
Ekonomika a finance

Investice do vědění nesou
nejvyšší úrok.

- Benjamin Franklin

Východiska

Budme zcela otevření: zajistit financování Projektu Krumlovia není jednoduchou záležitostí. Hlavním problémem není otázka financovatelnosti projektu jako takového, jak ukážeme v této kapitole. Obtíže jsou spojené s přístupem ke kapitálu. Obecně lze říci následující: skupiny iniciátorů, které jsou propojeny se světem byznysu (např. inovátoři, podnikatelé či investoři a filantropové), mají možnost díky přístupu k finančním zdrojům poměrně rychle rozvinout a udržovat své aktivity. Na druhou stranu těm skupinám iniciátorů, které přicházejí z řad občanské společnosti a akademické obce bez spojení s tímto světem, trvá obvykle dlouhý čas, než mohou zahájit příslušné aktivity. Řada z těchto skupin se rozpadá již v raných fázích vývoje, a to přes sílu vize. Častým důvodem je nedostatečné finanční zajištění, které odvádí jejich pozornost k jiným aktivitám. To znamená, že i některé méně silné vize se stávají skutečností díky finančním injekcím, zatímco řada silných vizí zanikne, neboť jejich iniciátoři nedokázali držet dohromady v obtížných prvotních fázích rozvoje projektu, či neuměli anebo nechtěli proniknout do světa byznysu.

V následující kapitole dokazujeme, že Projekt Krumlovia není jen krásnou vizí, ale že nese též jasné ekonomické opodstatnění a plán. Jsme přesvědčeni o tom, že se nám podaří sehnat nezbytné finanční zdroje, pokud nás město podpoří. Nehledáme investory, kteří se zaměřují na snadno dostupné ovoce, ale na ty, které zajímají výzvy. Hledáme investory, kteří rozumí tomu, že každý síťový systém organizací sdílejících zdroje, je ekonomicky schopnější růstu než systém nepropojených institucí. Pro každou z institucí vyjmenovaných na str. 15-16 existují příklady, kdy podobné snahy byly ekonomicky úspěšné. V případě Projektu Krumlovia jsou všechny tyto instituce integrované a propojené, tudíž mohou sdílet zdroje a čerpat benefity z oboustranné spolupráce; díky synergii je tak možné dosáhnout úspor a finanční příjmy.

Finanční cíl

Finanční soběstačnost vzdělávacího městečka bez kompromisů, které by snížily kvalitu vzdělávání a dalších poskytovaných služeb. Vzdělávání by mělo být dostupné pro všechny, nezávisle na sociálních podmínkách.

Postup získávání finančních zdrojů

Pro financování rozsáhlých a dlouhodobých projektů existují dvě možnosti:

1. Celý projekt je od samého začátku vytvořen investorem, který zakázku určuje podle svých představ.
2. Existuje skupina lidí, která zpracuje projekt, na jehož základě bude možné oslovit investory a mecenáše.

Druhá možnost odpovídá Projektu Krumlovia. Chceme celý záměr společně s městem dále propracovat, a na základě rozhodnutí zastupitelstva začít fundraisingové aktivity.

Celá řada lidí vznáší otázku, zda již jednáme s investory. K tomuto kroku však zatím není Pracovní skupina oprávněna, neboť nemůže jednat o cizím majetku. Oslovení investorů, mecenášů či psaní grantů vztahující se k areálu ve Vyšném bude možné až po kladném rozhodnutí města.

V případě Projektu Krumlovia proto existuje jasná sekvence kroků, jak postupovat:

1. Získat podporu a souhlas města pro záměr projektu;
2. Podepsat s městem smloulu týkající se správy areálu;
3. Dopracovat projektovou dokumentaci – architektonické a urbanistické studie, vzdělávací kurikula a detailní finanční analýza (angl. *investment documentation*);
4. Oslovit investory a mecenáše.

Naše dosavadní setkání s investory byla z výše zmíněného důvodu pouze informativní a po žádnou ze stran nezávazná.

Fáze fundraisingu

Naše fundraisingové aktivity reflektují výše uvedené fáze projektu následovně:

- Fáze 1 (2015-2017): Fundraising pro plánování, rozvoj a testování;
- Fáze 2 (2018-2020): Fundraising pro získání investičních zdrojů;
- Fáze 3 (2021-2024): Fundraising pro další rozvoj.

V každé fázi se zaměříme na co nejširší záběr možností financování - od grantů nebo financování přes mecenáše a sociální investice (angl. *social investment* nebo *impact investment*) až po komerční zdroje. Důležitá je otázka: kdo investuje a s jakým očekáváním? To bude jiné pro privátní osoby, mecenáše, tzv. impact investors a komerční investory, atd. Je důležité ujasnit si, jaký typ nabídky organizace *Krumlovia Group* vypracuje a na koho bude zaměřena. Uniformní nabídka pro všechny aktéry by nebyla efektivní. Pro detailní analýzu viz Příloha 9.

Fáze 1 (2015-2017): Fundraising pro plánování, rozvoj a testování

Pro dokončení projektové dokumentace, průzkumů a evaluací je potřeba 984 tis. Kč (35 500 Euro či 43 000 USD). V této sumě je zahrnut předinvestiční výzkum včetně dalších průzkumů a pořízení materiálů pro projektovou dokumentaci. Zahrnuty jsou také výdaje na zpracování finální podoby urbanistické studie. Před samotnými investičními toky je nutné podniknout přípravné kroky, např. vypracování podrobné územní a architektonické studie, prováděcí dokumentace a detailní technické dokumentace.

Pro všechny další aktivity zmíněné v sekci „Dlouhodobý plán vývoje“ viz str. 93-97 bude potřeba 14 932 000 Kč na 3 roky. Tato suma zahrnuje finanční prostředky pro přípravu stavby budovy Vývojového centra.

Podrobný rozpočet je k dispozici na vyžádání oprávněné osoby.
Součástí první fáze bude též oslovení prvních investorů a mecenášů.
V roce 2015 bude kladen důraz na:

- Vypracování podnikatelského záměru či podnikatelského záměru pro neziskové organizace (angl. *business plan, non-profit business plan*);
- Tvorbu proveditelného finančního modelu, který platí pro první fázi projektu, v níž nejsou potřeba investiční zdroje;
- Tvorbu proveditelného finančního modelu pro investice, který poskytne prvním investorům výhodné podmínky;
- Tvorbu pilotních vzdělávacích programů, které budou finančně soběstačné;
- Rozšíření týmu specialistů v oblasti marketingu a financí;
- Tvorbu profesionálních propagačních materiálů, webových stránek a využití dalších propagačních možností internetu;
- Mediální kampaň.

Tento postup bude později rozšířen tím, že vzniknou první komerční subjekty (dceřiné společnosti) jako příležitosti pro investory (podíl, akcie). Klíčovou roli bude mít Podnikatelský inkubátor Krumlovia.

Fáze 2 (2018-2020): Fundraising pro získání investičních zdrojů

Započetí investiční fáze je podmíněno získáním finančních prostředků. Jsme připraveni na dva hlavní scénáře:

- Prvotní investice přijde od filantropů či nadace. To urychlí proces výstavby a umožní Projektu Krumlovia nabídnout studentům vzdělávání zdarma. Vzdělávání zdarma povede k většímu počtu zájemců, větší konkurenci ve výběru studentů, a tím pádem k vyšší kvalitě příchozích studentů. V ideálním případě by tyto první finance přešly do nadace *Foundation for the Future*, která bude distribuovat finanční prostředky do oblastí rozvoje, kde budou nejvíce potřeba.
- V druhém případě nezískáme na začátku od filantropů či nadací žádné finance ani významnější grant. Tento scénář bude vyžadovat stavění kampusu ve fázích: projektový tým bude žádat o grantovou podporu za účelem postavení první budovy, která bude sloužit jako model ukazující nové principy architektury a technických postupů. V krajní variantě, kdy bude veškeré naše úsilí o fundraising bezvýsledné, máme možnost investovat do první budovy sami, spolu s podporovateli, kteří již jsou spojeni s projektem a s rozšiřujícími se kruhy příznivců.

Hlavními dílčími položkami rozpočtu jsou:

- Příprava území: 81 110 000 Kč
- Budovy: 4 542 999 000 Kč
- Infrastruktura: 545 712 000 Kč
- Nepředvídatelné náklady (10%): 516 982 000 Kč

Detailní rozpočet investic viz Příloha X. Je nepravděpodobné, že budeme potřebovat celou sumu finančních prostředků v průběhu let 2018-2020. Výjimkou by bylo, kdyby investor či mecenáš trval na tom, aby byl celý kampus vybudován během těchto tří let.

Fáze 3 (2021-2024): Fundraising pro další rozvoj

Počítáme se smíšeným finančním modelem:

- Pravidelný přínos z prodeje služeb a produktů, jako je vzdělávací a kulturní nabídka, řemeslné výrobky, zemědělské produkty, poradenství, výnos z provozu restaurace, kavárny, čajovny, obchodů, hotýlku, fitness a wellness, pekárny, lékárny, terapeutika, cestovní agentura udržitelného turismu, a dalších institucí ve vzdělávacím městečku;
- Pronájmy prostor vzdělávacího městečka (studenské koleje, ubytování pedagoga a další zaměstnance), pronájem dočasně volných prostor;
- Příjem z poskytnutých sociálních služeb (např. služby pro zdravotně znevýhodněné osoby, seniory);
- Model „platba pro dalšího“ (angl. *pay it forward*, viz Příloha X): první skupina absolventů studia platí určité procento ze svého příjmu v zaměstnání své škole či universitě, a tím umožňuje dalším studentům studovat levněji či zadarmo;
- Podnikatelské a další projekty vedené pedagogy a studenty povedou k získání finančních prostředků, které mohou být použity pro pokrytí školného, náklady na bydlení a na život v kampusu pro studenty, apod.;
- Podnikatelský inkubátor podporující vznik nových organizací, které se zaváží ve svých statutech platit např. 10% ze zisku nadaci *Foundation for the Future*, která bude finance následně distribuovat dle strategických priorit;
- Firmy se na základě firemního programu společenské odpovědnosti rozhodnou, že budou odvádět např. 1% ze zisku nadaci *Foundation for the Future* (viz např. <http://onepercentfortheplanet.org>); na oplátku budou mít tyto firmy možnost využívat zkušeností týmu Krumlovia, jako poradenství, partnerství a další spolupráci s organizacemi Projektu Krumlovia a jeho regionálními, národními a mezinárodními partnery;
- V České republice existuje celá řada kreditních karet, které vrací 1% z příjmu kreditní karty zpět vlastníkovi této karty. Možností je zřídit kreditní kartu pro nadaci *Foundation for the Future*, která bude vracet 1% ze zisku nadace pro strategické účely;
- Užívání výhod daňových předpisů (např. řada daňových systémů umožňuje soukromým osobám odečíst určité procento z příjmů neziskové organizace);
- Příjmy z grantů (infrastrukturní granty, vzdělávací granty, výzkumné granty, ekologické granty, granty v oblasti sociální inkluze a sociální péče, granty pro inovace, granty v oblasti zdravotní péče, podnikatelské granty, atd.);
- Řada universit poskytuje náhradu cestovních nákladů a dalších výdajů pro studenty, kteří chtějí nabýt zkušeností na mezinárodní úrovni; Universita Krumlovia bude moci studentům nabídnout stáž, která bude splňovat podmínky těchto universit;
- Využívání času a možností dobrovolníků (např. mladí lidé, kteří jsou součástí Evropské dobrovolnické služby či lidé v penzi);
- Malé a středně velké firmy a neziskové organizace budou pozváni, aby se staly členy *Alliance for the Future*, která bude nápomocná ve fundraisingu a rozvoji mezinárodních projektů;
- Školné bude symbolické; větší částky školného budou zavedeny pouze v případě, že všechny ostatní výše zmíněné zdroje příjmů selžou (včetně Model „platba pro dalšího“ (viz Příloha 10)). Chceme podporovat dostupnost

kvalitního vzdělání, včetně vysokoškolského vzdělávání, nehledě na finanční zdroje studentů.

Díky smíšenému finančnímu modelu, snižujeme nutnost Projektu Krumlovia být závislý na grantech a dotacích. Čím více zdrojů příjmu bude projekt mít, tím méně bude ekonomika Projektu Krumlovia závislá na jakémkoliv typu finanční podpory (tím máme na mysli granty, dotace, půjčka s nízkým úrokem, finanční záruky apod.). Naším cílem je dospět do bodu, kdy budou takové formy podpory brány jako bonus, který umožňuje další rozvoj, a které tak umožní rozšířit celkovou nabídku. Naší primární cílovou skupinou pro financování bude tzv. *impact investors*, kteří představují rychle se rozrůstající segment z celého investičního trhu. Máme k dispozici databázi se seznamem těchto investorů a můžeme je začít oslovovat, jakmile získáme podporu města Český Krumlov.

Dále je klíčovým principem Projektu Krumlovia, že všechny instituce, které se nezabývají přímo vzděláváním, by měly být finančně soběstačné. Vzdělávací instituce se též zaměří na dosažení soběstačnosti založené na získání vlastních zdrojů příjmu. Otevřeně však vyjadřujeme, že model vzdělávání Projektu Krumlovia, který by byl dostupný i pro chudší vrstvy populace, zřejmě nebude moci dosáhnout naprosté soběstačnosti. Ve světě nicméně existuje řada příkladů, které ukazují, že je možné dlouhodobě financovat vzdělávací instituce pomocí investic, které nevyžadují komerční návratnost. Výjimečným příkladem je University of Witten-Herdecke založená v roce 1982. Jedná se o první soukromou universitu v Německu, která dosáhla plné universitní akreditace. Jiným příkladem je Zeppelin University, která je nezávislá na státních dotacích, neboť je dlouhodobě podporována třemi firemními sponzory a 200 dalšími menšími sponzory. Dále též vybírá školné.

Potřeba finanční podpory pro vysokoškolské studium může být snížena zavedením schématu tzv. *pay-it-forward*, které pomůže zajistit soběstačnost. Viz Příloha 10.

Kromě rozvoj vzdělávání bude potřeba kapitál pro následující oblasti:

- Úprava terénu a tvorba parku
- Stavba první budovy Vývojového centra

Fáze 4 (od roku 2025)

Rozdíly mezi Fází 3 a Fází 4 spočívají v rozšíření aktivit v kampusu i mimo kampus, v navázání další spolupráce a v zavedení certifikace nového typu vzdělávání (tzv. *U4F Quality Label*). Ve Fázi 4 budou použity stejné finanční zdroje jako ve Fázi 3.

Spolupráce při fundraisingu

Jelikož náš model počítá s multizdrojovým čerpáním financí, je nutné, aby se do fundraisingu zapojily všechny partnerské subjekty.

1. *Krumlovia Group* se soustředí na získání dotací a dalších finančních zdrojů určených pro organizace v neziskovkovém sektoru.
2. *Institutions for the Future s.r.o.* se soustředí na získání dotací a dalších finančních zdrojů určených pro firmy.
3. *Alliance for the Future, EEIG* (právní forma European Economic Interest Group) se soustředí na získání dotací a dalších finančních zdrojů určených pro mezinárodní spolupráci.

-
4. Další partnerské společnosti organizují svůj vlastní fundraising, avšak mohou být případně součástí konsorcia pro granty a další finanční zdroje.

Investiční náklady

Celkové investiční náklady na výstavbu vzdělávacího městečka se všemi jeho součástmi, jsou na základě zpracovaného rozpočtu (viz Příloha 11) očekávány ve výši zhruba 5,7 mld. Kč. To je zhruba 207 milionů EUR či 280 milionů USD. Tyto náklady se týkají především konstrukcí a stavebních prací.

Základní členění:

- Cena přípravy území je plánována na 81 mKč, přičemž největší položkou je demolice stávajících budov a odvoz sutě z areálu (60 mKč). Tato suma se dá snížit, pokud bude část těchto materiálů použita při výstavbě nových budov (např. pro jejich základy);
- Stavební objekty – celkový rozpočet je zhruba 4,54 mld. Kč;
- Vybudování infrastruktury (rozvody elektřiny, vody, topení, komunikace, ČOV, travnaté a parkové plochy a další) ve výši zhruba 546 mKč;
- Rezerva na neočekávané práce ve výši kolem 10 % tj. cca 517 mKč;

Projekt bude vzhledem ke svému rozsahu a komplexitě realizován postupně a dokončen v případě postupování dle vize projektu nejdříve za 10 let.

Při tvorbě rozpočtu nebylo naším cílem hledat nejlevnější řešení, ale ani extravagance. Netoužíme po luxusu, ale chceme postavit budovy a infrastrukturu, které budou ekologické a úsporné, a které zde budou stát i za stovky let. Ve všech odhadech nákladů hledáme optimální řešení, které nazýváme bodem Q (z angl. *quality*). To je bod, v němž se kvalita (vč. trvanlivost) po snížení ceny výrazně snižuje. Taktéž se nechceme zaměřit na ceny nad tímto bodem Q, protože pak se kvalita výrazně nezvýší, zatímco cena ano.

V následujícím textu uvádíme výši investičních nákladů v jednotlivých fázích projektu.

Investiční náklady v první fázi projektu (2015-2017)

V první fázi, jejíž začátek je plánován na rok 2015, chceme mimo jiné začít s projektováním první budovy - Vývojového centra, které poskytne zázemí týmu, připravujícímu celý projekt. Zároveň se stane prvním místem, kde začne program vzdělávání v areálu vzdělávacího městečka. V této fázi vznikne architektonická studie, design studie a prováděcí dokumentace Vývojového centra. O konečné podobě Vývojového centra bude rozhodnuto v rámci zpracování architektonické studie, které by mělo být ukončeno během léta 2015.

Nepočítáme v této fázi s investičními náklady.

Investiční náklady v druhé fázi projektu (2018-2020)

Druhá fáze projektu, fáze výstavby, začne v roce 2018.

Na přípravu území pro výstavbu Vývojového centra počítáme s náklady ve výši zhruba 20 mKč.

Na vlastní stavbu Vývojového centra o zastavěné ploše 1800m² je v rozpočtu vyčleněna částka 157 mKč. Za tuto cenu můžeme postavit modelovou budovu s prvky vyspělé organické architektury, která zároveň využívá co nejčistší a energeticky úsporné technologie.

Zvažujeme však ještě variantu větší, ale jednodušší ekologické, částečně dřevěné stavby, která by dobře souzněla s místem, vyjadřovala zamýšlenou architektonickou koncepci a jejíž cena za m² by byla nižší (návrh stavby počítající se zastavěnou plochou 3600m² je k dispozici).

V okolí Vývojového centra budou v souladu s celkovým projektem postupně realizovány terénní a parkové úpravy, které budou stát zhruba 10 mKč.

Celkové investiční náklady by tak dosáhly výše 187 mKč.

Zahájení stavebních prací Vývojového centra je plánováno na rok 2018.

Provoz by měl být zahájen v roce 2019.

Zároveň plánujeme souběžnou výstavbu první, druhé a třetí budovy University Krumlovia. Počítáme s náklady 330 mKč. Projektování těchto objektů je plánované na rok 2016.

Kromě těchto přímých nákladů je třeba zahrnout do finanční úvahy i náklady na infrastrukturu a terénní úpravy. V této fázi je odhadujeme na 30 mKč.

Investiční náklady
ve třetí fázi projektu
(2021-2024)

Realizace další etapy výstavby Universitního městečka bude zahájena po roce 2021. Její rychlost do značné míry závisí na dostupnosti finančních zdrojů. Jedná se o zbývající náklady pro výstavbu dle výše zmíněného rozpočtu.

Investiční náklady
ve čtvrté fázi projektu
(od roku 2025)

Počítáme s dokončením výstavby Vzdělávacího městečka Krumlovia před rokem 2025. To znamená, že od roku 2025 nepočítáme s výraznými výdaji investičního charakteru.

**Neinvestiční a
provozní náklady**

Hlavními položkami neinvestičního charakteru jsou:

- Celkové vybavení interiérů včetně nábytku: 330 mKč;
- Celkové výdaje pro organizační rozvoj a rozvoj vzdělávání: 27.5 mKč.

Kompletní užitná plocha budov je cca 33.000 m². Ropočet zahrnuje výdaje na vybavení interiérů. Průměrná cena je 10.000 Kč/m² na interiérové vybavení, to je celkem 330 mKč (6% z celkového rozpočtu).

Organizační rozvoj a rozvoj vzdělávání bude v následujících deseti letech vyžadovat dle odhadů 27,5 mKč. Tato částka je v celém rozpočtu tou nejpodstatnější, a přitom nejmenší položkou.

V této fázi projektu je v podstatě nemožné odhadovat či dokonce do detailů plánovat roční náklady na provoz jednotlivých institucí či organizací, které teprve vzniknou v budoucnosti. Důvod spočívá v systému rozvoje vzdělávacího městečka. Pokud by byl Projekt Krumlovia centrálně řízen, a pokud by existovala centrální organizační jednotka, která by dopředu určovala podobu a rozpočet každé instituce, bylo by možné dopředu vytvořit detailní a komplexní provozní rozpočet celého vzdělávacího městečka sestaveného z dílčích rozpočtů jednotlivých institucí či organizací. Tento systém by však byl příliš rigidní, *neboť by neumožnil tvůrcům a zakladatelům jednotlivých institucí patřičný prostor a flexibilitu pro vznik a formování institucí a organizací dle kontextu, dostupnost finančních zdrojů a konkrétních potřeb cílových skupin.*

Historie nás poučila o tom, jak fungují centrálně řízené procesy a plány. Je možné vše perfektně dopředu naplánovat a vytvořit rozpočty a finanční analýzy, které ohromí svou podrobností, logikou a konzistencí. Jedinou chybou na kráse bývá: nefungují v praxi. To platí zejména u rozsáhlých integrovaných projektů, jako je Projekt Krumlovia. Díky dlouholeté praxi v různých institucích a projektech jsme měli možnost ověřit, že není možné dopředu plánovat procesy, pro které je klíčovými proměnnými:

- lidská tvořivost,
- změna potřeb cílových skupin,
- odchod či příchod klíčových osobností,
- evoluce celkové dynamiky vyplývající z interakcí účastníků se subjekty,
- změny v ekonomice, které ovlivní úrokové sazby, měnový kurz, náklady na zaměstnance, daně apod.

Na základě těchto zkušeností jsme vytvořili systém rozvoje vzdělávacího městečka, který funguje následujícím způsobem: v rámci provozujícího subjektu, organizace Krumlovia Group, bude pro každou plánovanou instituci ustavena pracovní skupina. Dle seznamu institucí na str. 15-16 se jedná o 38 institucí. Každá pracovní skupina bude rozhodovat v první fázi projektu (2015-2017) o podobě a rozvoji dané instituce, včetně jejího rozpočtu a možnosti fundraisingu. *V současnosti tedy není žádoucí uvádět částky pro instituce v kampusu, neboť by to znamenalo učinit rozhodnutí pro budoucí pracovní skupiny, které budou tyto instituce teprve vytvářet.* Rozpočty budou propočítané teprve souběžně s rozvojem každé instituce.

Model “platba pro dalšího”

Model “platba pro dalšího” spočítá, zda může být nezaplatněného vzdělávání financován ze soukromých zdrojů. Studenti by dostali vzdělávání zdarma, ale zpětně by se museli zavázat, že budou odvádět pro další studenty po dobu 10-30 let malý podíl z příjmů. Tyto peníze umožní dalším studentům se vzdělávat, proto se tento model nazýváme “platba pro dalšího”. Model počítá, zda je možné dlouhodobě financovat vysokoškolské vzdělávání z těchto příspěvků absolventů, pokud by byl někdo ochoten poskytnout prvotní investice.

Jak uvedené v Příloze 10, sumu potřebnou k tomu, aby tisíce studentů dostalo vysokoškolské vzdělávání, lze považovat za nízké, a tím pádem je možné považovat tento způsob financování za vysoce efektivní investice pro veřejný prospěšný cíl.

Možnosti úspor

Síla konceptu Projektu Krumlovia nespočívá jen v novém přístupu ke vzdělávání napříč všemi věkovými skupinami, a v dalších inovacích vzdělávacího městečka, ale také v možnosti ekonomických úspor, které koncept vzdělávacího městečka umožní, např.

1. synergie mezi institucemi;
2. snížení nákladů pro provozovatele vzdělávání díky sdílení prostorů, zařízení a služeb;
3. možnost používat lokální potraviny;
4. možnost užívat studentské byty, které jsou přes léto volné pro účastníky konferencí
5. dobrovolnictví,

Skryté náklady

Když mluvíme o nákladech a úsporách, je nutné vzít v úvahu dopad, jaký bude projekt mít. Existují skryté náklady v případě, že vzdělávací městečko nebude postaveno. Mezi nimi můžeme zmínit např. vyšší nezaměstnanost, nižší vzdělanost, nižší atraktivitu města, nižší příjmy z daní, atd. V období velkých změn je typické, že jsou investice potřebné pro dosažení cíle vyšší než současné standardní řešení, avšak dlouhodobé zisky z nových řešení jsou vyšší a dlouhodobé náklady standardních řešení většinou ani nebývají propočítány.

Je zde také klíčový element vzdělávacího městečka, jehož pozitivní důsledky ani nemohou být vyčísleny: úroveň lidské kreativity a spolupráce, která by jinak nemohla vést k tvorbě řešení současných i budoucích socioekonomických výzev. Kulturní vývoj a udržitelná ekonomická prosperita jsou výsledkem zejména a především lidské kreativity a spolupráce, která bude ve vzdělávacím městečku vždy podporována. Otázka tedy nezní „Můžeme si dovolit postavit Vzdělávací městečko Krumlovia?“, ale „Můžeme si dovolit Vzdělávací městečko Krumlovia **nepostavit?**“

Příklady podobných projektů

Často je nám kladena otázka, zda existují podobné projekty, jako je Projekt Krumlovia. Ačkoli neznáme žádný podobný integrovaný záměr, který by byl zaměřen na systémové inovace, jsme si vědomi toho, že počet vysokoškolských a dalších vzdělávacích institucí založených na nových přístupech, stoupá. V následujících odstavcích uvádíme několik relevantních příkladů nových soukromých universit vybudovaných na inovativních vizích, které dokázaly přitáhnout značné množství investic. Následující seznam není ani kompletní, ani seřazený dle důležitosti.

Jedním z nejsrovnatelnějších příkladů, které známe, je založení **Quest University**, v Kanadě v roce 2002 (www.questu.ca). Iničiátoři na počátku sesbírali 120 milionů USD od tří nadací a soukromých dárců jako prvotní investici. Ta jim v malém městě s 15.000 obyvateli obklopeném úchvatnou přírodní scénérií umožnila postavit kampus o rozloze 24 hektarů, a začít provozovat universitu s naprosto jedinečným profilem. **Quest University** se v průběhu sedmi let rozrostla ze 70 na 660 studentů (což je plná kapacita). V současné době má universita 45 zaměstnanců na plný úvazek. Mezi problémy, které zakladatelé **Quest University** museli řešit, bylo přesvědčit kanadské autority, aby akreditovaly novou vysokoškolskou instituci, neboť je její způsob fungování odlišný od všech ostatních kanadských universit. Trvalo to pět let, ale nakonec uspěli. Nejenže získali akreditaci, ale dostávají také státní dotace na studenty z Kanady a z USA, a to i přesto, že je **Quest University** privátní universitou se statusem neziskové organizace. Stejně jako **College of the Atlantic**, rozhodlo se vedení **Quest University** otevřít pouze jeden studijní program s možností získání jednoho titulu, což usnadnilo komplikovaný akreditační proces.

Jacobs University v Hamburku získala 200 milionů EUR od firmy Jacobs. Šlo o největší soukromý grant, který kdy privátní universita v Německu dostala, a to v době, kdy už tato universita plně fungovala.

Minerva je nově vznikající mezinárodní universita se sídlem v Kalifornii, která se zaměřuje na široké spektrum transdisciplinárního vzdělávání. Klade si za cíl vychovávat absolventy, kteří budou schopni obstát na vedoucích pozicích, inovátory, myslitele se širokým zaměřením a lidi se zájmem o globální bytí člověka na Zemi (tzv. *global citizens*) (<https://minerva.kgi.edu/>). Minerva přivádí mezinárodní skupiny studentů do zajímavých měst po celém světě, kde se učí díky pohroužení se do místní kultury, od místních učitelů a facilitátorů, od sebe navzájem a prostřednictvím online kursů od vzdělanců, kteří jsou světovými špičkami ve svém oboru. První skupina

studentů, která začíná v současné době studovat, se bude zároveň podílet na tvorbě vznikající university. Základní suma 25 milionů USD přišla od firmy specializované na rizikový kapitál (angl. *venture capital firm*). Šlo o největší finanční investice, které tato firma poskytla pro založení nové organizace, a to na základě reflexe potenciálu, který v novém přístupu Minervy viděla. Tyto finance postačily na rozvoj Minervy a zapojení osobností s nejlépe znějícími jmény. V roce 2014 dostala Minerva dalších 75 milionů USD od stejné firmy.

Nová francouzská vysoká škola jménem „42“ (www.42.fr) zavádí v současné době radikální inovace do vzdělávání IT specialistů. Byla založena díky grantu 70 milionů EUR, které jí poskytl úspěšný podnikatel v oblasti IT. Škola má pouze jednu budovu (avšak s kapacitou pro 1000 studentů). Tato budova je vhodně umístěna přímo v centru Paříže, ačkoli jde o jeden z nejdražších pozemků na světě. „42“ je jedinečný příklad soukromé vysoké školy, který zprostředkovává vzdělávání zdarma, a který přijímá studenty s netradičními profily. Tento model si klade za cíl být ekonomicky soběstačný díky vzdělávání nových vysoce úspěšných podnikatelů, kteří budou ochotni vyjádřit svůj vděk za kvalitní a bezplatné vzdělání poskytnutím finančních prostředků.

TecMilenio v Mexiku (<http://tecmilenio.mx/modelo-de-universidad>) je soukromá technická universita, která byla založena v roce 2002. Jejím sloganem je „Inovace, která přetváří život“. Její vzdělávací filosofie a organizace kurikula je značně odlišná od tradičního vysokoškolského vzdělávání a je úspěšná již deset let od svého založení. TecMilenio má 34.000 studentů a 3.500 pedagogů. Nabízí přes 30 studijních programů na 25 kampusech umístěných po celém Mexiku. Tato universita přišla s unikátním vzdělávacím přístupem, který je uplatňován od roku 2009. Tento přístup sestává ze tří vzájemně se prostupujících směrů, které podporuje též iniciativa *University for the Future*: a) vzdělávací zkušenosti uzpůsobené osobním potřebám, b) učení se praxí, c) snaha o pochopení významu štěstí. Pro více informací viz např. https://www.youtube.com/watch?v=C_wshOTRJjo

V České Republice existuje celá řada institucí zaměřujících se na alternativní vzdělávání, neexistuje zde však podobný záměr, jaký má Projekt Krumlovia zabývající se všemi stupni vzdělávání. Například organizace **Duhovka Group a.s.** zastřešuje řadu vzdělávacích institucí od mateřských přes základní až po střední školy zaměřující se na alternativní vzdělávání. Spoluzakladatel Tomáš Janeček o jejím principu vzdělávání prohlásil: „Nechceme připravovat žáky a studenty jen na úspěšné studium ve vyšším stupni. Špičkové vzdělání považujeme za samozřejmost. Chceme mnohem víc - vzdělanost. Přispět k tomu, aby v pohodě zvládali vlastní život a mezilidské vztahy.“ Školné pro děti, které projdou vzděláváním od mateřské školy po gymnázium, stojí 2.5 milionu Kč; pro chudé rodiny poskytuje organizace *Duhovka Group* stipendia.

Výše zmíněné příklady z šesti různých zemí ukazují, že s unikátními koncepty lze získat granty, investice a další finanční podporu pro tvorbu a rozvoj nových a úspěšných soukromých vzdělávacích institucí.

Klíčové faktory úspěchu

V projektu, jako je Krumlovia, je chybou přemýšlet na prvním místě o penězích. To je způsob, jak finanční zdroje nepřitáhnout. Projekt Krumlovia není marketingová záležitost. Pokud chceme dlouhodobě uspět, je potřeba v první řadě myslet na kvalitu, tzn. přemýšlet o vytvoření smysluplného, unikátního, dech beroucího projektu. Pak je nutné pracovat na jeho konceptu a procesu uskutečnění až do nejmenších detailů. Po mnoha revizích a reflexích orientovaných na vylepšení konceptu je vhodné se obrátit

na nadace a investory s realistickou šancí na úspěch. Otázky financování jsou právoplatné, ale mohou být plně zodpovězeny hlavně rozvojem projektu, v praxi.

Uvědomujeme si, že finanční prostředky hrají klíčovou roli pro tvorbu projektu. Ještě důležitější je však silná vize, která bude přitahovat finanční zdroje. Vize, která dosáhne takové intenzity, že dokáže vyvolat nadšení a zápal. Vize, která vzbudí přání, aby se uskutečnila a stala realitou. Pokud tomu člověk porozumí nejen intelektuálně, ale pocítí to též jako osobní potřebu, pak se to vše může stát realitou.

Dalším kritickým faktorem úspěchu je veškerou práci neustále zlepšovat. To znamená, že nebudeme tvořit projekt, v němž bychom jen mechanicky splňovali předem definované úkoly.

Věříme, že čím vyšší bude kvalita projektu, tím vyšší bude kvalita lidí, které bude přitahovat. Jsou to lidé, kteří dokáží být osobně pohnuti k mocným citům a mocným činům, když poznali hodnotu nadosobního cíle.

V neposlední řadě je klíčovým faktorem kvalita vztahů. Čím vyšší bude kvalita vztahů, tím vyšší bude produktivita týmu, a tím vyšší budou i šance na úspěch. To je důvod, proč klademe důraz na rozvoj harmonických mezilidských vztahů, viz Příloha 13 „Organizační a týmová kultura“.