedly k úplnému uzavření střední školy.

4.1.3 Brainstorming

Při brainstormingu s pracovníci centra vyšly najevo následující rizikové faktory:

- Politická situace v Keni
 - Např. prezidentské volby na delší dobu zastavily fungování země, školy byly zavřené kvůli obavám z nepokojů; došlo i k nárůstu cen potravin; stávky lékařů a státních nemocnic
- Klimatické podmínky
 - Vliv na hospodářskou produkci
- Změna finančního prostředí
 - Nepříznivá změna měnového kurzu při převodu peněz do Keni
- Předsudky spojené s výukovými metodami
- Politická nálada v Evropě/v ČR
- Zdravotní rizika
 - Např. výskyt cholery
- Živelné pohromy
- Nedostatek zaměstnanců
- Udržitelnost
- Místní beneficianti nepřijímají projekt za vlastní
- Legislativní a politická omezení v Keni
- Nedůvěra veřejnosti k neziskovým organizacím

4.1.4 Registr rizik

Během identifikace rizik byl zjištěn souhrn následujících rizik:

1. Dotační politika vlády – málo prostředků pro humanitární organizace
2. Endemický nárůst nemocí
3. Konkurence velkých neziskových organizací
4. Korupční kauzy a užívání finančních zdrojů a následná nedůvěra v organizace
5. Kulturní zvyklost spíše pomáhat místním
6. Legislativní změny v Keni
7. Malá propagace organizace a projektu
8. Místní beneficianti nepřijímají projekt za vlastní
9. Nedostatek finančních prostředků
10. Nedostatek zaměstnanců
11. Nedostatek zkušeností s fundraisingem
12. Neochota místního obyvatelstva změnit tradiční kulturní zvyklosti
13. Neschopnost zabezpečení kvalifikovaného personálu
14. Nízký zájem o rozvojovou tematiku
15. Odchod stávajících dárců
16. Politická a ekonomická situace a omezení v Keni
17. Potencionální nedostatek zainteresovaných lidí přesvědčených o tom, že daný projekt má smysl a že je potřeba ho realizovat
18. Přírodní rizika
19. Špatná kvalita provedených prací
20. Udržitelnost
21. Zákaz prezentace dárců v médiích
22. Zdravotní rizika
23. Zhoršení migrační krize a postoje lidí k rozvojové spolupráci
24. Živelné pohromy

4.2 Kvalitativní analýza rizik

Protože předchozí fáze projektového risk managementu, tedy identifikace rizik, byla úspěšně završena, můžeme nyní přejít do další fáze, a sice kvalitativní analýzy rizik. Jako vstup do této fáze nám poslouží registr rizik, který nalezneme v bodu 4.1.4 této diplomové práce, z něhož převezmeme i pořadová čísla jednotlivých rizik. Pro přehlednost využijeme grafické znázornění v podobě matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů.

		Dopad				
		Velmi malý	Malý	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Pravděpodobnost	Velmi malá	21				
	Malá		11	3	2	17
	Střední				15	19
	Vysoká		22,7	10, 5, 14	6, 4	20
	Velmi vysoká	18	24, 16, 12	23	1, 13	8,9

Tabulka č.13 – Graficky znázorněný registr rizik v podobě matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů

Nízká rizika	Zákaz prezentace dárců v médiích
Nízká až střední rizika	Přírodní rizika Zdravotní rizika Malá propagace organizace projektu Nedostatek zkušeností s fundraisingem Konkurence velkých neziskových organizací
Střední rizika	Živelné pohromy Politická a ekonomická situace a omezení v Keni Neochota místního obyvatelstva změnit tradiční kulturní zvyklosti Nedostatek zaměstnanců Kulturní zvyklost spíše pomáhat místním Nízký zájem o rozvojovou tematiku Endemický nárůst nemocí
Střední až vysoká rizika	Zhoršení migrační krize a postoje lidí

	k rozvojové spolupráci Legislativní změny v Keni Korupční kauzy a užívání finančních zdrojů a následná nedůvěra v organizace Odchod stávajících dárců Špatná kvalita provedených prací Potencionální nedostatek zainteresovaných lidí přesvědčených o tom, že daný projekt má smysl a že je potřeba ho realizovat
Vysoká rizika	Dotační politika vlády – málo prostředků pro humanitární organizace Neschopnost zabezpečení kvalifikovaného personálu Místní beneficianti nepřijímají projekt za vlastní Nedostatek finančních prostředků Udržitelnost

Tabulka č.14 – Hierarchicky seřazená rizika v rámci registru rizik projektu Rusinga Island

4.3 Návrhy řešení

V tomto oddílu se zaměříme na vysoká rizika projektu, která jsme analyzovali v předchozím kroku. Zaměření na vysoká rizika je zvoleno proto, že jsou to taková rizika, která mohou mít potencionálně největší dopad na realizaci projektu, a tak by na jejich prevenci měl být kladen důraz. Jako vysoká rizika projektu Rusinga Island byla analyzována následující: dotační politika vlády – málo prostředků pro humanitární organizace, neschopnost zabezpečení kvalifikovaného personálu, skutečnost, že místní beneficianti nepřijímají projekt za vlastní, nedostatek finančních prostředků a udržitelnost projektu. Každé toto jednotlivé riziko bude detailně představeno a následně bude navržen postup jeho prevence, tak aby byla realizace projektu Rusinga Island těmito riziky co možná nejméně negativně ovlivněna. Rizika dotační politika vlády – málo prostředků pro humanitární organizace a nedostatek finančních prostředků budou sloučeny do jedné sekce, neboť k sobě mají velmi blízko.

4.3.1 Nedostatek finančních prostředků

Finanční prostředky na realizaci projektu Rusinga Island jsou velmi omezené. Jelikož se jedná o projekt v zahraniční destinaci, která pro Českou republiku není prioritní, tak oficiální rozvojová spolupráce a pomoc ze strany České republiky v současnosti nepřichází v úvahu. Na druhou stranu je velmi příznivé, že Centrum Narovinu není existenčně závislé na státních dotacích a příspěvcích. Většinu svých finančních zdrojů (každoročně kolem 80%) generuje Centrum Narovinu od individuálních dárců, ať už fyzických či právnických osob.

V tomto ohledu Centru Narovinu doporučuji dlouhodobě sledovat vypsané výzvy na granty a dotace od Evropské Unie (případně od České rozvojové agentury). Skutečnost, že Ministerstvo zahraničních věcí aktuálně nezařadilo Keňu na seznam prioritních zemí zahraniční rozvojové spolupráce ještě neznamená, že se tak nestane ani v budoucnu. Je potřeba sledovat vypsané výzvy a ve správný čas zareagovat.

Především by se však, z mého pohledu, mělo Centrum Narovinu zaměřit na péči o své dobrovolné dárcy, bez kterých by nemohlo realizovat žádnou ze svých aktivit. Každý měsíc rozesílá centrum Bulletin, kde seznamuje celou svoji spřízněnou komunitu o aktuálních činnostech a podnětech. Dále také pořádá pravidelná setkání dobrovolníků. Nejdůležitější aspekt vztahu mezi centrem a dobrovolnými dárci je vybudování pocitu sounáležitosti. Dobrovolní dárci se musí v komunitě Centra Narovinu cítit příjemně, musí mít pocit, že jsou v komunitě, kde všichni členové sdílí stejné hodnoty a postoje k rozvojové problematice v Keni. Dobrovolníci by měli být přesvědčeni, že participují na smysluplném projektu, v němž je jejich místo velmi důležité. Centrum Narovinu si musí získat důvěru svých dobrovolných dárců, aby mohla realizace projektu Rusinga Island bezproblémově pokračovat. Navrhuji, aby Centrum Narovinu dále pořádalo pravidelná setkání dobrovolných dárců, kde je připravený bohatý program, díky němuž mají dobrovolní dárci příležitost poznat zblízka Centrum Narovinu a všechny aktuality v rámci projektu. Myslím, že by bylo velmi přínosné, aby na těchto setkáních participovali i zástupci keňské komunity z ostrova Rusinga Island. Jejich svědectví by dárcům dokázalo, že je jejich pomoc smysluplná a představilo by úspěchy, kterých bylo i díky jejich finančním příspěvkům dosaženo. Samozřejmě si uvědomuji, že přesun z Keni do České republiky je velmi finančně náročný, proto si myslím, že by bylo ideální přidat na agendu setkání například Skype Call s keňskými organizátory, kdy by jednotliví účastníci mohli klást dotazy. Dále navrhuji pravidelně zveřejňovat videa z ostrova Rusinga Island, která by ilustrovala pokroky, jaké se podařily realizovat.

Nedostatečné financování je pro projekt Rusinga Island kritickým rizikem. Pokud se Centru nepodaří sehnat dostatek finančních prostředků, bude to mít na realizaci projektu ničující dopady. Pro příklad uveďme, že pokud centrum nebude schopné platit mzdu učitelům v keňské škole, ti ze školy odejdou a chod školy tak bude ukončen. Proto se nyní pokusím nastínit další způsoby, kterými by Centrum mohlo získat finanční prostředky.

V první řadě jsou to výtěžky z vlastní činnosti. Tedy z prodeje kávy, čaje a výrobků z dílny v Keni a výtěžky z vlastních benefičních akcí. Centrum Narovinu již založilo i e-shop, kde je možno tyto výrobky vyrobené přímo místními obyvateli v Keni zakoupit. Podle mého názoru by měl být kladen důraz na rozšíření prodejní sítě těchto výrobků. Kladně hodnotím koncept dárkového balíčku, který centrum nabízí (káva, čaj, výrobek z mastku), ale myslím si, že má větší potenciál prodeje, než je ten aktuální. Zaměřila bych se na propagaci balíčku zaměstnavatelům, kteří nejen, že darují zaměstnancům kvalitní kávu a čaj, ale také podpoří dobrou věc. K propagaci je možno využít hned několik kanálů – televizní spoty, reklamní bannery na internetu, prostřednictvím spolupráce se známými osobnostmi, osobní schůzky atp.

Centrum se pokoušelo oslovovat kavárny s nabídkou dodávání keňské kávy. Jako lepší iniciativa mi však přijde založení vlastní kavárny v africkém stylu. Mimo připravovanou kvalitní kávu by se prodával i čaj a návštěvníci by si mohli zakoupit balíčky kávy i ostatní výrobky domů. Uvědomuji si, že vstupní náklady by byly značné, avšak věřím, že v dlouhodobém horizontu by se centru tato investice velmi vyplatila. Už jenom proto, že by to bylo místo, kde by mohli pořádat své akce, výstavy nebo diskuze. Místo, kde by se mohli setkávat dobrovolní dárci a tak podobně.

Dalším mým doporučením k tomuto bodu je rozšíření dovážených plodin. Zaměřila bych se mimo kávu a čaj i na sušené plody a oříšky (např. piniové oříšky).

Protože Centrum Narovinu dováží i přírodní šperky a látky z dílny na ostrově Rusinga Island, pokusila bych se navázat spolupráci s českými návrháři s nápadem originální benefiční kolekce v africkém stylu a následném uspořádání módní přehlídky, která by zároveň vedla ke zvýšení povědomí o projektu a organizaci celkově a potencionálně k oslovení dalších dárců.

Centrum může dále zvážit formu dárcovství prostřednictvím DMS, crowdfundingových portálů či uspořádáním sbírky.

Závěrem k tomuto riziku je nutno dodat, že Centrum Narovinu vynakládá velké snahy, aby získalo co nejvíce finančních prostředků a zajistilo tím plynulý chod realizace projektu. Vzhledem k velikosti realizačního týmu centra jsem byla mile překvapena, v jakém množství aktivit se Centrum Narovinu angažuje a kam až dosahují jeho snahy o získání dostatečných finančních prostředků. Navrhla jsem určitá řešení, díky kterým by centrum mohlo generovat více finančních prostředků pro realizaci svých aktivit.

4.3.2 Neschopnost zabezpečení kvalifikovaného personálu

Pro projekt typu a rozsahu Rusinga Island je zajištění kvalifikovaného personálu klíčovým úkolem, který determinuje, jestli realizace bude či nebude úspěšná. Protože se jedná o projekt, na kterém spolupracují realizační týmy v České republice a v Keni, je třeba zajistit kvalifikovaný personál v obou těchto státech. Česká část realizačního týmu má na starost zejména koncepční vedení a plánování projektu. Dohlíží na dodržování harmonogramu projektu, finanční rámec a kontroluje dodržování všech administrativních náležitostí. Partnerská organizace v Keni, která je součástí realizačního týmu, zajišťuje dohled nad plněním jednotlivých aktivit v rámci projektu přímo na Rusinga Island a do Česka zasílá potřebné podkladové materiály a dokumentaci.

Zajistit kvalifikovaný personál pro Centrum Narovinu v České republice není jednoduché s ohledem na situaci, která aktuálně panuje na trhu práce, kdy je počet volných pracovních míst vyšší než počet uchazečů o zaměstnání. V České republice však existují studijní obory, které se zaměřují na humanitární práce a každoročně generují desítky potencionálních zaměstnanců Centra Narovinu. Další cestou, kterou může Centrum Narovinu využít k zaměstnání nového zaměstnance je oslovení své solidní základny dobrovolníků a dobrovolných dárců, kteří se o danou problematiku velmi zajímají. Nutno však dodat, že pouze skutečnost, že se o danou problematiku zajímají, nestačí. Mimo jiných výběrových kritérií by měl být kladen důraz na přístup uchazeče k humanitární práci. Měl by být vyžadován čistě profesionální přístup, jistý odstup a také nadhled nad krizemi a neštěstím, se kterými se, bohužel, v rámci realizace projektu realizátoři často setkávají.

Velkou výzvu osobně spatřuji v zajištění odborného personálu v Keni. Je třeba zajistit spolupracovníky, kteří jsou schopni překonat hluboce zakořeněné stereotypy a předsudky. Jedná se například o přístup k výchově dětí. V Keni jsou naprosto běžné, již po několik

generací, aplikovány fyzické tresty ve školách. Panuje tam přesvědčení, že je to učitelova jediná metoda, jak si před žáky zjednat respekt. Dalším příkladem může být respektování práv žen či náhled na reprodukční chování nebo na prevenci nemocí. Stručně řečeno, stereotypů a předsudků, které pro realizaci projektu Rusinga Island znamenají určitá úskalí, je v Keni hned celá řada. Centrum Narovinu při realizaci projektu kategoricky dodržuje etická pravidla, jejichž dodržování vyžaduje i od své keňské protistrany. Proto je nesmírně těžké najít v Keni spolupracovníky, kteří budou přesvědčení o tom, že je třeba změnit přístup k základním aspektům každodenního života. Jejich vnitřní přesvědčení je nezbytné, neboť jedním z jejich základních úkolů je šířit osvětu ve své komunitě. Protože Centrum Narovinu provozuje jako jediné školu bez fyzických trestů, stává se trnem v oku všem místním pedagogickým autoritám a lidem v komunitě obecně. Proto by měl být kladen důraz na správnou volbu keňských partnerů, kteří by byli schopni přijmout tyto etické přístupy za vlastní a v rámci edukativních seminářů přesvědčivě komunikovat jednotlivá témata – zásady přístupu k výuce, prevence nemocí atd.

Podle mého názoru je na úplném začátku projektu nejlepší metodou, jak zajistit vhodné keňské partnery, vycestovat do destinace a poznat se s co nejvíce obyvateli komunity osobně a následně si vytipovat potencionální spolupracovníky. Dále bych doporučila detailně se seznámit se záměrem projektu, s aplikovanými principy a v případě oboustranného zájmu je vyslat na pracovní cestu do České republiky, kde by měli možnost vidět v praxi, jak může například nenásilná forma výuky fungovat. Protože však český realizační tým Centra Narovinu již našel své vhodné spolupracovníky na keňské straně, takové spolupracovníky, kteří šíří osvětu komunitou, navrhuji, aby výběr nových členů týmu v Keni spadl pouze do kompetencí stávajících členů keňského realizačního týmu. Samozřejmě pod podmínkou, že tito noví členové týmu budou splňovat etická kritéria nastavena českou stranou.

Další kvalifikovaný personál, který je pro realizaci projektu potřeba zajistit jsou například učitelé, kteří respektují nenásilnou formu výuky, dobrovolní lékaři, kteří pracují v klinice na Rusinga Island a ostatní zaměstnanci či dobrovolníci zajišťující chod vybudovaných institucí na ostrově Rusinga Island. Důležitým prvkem, aby činnost celého personálu v Keni fungovala bezproblémově, je soustavná vzdělávací kampaň založená na spolupráci s koordinátory projektu.

Riziko zajištění kvalifikovaného personálu je pro projekt Rusinga Island kritickým. Je velmi důležité zajistit personál jak na české, tak na keňské straně. Je třeba seskupit takové

spolupracovníky, kteří jsou přesvědčeni o nezbytnosti realizace projektu a zároveň mají dostatečné kompetence.

4.3.3 Místní beneficianti nepřijímají projekt za vlastní

Riziko, že beneficianti v Keni nepřijmou projekt za vlastní patří mezi ta nejkritičtější. Pokud dojde k jeho naplnění, veškeré finance a pomoc, která byla českou stranou poskytnuta, skončí vniveč, neboť místní nebudou po skončení projektu pokračovat v budování a údržbě komunitního centra. Podle mého názoru je nezbytné hned v přípravné fázi projektu počítat se spoluúčástí obyvatel v Keni na všech aktivitách. Tedy na výstavbě veškerých budov a zařízení, jejich udržování a tak podobně. Myslím si, že pokud místní obyvatelé budou při těchto aktivitách aktivně participovat, je posléze pravděpodobné, že budou považovat projekt za vlastní a o celé komunitní centrum budou posléze pečovat i po skončení projektu, protože jim na provozu komunitního centra bude záležet. V tomto aspektu se toto riziko prolíná s rizikem následujícím, a to je otázka udržitelnosti projektu.

Podle mého názoru se přijetí projektu místní komunitou za vlastní nejlépe docílí tak, že bude soustavně probíhat vzdělávací kampaň založená na spolupráci s vedoucími osobnostmi místní komunity.

Dále navrhuji, aby místní měli možnost spolurozhodovat o tom, co přesně a jak se v rámci komunitního centra bude realizovat a co nikoliv. Výstavba komunitního centra na ostrově Rusinga Island by měla proběhnout v souladu s potřebami místních. Měli by si například sami rozhodnout, jaké plodiny chtějí pěstovat, jaká zvířata chovat. Pokud nastane situace, kdy místní budou přesvědčeni, že česká strana projektu je pouze nutí ke komplexním neopodstatněným změnám v každodenním životě, realizace výstavby komunitního centra na ostrově Rusinga Island nemůže být úspěšná. Proto je třeba tomuto předcházet, každý krok s místní komunitou konzultovat, využít jejich výborné znalosti oblasti a všechny získané poznatky vhodně zakomponovat do strategie projektu. Beneficiem projektu je komunita v Keni, proto je nutné ji do realizace zahrnout a vybudovat takové komunitní centrum, které bude co nejvíce odpovídat jejím potřebám.

4.3.4 Udržitelnost

Posledním identifikovaným vysokým rizikem projektu Rusinga Island je udržitelnost projektu. Je třeba zajistit, aby chod komunitního centra pokračoval i poté, kdy bude projekt výstavby jako takový ukončen. Potřeba je zajistit i proveditelnost a plynulost v rámci realizační fáze projektu. Na tuto problematiku lze nahlížet z několika úhlů pohledu.

Z finančního hlediska je, podle mého názoru, pro humanitární projekty vhodné, aby jejich financování bylo dostatečně diverzifikované. Když totiž vypadne jeden či více zdrojů financování, realizační fáze projektu nebude ohrožena. Oproti velkému množství neziskových organizací, Centrum Narovinu není závislé na finančních prostředcích od státu. Většinu svých příjmů generuje centrum od individuálních a firemních dárců, dále také z tržeb z vlastní činnosti. Návrhům, jak zajistit dostatek finančních prostředků pro projekt, již byla věnovaná pozornost v předchozích bodech této diplomové práce.

Dále lze na udržitelnost projektu Rusinga Island nahlížet také z hlediska toho, jestli bude přeneseno poselství, které se k projektu váže, do dalších generací místních obyvatel. Jedná se například o nenásilný přístup k výchově dětí, prevence nemocí, předání know-how jak efektivně pěstovat plodiny, chovat ryby atp. V tomto případě podle mého názoru pomůže pouze soustavná vzdělávací kampaň, stejně tak jako tomu bylo u některých z předešlých rizik.

Centrum Narovinu si již v přípravné fázi projektu vytyčilo udržitelnost vybudovaného komunitního centra jako jeden ze svých hlavních cílů. Myšlenka je taková, že nejprve nové komunitní centrum na ostrově Rusinga Island pomůžou vybudovat, zároveň místní obyvatele naučí, jak v něm žít a hospodařit, a důsledkem poté bude soběstačnost a finanční nezávislost komunitního centra. Je třeba dodat, že v rámci realizace kladně hodnotím jejich postup v dosažení tohoto cíle, neboť jsou velmi činorodí a organizují spoustu aktivit za účelem osvěty. Možná bych jen doporučila klást větší důraz na výdělečnou činnost komunitního centra, aby se míra finanční závislosti na externích zdrojích co nejrychleji snižovala.

4.4 Vyhodnocení

V této kapitole jsme se zaměřili na management rizik projektu výstavby komunitního centra na ostrově Rusinga Island. Po identifikaci rizik a jejich následné kvalitativní analýze jsme se zaměřili na ta nejkritičtější rizika, ke kterým byla navržena řešení.

Riziko	Navrhnutá řešení
Nedostatek finančních prostředků	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobé sledování vypsaných výzev na granty a dotace od Evropské Unie (případně od České rozvojové agentury) • Péče o své dobrovolné dárce (zprostředkování kontaktu se zástupci keňské protistrany) • důraz na propagaci nabízených produktů • založení vlastní kavárny v africkém stylu • rozšíření dovážených plodin • navázání spolupráce s českými návrháři (benefiční kolekce v africkém stylu) • DMS, crowdfundingové portály či uspořádání sbírky
Neschopnost zabezpečení kvalifikovaného personálu	<ul style="list-style-type: none"> • Na české straně <ul style="list-style-type: none"> ○ Oslovování studentů oborů se zaměřením na humanitární práci ○ Oslovení dobrovolníků či dobrovolných dárců • Na keňské straně <ul style="list-style-type: none"> ○ Výběr nových členů týmu v Keni svěřit do kompetencí stávajících členů keňského realizačního týmu (pod podmínkou, že tito noví členové týmu budou splňovat etická kritéria nastavena českou stranou) ○ Soustavná vzdělávací kampaň
Místní beneficianti nepřijímají projekt za vlastní	<ul style="list-style-type: none"> • Spoluúčast místních obyvatel v Keni na všech aktivitách projektu • Soustavná vzdělávací kampaň • Konzultace realizace projektu s místní komunitou, právo spolurozhodování
Udržitelnost	<ul style="list-style-type: none"> • Dostatečná diverzifikace zdrojů financování projektu • Soustavná vzdělávací kampaň • Důraz na výdělečnou aktivitu komunitního centra

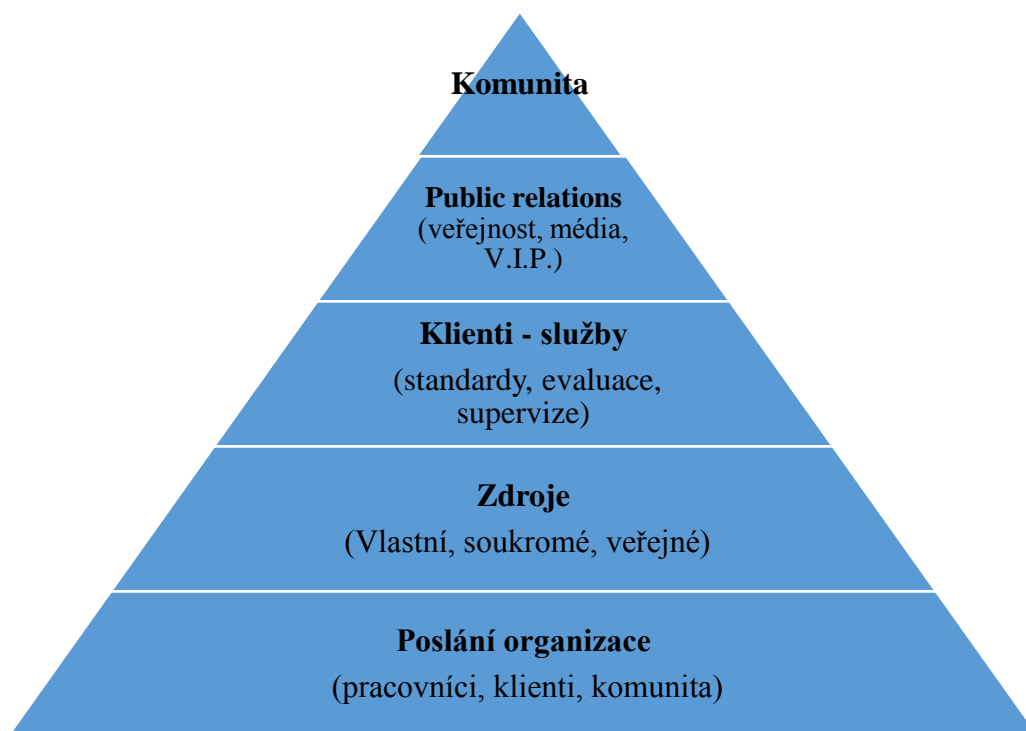
Tabulka č. 15 - Vysoká rizika projektu Rusinga Island a jejich navrhovaná řešení

5 Diskuse

V této kapitole se zaměříme na to, jaká řešení či preventivní opatření navrhuji k identifikovaným rizikům autoři odborných publikací.

V dnešní době existuje nespočet neziskových organizací s různým zaměřením. Ne o každé se však může mluvit jako o úspěšné neziskové organizaci. Úspěšnou neziskovou organizaci determinuje hned několik kritérií. Musí mít srozumitelné poslání, strategické plánování a také interně nastavené funkční statutární orgány, vnitřní procesy a pravidla. Dále by měla úspěšná nezisková organizace mít vícezdrojové financování, rozvíjet firemní kulturu, zajímat se o budoucnost a být schopna odhadnout změny (Šedivý & Medlíková, 2011).

Tošner (2008) definuje strukturu zdravé neziskové organizace následovně:



Obrázek č.4 – Struktura neziskové organizace (*Texty k řízení neziskové organizace*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-1-0, str.13) zpracováno autorkou

V rámci neziskových organizací podle Vrzáčka (2017) existuje hned několik příčin neschopnosti řízení rizik. První z nich je skutečnost, že v neziskovém sektoru je samotná identifikace rizik velmi ztížená, protože pracovníci neziskových organizací často žijí v přesvědčení, že okolní dění nemůže negativně ovlivnit plnění jejich poslání. Další příčinou

je špatný odhad pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu rizik způsobený nedostatečnými zkušenostmi. Poslední příčinou je chybně zvolené řešení rizika. Pro lepší management rizik v rámci neziskových organizací Vrzáček (2017) doporučuje, aby ke každému cíli, který si organizace vytyčí byla identifikována rizika, která mohou naplnění tohoto cíle zabránit a aby tento seznam rizik byl průběžně aktualizován. Dále uvádí, že identifikovaná rizika by měla být hierarchicky uspořádána a k rizikům s velkým potencialem dopadem by měl být přiřazen způsob jejich eliminace.

Nedostatek finančních prostředků

Prioritou pro neziskovou organizaci je naplňovat své poslání, avšak tato aktivita je podmíněná zajištěním dostatečných zdrojů. Autoři odborných publikací se shodují, že nejlepší řešení finanční situace pro neziskové organizace je vícezdrojové financování, tedy aby organizace nebyla závislá na jednom z nich. Kromě typu zdrojů je důležité plánovat i jejich poměrné zastoupení (Šedivý & Medlíková, 2011).

Protože Centrum Narovinu má velkou část svých finančních prostředků od individuálních dárců, je třeba s těmito dárci budovat vztah. Boukal (2013) tvrdí, že neziskové organizace by měly mít na paměti, že individuální dárci velmi ocení, pokud ze strany podporované organizace cítí zájem o svou osobu a také vděk za poskytnuté dary. Organizace by měla v dárcích vyvolat pocit sounáležitosti a při práci s nimi dbát na princip otevřenosti, transparentnosti a efektivity.

Vrzáček (2017) uvádí, že při získávání finančních zdrojů je nezbytné kvalitně zpracovat plán, který bude následně pečlivě dodržován a průběžně aktualizován. Dále by se podle Vrzáčka měly neziskové organizace zaměřit na získávání vlastních zdrojů. V případě Centra Narovinu se může jednat o konání vlastních benefičních akcí, provozování e-shopu nebo provozování vlastní specializované kavárny.

Neschopnost zabezpečení kvalifikovaného personálu

Získávání a dobrý výběr pracovníků je klíčovým úkolem každé neziskové organizace. Pro výběr správných zaměstnanců je nezbytné detailně specifikovat požadavky na vhodného uchazeče, což může velmi usnadnit nábor nových zaměstnanců. Při výběru nového zaměstnance je vhodné nejprve se rozhlédnout ve vlastní organizaci, jestli někdo ze

stávajících zaměstnanců neodpovídá potřebám nové pozice. (Šedivý & Medlíková, 2011)
V případě Centra Narovinu se může jednat i o dobrovolníky, kteří již s Centrem spolupracují dlouhou dobu.

Dále je doporučováno, aby si každá nezisková organizace zajistila rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Stručně řečeno, jakým novým dovednostem se mají zaměstnanci naučit a v jakém čase.

Místní beneficianti nepřijímají projekt za vlastní

Aby místní beneficianti přijali projekt za vlastní je třeba respektovat pravidla komunitní práce. Komunitní práce je definována jako profesionální aktivita, která umožní lidem společně řešit vlastní problémy (Tožička & Uhlová, 2018). Hlavní zásadou komunitní práce je nenutit místní komunitu přijmout názor externích organizátorů na to, co je v daném prostředí třeba změnit. Naopak by to měla být právě místní komunita, kdo označí nejpálčivější problémy k řešení. Proces komunitní práce začíná analýzou a průzkumem prostředí, na což navazuje aktivizace komunit a vytváření aktivních skupin. Výstupem komunitní práce je podíl místní komunity na rozhodování. Pracovníci neziskové organizace zůstávají v komunitě jen po nezbytně dlouhou dobu. Je důležité, aby místní komunita po odchodu externích organizátorů byla schopna se sama organizovat a aby dodržovala formální postupy.

Udržitelnost

K dosažení dlouhodobé udržitelnosti je vysoce efektivním procesem strategické plánování, jehož jádrem jsou analýzy (Šedivý & Medlíková, 2011). Může se jednat například o SWOT analýzu, analýzu konkurence, analýzu zainteresovaných skupin, analýzu rizik apod. Výsledkem těchto analýz jsou data potřebná pro stanovení výše zmíněného strategického plánu, ve kterém se dále odráží i vize a hodnoty dané organizace. V rámci strategického plánování si organizace vytyčuje dlouhodobé cíle, při jejichž definování je vhodné použít metodu SMART. Takové cíle, které jsou specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

Nezisková organizace ke svému chodu potřebuje primárně lidi, poté finance, zázemí, služby a materiál. Z dlouhodobého hlediska je pro neziskovou organizaci nezbytné zajistit si dostatek zainteresovaných lidí a vícezdrojové financování.

Závěr

Cílem této diplomové práce, jejíž tématem je projektový risk management, bylo identifikovat rizika projektu výstavby komunitního centra na ostrově Rusinga Island, zanalyzovat je a navrhnout konkrétní opatření pro jejich snížení či úplnou eliminaci. Rozhodla jsem se zaměřit svoji diplomovou práci právě na tento projekt, neboť se z mého pohledu jedná o projekt velmi potřebný a smysluplný. Navíc jsem během studia absolvovala v Centru Narovinu dobrovolnou stáž, díky níž jsem měla možnost se s projektem, potažmo s jeho realizací, podrobně seznámit. Řízení projektu v neziskové sféře má svá specifika. Jedná se především o skutečnost, že nezisková sféra obecně, je z velké části založena na důvěře. Neziskové organizace hojně využívají dobrovolníků a oproti byznys sféře, kde většinou detailní projektová dokumentace nechybí, jsou projekty neziskových organizací častokrát nedostatečně formálně zpracovány. I z těchto důvodů nebylo snadné dostat naplnění vytyčených cílů a navrhnout řešení pro předem identifikovaná rizika. Avšak s pomocí pracovníků z Centra Narovinu, které mi poskytly dostatečné informace, se nakonec podařilo cíle naplnit.

Pro identifikaci rizik byly zvoleny tři metody – studium dokumentace, rozhovor se zakladatelkou a brainstorming. Realizace každé z těchto metod generovala zajímavé poznatky a identifikovala rizika. Výstupem této fáze je registr rizik, který obsahuje souhrn všech rizik, která byla identifikována.

Další fází managementu rizik, která byla provedena, byla kvalitativní analýza rizik, pro jejíž grafické znázornění byla použita matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů, konkrétně potencionální dopad rizika a pravděpodobnost výskytu rizika. Díky této fázi byla identifikovaná rizika seřazena do kategorií – nízká až střední rizika, střední rizika, střední až vysoká rizika a vysoká rizika. Kvantitativní metody analýzy rizik nebyly provedeny, neboť v rámci těchto metod je třeba vyjádřit rizika v peněžních jednotkách. Tento postup je velmi časově náročný a zároveň jsem nedisponovala potřebnými vstupními údaji. Myslím si, že hierarchické uspořádání rizik podle pravděpodobnosti výskytu a potencionálního dopadu rizika je pro účely této diplomové práce plně dostačující.

Posledním krokem byl samotný návrh postupu prevence rizik. Návrhy řešení na prevenci rizik byly poskytnuty pouze u těch rizik, která jsme v předchozím kroku označili za vysoká rizika. Zaměření na vysoká rizika bylo zvoleno proto, že jsou to taková rizika, která

mohou mít potencionálně největší dopad na realizaci projektu, a tak by na jejich prevenci měl být kladen důraz. Jako vysoká rizika projektu Rusinga Island byla analyzována následující: dotační politika vlády – málo prostředků pro humanitární organizace, neschopnost zabezpečení kvalifikovaného personálu, skutečnost, že místní beneficianti nepřijímají projekt za vlastní, nedostatek finančních prostředků a udržitelnost projektu. Rizika „dotační politika vlády – málo prostředků pro humanitární organizace“ a „nedostatek finančních prostředků“ byly však sloučeny do jedné sekce, neboť k sobě mají velmi blízko.

Jako prevenci rizika „nedostatek finančních prostředků“ bych Centru Narovinu doporučila dlouhodobě sledovat vypsané výzvy na granty a dotace od Evropské unie případně od jiných poskytovatelů. Protože je Centrum Narovinu existenčně závislé na svých dobrovolných dárcích, doporučila bych centru klást důraz na péči o dobrovolné dárce. Dalším mým doporučením je zvýšit a zefektivnit propagaci produktů, které nabízejí na trhu a zároveň rozšířit nabídku těchto produktů. Centru Narovinu bych také doporučila ke zvážení, zda by mimo keňskou kávu a čaj dováželo z komunitního centra v Keni i jiné plodiny (například sušené plody exotického ovoce, oříšky apod.) Od toho se odvíjí moje další doporučení, a sice založení vlastní kavárny v africkém stylu. Dále by Centrum Narovinu mohlo generovat určitý finanční obnos díky navázání spolupráce s českými návrháři, které by mohlo oslovit s nabídkou vytvoření benefiční kolekce v africkém stylu (byly by použity látky a šperky vyrobené v komunitním centru v Keni). Nelze opomenout ani možnosti financování pomocí DMS, crowdfundingových portálů či uspořádáním dobrovolné sbírky.

Na návrh prevence rizika „neschopnost zabezpečení kvalifikovaného personálu“ lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu. Pro zajištění kvalifikovaného personálu na české straně bych doporučila Centru Narovinu oslovit studenty oborů se zaměřením na humanitární práci nebo uchazečů z řad dobrovolníků a dobrovolných dárců. Pro zajištění kvalifikovaného personálu na keňské straně bych se přiklonila k přenechání kompetencí k výběru nových členů týmu stávajícím členům keňského realizačního týmu. To však pod podmínkou, že tito noví členové týmu budou splňovat etická kritéria nastavena českou stranou.

Dalším rizikem, ke kterému byl poskytnut návrh prevence je skutečnost, že „místní beneficianti nepřijímají projekt za vlastní“. Podle mého názoru je pro omezení tohoto rizika nezbytné, aby se místní obyvatelé v Keni spolupodíleli na všech aktivitách v rámci realizace projektu, aby s nimi jednotlivé kroky realizace byly konzultovány a aby měli právo spolurozhodovat. Dále je třeba soustavně vést vzdělávací kampaň, která souvisí i s prevencí posledního zkoumaného rizika, a sice „udržitelností“. Udržitelnost a soběstačnost projektu je

jedním ze základních cílů Centra Narovinu. Pro dosažení finanční udržitelnosti navrhuji zajistit dostatečnou diverzifikaci zdrojů financování projektu a také klást důraz na výdělečnou aktivitu komunitního centra.

Jednotlivá doporučení, jak předem určená rizika zmírnit či se jim zcela vyhnout jsou shrnuty do tabulky (Tabulka č.15)

Projekt Rusinga Island je jedním z humanitárních projektů, který si klade velmi ambiciózní cíle. Jako přidanou hodnotu projektu vnímám zejména snahu o zajištění soběstačnosti a udržitelnosti komunitního centra. Nejedná se o jednorázovou finanční pomoc, ale spíše o snahu zlepšit životní úroveň členů komunity a naučit místní obyvatelstvo, jak si tuto životní úroveň dlouhodobě udržet. Znalost oblasti řízení rizik může tomuto projektu velmi usnadnit realizaci, neboť výstavba celého komunitního centra v Keni s sebou nese hned celou řadu rizik. Věřím, že doporučení, která přináší tato diplomová práce v oblasti návrhů prevence projektových rizik budou Centru Narovinu v realizaci projektu Rusinga Island užitečná.

Bibliografie

Odborná literatura

A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide. 3rd ed. Newtown square, Pa.: Project Management Institute, c2004. ISBN 1-930699-50-6.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

CROUHY, Michel, Dan GALAI a Robert MARK. *The essentials of risk management*. Second edition. New York: McGraw-Hill Education, 2014. ISBN 978-0-07-181851-3.

DE CEUSTER, Luc. *Focus on risk management: manage risks to improve project success*. Praha: APraCom, 2010. Project management. ISBN 978-80-254-8708-2.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

Frenkel, M., Rudolf, M., & Hommel, U. (2005). *Risk Management: Challenge and Opportunity* (Second Revised and Enlarged Edition.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

HILLSON, David a Ruth. MURRAY-WEBSTER. *Understanding and managing risk attitude*. 2nd ed. Burlington, VT: Gower, c2007. ISBN 0566087987.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

HRONCOVÁ, Marcela. *Texty k řízení neziskové organizace*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-1-0.

HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.

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

LINDAUER, Roman. *Modern risk management remarks*. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2206-7.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

Management of risk pocketbook. London: TSO, 2010. ISBN 9780113312979.

MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Přeložil Jiří PENC. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

Munier, N. (2014). *Risk Management for Engineering Projects: Procedures, Methods and Tools*. Cham: Springer

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 8024703920.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

VRZÁČEK, Petr. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. Praha: Togga, spol. s r.o., ve spolupráci s Univerzitou Karlovou, Fakultou humanitních studií, 2017. ISBN 978-80-7476-116-4.

Projektové dokumenty

Fundraisingový plán pro Centrum Narovinu

Žádost o grant: Farma na chov ryb na Viktoriině jezeře

Žádost o grant: Zajištění základní lékařské péče a přístupu k nezávadné pitné vodě pro ohrožené skupiny obyvatel ostrova Rusinga Island a založení rybářského družstva k jejich socioekonomické stabilizaci

Internetové zdroje

Centrum Narovinu [online] Dostupné z: <http://www.centrumnarovinu.cz/>

Základy a principy komunitní spolupráce [online] Dostupné z:
https://www.vlada.cz/assets/ppov/zalezitosti-romske-komunity/dokumenty/Publikace-komunitni_prace.pdf

Komunitní práce = běh na dlouhou trať [online] Dostupné z: <https://www.clovekvtisni.cz/co-delame/socialni-prace-v-cr/nizkoprahove-kluby/komunitni-prace-beh-na-dlouho-trat-1449gp>

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka č.1	Definice termínu „projekt“.....	9
Tabulka č.2	Definice termínu „riziko“.....	10
Tabulka č.3	Kategorie rizik.....	10
Tabulka č.4	Kvadrant SWOT analýzy.....	18
Tabulka č.5	Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů.....	20
Tabulka č.6	Metody ošetření rizik.....	22
Tabulka č.7	Ostrov naděje v roce 2017 v číslech.....	26
Tabulka č.8	SWOT analýza neziskové organizace Centrum Narovinu.....	28
Tabulka č.9	Výčet rizik v projektovém dokumentu – Farma na chov ryb na Viktoriině jezeře.....	30
Tabulka č.10	Výčet rizik v projektovém dokumentu – Zajištění základní lékařské péče a přístupu k nezávadné pitné vodě pro ohrožené skupiny obyvatel ostrova Rusinga Island a založení rybářského družstva k jejich socioekonomické stabilizaci.....	31
Tabulka č.11	Příklad rizik uvedených ve fundraisingovém plánu pro Centrum Narovinu 2016.....	31
Tabulka č.12	Matice pravděpodobnosti výskytu a intenzity vlivu jednotlivých rizik...	32
Tabulka č.13	Graficky znázorněný registr rizik v podobě matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů.....	36

Tabulka č.14	Hierarchicky seřazená rizika v rámci registru rizik projektu Rusinga Island.....	36
Tabulka č.15	Vysoká rizika projektu Rusinga Island a jejich navrhovaná řešení.....	44

Seznam grafů

Graf č.1	Životní cyklus projektu.....	13
Graf č.2	Paretův diagram.....	19

Seznam obrázků

Obrázek č.1	Rizikový scénář postavený na hrozbě a zranitelnosti projektového aktiva.....	16
Obrázek č.2	Realizované komunitní centrum 2003.....	27
Obrázek č.3	Realizované komunitní centrum 2017.....	27
Obrázek č.4	Struktura neziskové organizace.....	45

Příloha č.1 - Plánek komunitního centra na Rusinga Island

**KOMUNITNÍ CENTRUM
“OSTROV NADĚJE”
RUSINGA ISLAND, KEŇA**



(<http://www.centrumnarovinu.cz/content/ostrov-nadeje-komunitni-centrum-na-rusinga-island>)

Příloha č.2 - Transkripce rozhovoru se zakladatelkou Centra Narovinu (výtah)

Při transkripci rozhovoru se zakladatelkou Centra Narovinu se zaměřuji pouze na nejdůležitější části rozhovoru, přičemž sleduji konvence systému pro transkripci GAT 2 (minimální transkripce). Tento formulář je považován za "pracovní nástroj" a je dostatečný pro mé účely.

A = Dotazující; B = Dotazovaný

A: abychom začali |tak já jsem si připravila pár otázek | které uvedou do tématu| ještě před tím bych chtěla upřesnit, co je smyslem mé diplomové práce | zaměřím se na konkrétní projekt | což jsem si tedy vybrala Rusinga Island | protože mi to přijde prostě úplně skvělý | ten projekt | a měla bych vymezit | najít všechna možná rizika | který mohou ten projekt potkat | a nastítnit | jak těm rizikům předejít | nebo když už nastanou | tak jak je co nejvíc eliminovat | první z mých otázek | když jsem studovala dokumenty | tak mě to trošku zarazilo | protože jsem neviděla ten důvod | založili jste v roce 1995 občanské sdružení | ale nevím | z jakého důvodu jste se později přetransformovali v obecně prospěšnou společnost| co byl ten důvod |

(1:05 – 2:05)

B: to byl důvod velmi jednoduchý | tady se měnily zákony v České republice | a vlastně občanské sdružení už neexistovalo jako právní forma| takže tam to nebylo jako že my bysme jako rádi | (..) | chtěli být něco jiného | my jsme vůbec neměli v úmyslu se přetransformovávat | ale nebyla tady ta možnost, protože začal platit Nový Občanský zákoník | takže v podstatě to byla vynucená změna

(2:06 – 2:29)

A: ve vašem působení už jste založili spoustu různých projektů a taky realizovali | tak jsem se vás jenom chtěla zeptat | jaké jsou podle vás specifika toho | když řídíte projekty v neziskové sféře | jaké třeba tam vidíte rozdíly | než když děláte projekt v rámci firmy nebo nějaké agentury | v čem jsou ty hlavní rozdíly | podle vás | když je to projekt | který je řízen v rámci neziskové sféry |

(4:53 – 5:17)

B: já jsem zase neřídila spoustu projektů v ziskové sféře | takže | jako já jsem řídila hodně projektů v neziskové sféře | já myslím | že ta nezisková sféra je specifická tím | že je postavená hodně na důvěře | získat si důvěru těch lidí | kteří se snaží něco podpořit a financovat | tak to je velké specifikum celé neziskové sféry | další specifikum je pořád ta problematika udržitelnosti a prokazatelnosti financování a ufinancování | protože v neziskové sféře je pořád ten problém toho | že tam musí být nějaký ten investor | který investuje | a musí to být dobře rozmyšlené | aby to fungovalo | ty projekty | které děláme my | jsou ještě složitější tím | že děláme rozvojové projekty | a ty jsou dlouhodobé | něco jiného je udělat projekt ve smyslu festivalu | a něco jiného dělat projekty takhle dlouhodobé jako jsou projekty o kterých tady mluvíme | ty jsou ještě náročnější a specifičtější | no a pak další | lidi, kteří by byli odborníci na toto téma | tak tím | že je to nezisková sféra | a má omezené možnosti financování | a musí o ty peníze složitě žádat | takže i ta možnost utrácet za odborníky ve své sféře | je velmi omezená | tím pádem ta specifická je také v tom | alespoň teda v našem podání a v tom | co jsem vždycky dělala | je to | že se opíráme o dobrovolníky | ve spoustě aspektů toho projektu | kde to je možné | a samozřejmě ta práce s dobrovolníky je hodně specifická | protože tam je limitovaná zodpovědnost | spolehlivost | nebo to že se nezmění situace dobrovolníka | a bude nadále mít možnost | je tam problém | že ten projekt by potřeboval mít kvalitní odborníky na dlouhou dobu a nemůže si to dovolit |

(5:19 – 7:48)

A: dostáváme se k dalšímu bodu | jaké jsou možnosti financování vašeho projektu | a jak je těžké | jich dosáhnout

(9:15 – 9:21)

B: možnosti získat peníze na Rusinga projekt | jsou strašně omezené | protože teoreticky | to je rozvojový zahraniční projekt | který je v Keni | a Česká republika | nemá Keňu jako prioritní zemi | tím pádem institucionální peníze | oficiální rozvojová spolupráce | nemůže směřovat do Keni | protože to není oficiální priorita České republiky | tím pádem je to strašně moc omezené | pak máte teda další možnost | mezinárodní instituce | což by byla v podstatě EU | ale to je teda z místní strany | to znamená | že to už nemůže dostat česká organizace | ale už to musí být vlastně přímo lokální organizace v Keni | a pak máme možnost sehnat peníze od soukromých dárců | což jsou ať už teda

jednotlivci | jako soukromé osoby | velkou část peněz na Rusinga máme zprostředkovaně přes projekt adopcí | vlastně pro ty jednotlivé děti | anebo firemní soukromí dárci | oslovujeme firmy a žádáme je o sponzoring | o partnerství v projektu a to jsou podle mě asi jediné možnosti | všechny peníze | které sháníte | jsou ovlivněny celkovou atmosférou | v tomhle okamžiku my sháníme peníze v Evropě | v České republice | a sháníme peníze pro Afriku | a to je celková společenská atmosféra | v dnešní době sehnat peníze pro Afriku | pro africké děti v České republice | je to extrémně těžké | extrémní výzva | ještě jsem zapoměla zmínit vlastní výdělečnou aktivitu | doplňkový eshop abychom podpořili projekty | které jsou naším cílovým projektem | a to je Rusinga Island |

(10:12 – 13:37)

A: když jste začínali s implementací projektu | počítali jste s riziky na začátku | připravili jste si podklady pro řízení rizik |

(15: 45 – 15:54)

B: je to strašně těžký | protože projekt | tak jak dneska mluvíme o projektu Rusinga Island of Hope | tam nikdy ten plán neexistoval | když se takhle mluví o logickém rámci | tak se mluví o velmi cílených projektech | které jsou velmi časově omezené | v rámci Rusinga Island jsme realizovali spoustu takových projektů | ale abychom se zamýšleli obecně nad riziky celého tohoto kolosu | který jsme za těch 17 let vybudovali || tak to jsme nikdy neudělali | protože my jsme na začátku neměli plán tenhle projekt udělat | postupně se to na sebe nabalovalo | rozvíjelo se to postupně |

(15:59 – 17:03)

A: realizace projektu probíhá už několik let | jaká jsou nejzávažnější rizika | se kterými jste se setkali |

(26:50–27:12)

B: Velké riziko je | že neseženete dostatek finančních prostředků | ale podle mě téma na začátek každého projektu je | že se sejde dostatek lidí | kteří se shodnou na tom | že je ten projekt potřeba | jestli se sežene skupina lidí | komu ten projekt dává smysl | tak se ten projekt může uskutečnit | je to ještě před těmi penězi | když je motivace od lidí | tak na něj peníze dřív nebo později seženou |

(27: 13–29:45)

A: jak bylo těžké přesvědčit komunitu v Keni | aby upustili od svých předsudků|
například v postoji k výchově a výuce dětí|

(40:25–41:01)

B: těch pár lidí | co jsou se mnou v managementu | ty ano | ty jsme přesvědčili| ale celou
komunitu zatím ne | je to těžké | jsou to hluboká přesvědčení | která se dědí |

(41:05-42:00)