



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Kateřina Jaroňová

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Kateřina Jaroňová

2008



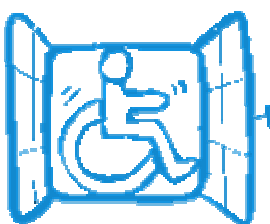
Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Tvorba strategie a strategického dokumentu nestátní neziskové organizace

Občanské sdružení OKNA



Vypracovala:

Bc. Kateřina Jaroňová

Vedoucí diplomové práce:

Prof. Ing. František Kovář, CSc.

Jindřichův Hradec, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Tvorba strategie a strategického dokumentu nestátní neziskové organizace“
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

podpis studenta

Anotace

Tvorba strategie a strategického dokumentu nestátní neziskové organizace

Interní a externí analýza konkrétní nestátní neziskové organizace. Spoluúčast na tvorbě strategie a strategického dokumentu. Následná implementace strategického dokumentu a vyhodnocení zpětné vazby.

duben 2008

Poděkování

Za spolupráci a inspiraci
bych chtěla poděkovat
Občanskému sdružení OKNA,
obzvláště potom **PeaDr. Drahomíře Blažkové, Mgr. Jaroslavě Sedlákové, Ph.D.** a
Haně Řimnáčové.

Za cenné rady a náměty
bych chtěla poděkovat
Prof. Ing. Františkovi Kovářovi, CSc.
z Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

OBSAH

1. Úvod.....	1
2. Teoretická část	4
2.1 Úvod do problematiky nestátních neziskových organizací v České republice a Evropské unii	4
2.1.1 Nestátní neziskový sektor	4
2.1.2 Evropská unie podporuje nestátní neziskové organizace	6
2.2 Důležitost strategického plánování pro NNO	7
2.2.1 Základní pojmosloví	8
2.2.2 Plusy a mínusy strategického plánování	9
2.3 Obecný strategický management	11
2.3.1 Analytická část.....	11
2.3.1.1 Definice poslání a cílů	12
2.3.1.2 Externí analýza	13
2.3.1.3 Interní analýza.....	23
2.3.2 Strategická část	26
2.3.2.1 Definice řešených problémů	26
2.3.2.2 Možnosti řešení.....	29
2.3.2.3 Stanovení priorit a výběr strategie	31
2.3.3 Realizační část	33
2.3.3.1 Operační plán a realizace plánu	33
2.3.3.2 Kontrola plánu a hodnocení.....	35
2.3.3.3 Plán návazných činností.....	36
3. Praktická část	37
3.1 Základní charakteristika konkrétní nestátní neziskové organizace – občanské sdužení OKNA	38
3.1.1 Zakládací dokumenty.....	39
3.1.2 Důležitá data o. s. OKNA	39
3.1.3 Organizační struktura.....	39
3.1.4 Aktivity sdružení.....	41
3.1.4.1 Příležitostné aktivity	43
3.1.4.2 Dlouhodobý projekt – Komunitní centrum Okénko	44
3.1.5 Technické a materiální zabezpečení	46
3.1.6 Publicita	46
3.1.7 Finance.....	46
3.1.8 Kontaktní údaje.....	48
3.2 Strategický plánovací cyklus občanského sdružení OKNA	49
3.2.1 Analytická část o. s. OKNA.....	49
3.2.1.1 Definice poslání a cílů	50
3.2.1.2 Externí analýza	51
3.2.1.3 Interní analýza.....	63
3.2.2 Strategická část o. s. OKNA	80
3.2.2.1 Definice řešených problému	83
3.2.2.2 Možnosti řešení.....	92
3.2.2.3 Stanovení priorit a výběr strategie	94
3.2.3 Realizační část o. s. OKNA	99
3.2.3.1 Operační plány a jejich realizace	100
3.2.3.2 Kontrola plánu a hodnocení.....	108
3.2.3.3 Plán návazných činností.....	114

3.3 Kritická místa při tvorbě a implementaci strategického dokumentu	117
4. Závěr	134
4.1 Prostudování a nastínění tvorby strategického dokumentu v NNO	134
4.2 Tvorba strategického dokumentu o.s.OKNA	137
4.3 Kritická místa při tvorbě a implementaci strategického dokumentu	141
5. Seznam literatury	144
6. Seznam použitých tabulek, grafů a obrázků	146
7. Seznam příloh	148
8. Přílohy	148
8.1 Dotazník pro dospělé členy o.s.OKNA	148
8.2 Titulní list strategického dokumentu o.s.OKNA, obsah a úvodní slovo projektové manažerky	150
8.3 Dotazník na strategické plánování pro nestátní neziskové organizace (NNO) ..	153

SEZNAM ZKRATEK

1. CSA Celkové skóre atraktivnosti
2. EU Evropská unie
3. ESF Evropské strukturální fondy
4. EHSV Evropský hospodářský a sociální výbor
5. FM Fakulta managementu v Jindřichově Hradci
6. GG Globální grant
7. HELPP Hledáme Empatii Laskavost Přijetí a Podporu
8. JH Jindřichův Hradec
9. KC Komunitní centrum
10. MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí
11. NROS Nadace rozvoje občanské společnosti
12. NNO Nestátní nezisková organizace
13. o. s. Občanské sdružení
14. Pět P Pomoc, přátelství, podpora, prevence a péče
15. PR Public relation - vztahy s veřejností
16. QSPM Quantitative Strategic Planning Matrix
17. SA Skóre atraktivnosti
18. SÚPM Společensky účelné pracovní místo
19. SWOT Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (Hrozby)
20. ÚP Úřad práce
21. VŠE Vysoká škola ekonomická Praha

1. Úvod

Ráda bych se v této diplomové práci zaměřila na tvorbu strategie v podmínkách nestátních neziskových organizací, neboť vykazují jistá specifika od strategického managementu a analýzy v komerční sféře. Přestože bylo o strategickém managementu napsáno tisíce knih a příspěvků, o této problematice v neziskovém sektoru se dočteme pouze v několika málo publikacích a internetových serverech.¹ I díky malé profesionalizaci nestátních neziskových organizací v České republice je strategické plánování do jisté míry pro mnohá sdružení a spolky ještě tabu, což představuje velký nedostatek a problém ve funkčnosti a vývoji této oblasti.

Svou prací bych chtěla přispět k rozvoji strategického plánování v nestátním neziskovém sektoru. Jde mi především o to, aby vznikla pro nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) praktická pomůcka, která bude obsahovat teoretické znalosti i konkrétní aplikaci.

Ve své diplomové práci jsem si vytyčila dva hlavní cíle:

1. Prostudovat a nastínit tvorbu strategického dokumentu v nestátních neziskových organizacích – obsah teoretické části diplomové práce.
2. Aplikovat své znalosti, zkušenosti a dovednosti při strategickém plánování, následné realizaci a zpětné vazbě v podmínkách konkrétní nestátní neziskové organizace – problematika bude popsána v praktické části.

Za pomoci autorů zabývajících se obecným strategickým managementem, profesionálů věnujícím se tvorbě strategického dokumentu v nestátních neziskových organizacích a vlastní zkušenosti navrhuji možný přístup k strategickému plánování pro NNO.

V *teoretické části* nejdříve v krátkosti vymezím sektor nestátních neziskových organizací. Dále je důležité si uvědomit, proč mají NNO vůbec strategicky plánovat a naznačím nepostradatelnost tohoto kroku v životě efektivní a rozvíjející se NNO.

Stěžejní část teoretické kapitoly bude opřena o literaturu věnující se obecnému strategickému managementu, jejichž poznatky budu modifikovat a přizpůsobovat podmínkám NNO. Za všechny autory jmenujme prof. Ing. Františka Kováře, CSc., na jehož modelu **strategického plánovacího cyklu** postavím tvorbu strategického dokumentu i pro NNO. Jednotlivé části obohatím pohledem dalších strategií. V teoretické i praktické části budu kvůli přehlednosti pro zaznamenání skutečností často používat tabulky.

¹ Za nejlépe zpracovanou českou publikaci se mezi odborníky považuje BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*.

Modelem pro *praktickou část* mi bude Občanské sdružení OKNA z Jindřichova Hradce. Výběr organizace není náhodný. Jsem zde již pátým rokem dobrovolnice v Programu Pět P². Účastnila jsem se plánování a realizace několika krátkodobých akčních plánů. V současnosti spolu-koordinuji projekt „Pomocí k přátelství“³, na který jsem získala granty od Nadace Vodafone, Rektora VŠE a České spořitelny.

Shodou okolností je i psaní mé diplomové práce ideálně načasované z důvodu situace, ve které se nyní občanské sdružení nachází. I zde dozrál čas a o.s.OKNA si uvědomilo, že potřebuje vytvořit strategický plán pro nejbližších 5 let, především z důvodu rozšíření poskytovaných služeb v nově vznikajícím Komunitním centru Okénko.

Praktická část se dělí na tři kapitoly, které se podrobně zabývají *charakteristikou občanského sdružení OKNA, strategickým plánovacím cyklem* uplatněným v této organizaci a *identifikací problémů* nestátních neziskových organizací při tvorbě strategického dokumentu a jeho následné implementaci

První podkapitola se věnuje představení o.s.OKNA. V druhé části praktické kapitoly popíši situační analýzu, tvorbu a výběr strategie, její realizaci, monitoring a provedu zpětnou vazbu v občanském sdružení OKNA z Jindřichova Hradce. Zde se čtenáři budou moci přesvědčit, zda teorie, kterou uvádím ve své diplomové práci, funguje v praxi.

Nad rámec své diplomové práce bych ráda zařadila i doplňkový cíl ve své třetí části praktické aplikace. Chci poukázat na nejčastější chyby a nedostatky, kterých se NNO při svých procesech ve strategickém plánování dopouštějí a jejichž důsledkem je nevytvoření strategického plánu, jeho brzké ztroskotání nebo nutnost neustálého přepracovávání dokumentu.

Rozhodla jsem se dotazníkovým šetřením oslovit řádově 75 organizací v každé ze čtyř zemí – Česká republika, Slovensko, Polsko (jako zástupce postkomunistických zemí) a Velkou Británii (představitel země, kde je neziskový sektor běžnou součástí života všech obyvatel více než 200 let).

Ze své zkušenosti se však obávám, že právě NNO z Velké Británie, ačkoliv jsou velmi ochotny v osobním kontaktu, na emailové požadavky o spolupráci nebudou reagovat. Pokud se tak stane, pokusím se na základě rozboru a analýz najít a popsat nedostatky v došlých dotaznících.

² Volnočasový sociálně preventivní program zaměřený na děti od 6 do 15 let s nějakým sociálním či zdravotním handicapem nebo naopak děti velmi nadané z kolektivu však izolované. Pět P v názvu jsou počáteční písmena slov **P**řátelství, **P**revence, **P**omoc, **P**éče a **P**odpora.

³Projekt „Pomocí k přátelství“ měl za úkol zrealizovat oslavy Pět let s Pět P v Jindřichově Hradci formou osvětových akcí pro veřejnost. Akce vedly k větší informovanosti, podpoře mladých lidí a jejich směřování dobrovolnictví, rozvoji solidarity a sociálních dovedností.

Věřím, že vše dobře fungující by mělo mít svůj vlastní řád a pravidla. Přežije-li NNO svůj počáteční amatérismus, nadšení a živelný průběh a chce-li se dále udržet, rozvíjet, poskytovat kvalitnější služby pro své členy a klienty a jednoduše řečeno zvyšovat svojí konkurenční⁴ a komparativní⁵ výhodu, je přinucena vytvořit si strategický plán – stát se z věřících vědoucími.

Velmi oceňuji to, že mohu studovat na Katedře managementu podnikatelské sféry Fakulty managementu (dále jen FM) Vysoké školy ekonomické (dále jen VŠE) Praha. Zároveň si vážím faktu, že mi bylo umožněno v diplomové práci skloubit dva obory, kterým se dlouhodobě věnuji. Z jedné strany (strategický) management, který mě bude v budoucnu živit a z druhé NNO, ve kterých už 10 let působím jako dobrovolník.

Je mi potěšením, že znalosti, které získám ve škole a samostudiem, mohu aplikovat v prospěšných programech a projektech rozvíjejících občanskou společnost. Věřím totiž, že dobrovolnictví patří mezi základní znaky úspěšného a vzdělaného člověka.

⁴ **Konkurenční efekt** dosahujeme při nejlepší uspořádanosti objektu (nejvyšší funkčnost při nejnižších zdrojích popřípadě nejnižší ceně).

⁵ **Komparativní výhoda** vzniká při komparaci konkurenčních výhod, jistým problémem zůstává, že při komparaci se mění funkčnost.

2. Teoretická část

Teoretickou část rozdělím na tři dílčí podkapitoly. Nejdříve bych chtěla udělat krátký úvod do problematiky nestátních neziskových organizací. Dále se budu zabírat významem strategického plánování pro NNO.

V poslední podkapitole se budu věnovat obecnému strategickému managementu, který bude vycházet z modelu *Strategický plánovací cyklus*. Přičemž budu obecné modely přizpůsobovat, aby se daly uplatnit u nestátních neziskových organizací. Je na místě říci, že i v této teoretické části budu popisovat konkrétní příklady z o.s.OKNA. Nicméně mnou uvedené metody budou všeobecně platné.

Při přizpůsobování obecných strategických analýz podmínkám třetího sektoru (sektoru nestátních neziskových organizací) se budu často inspirovat publikací BARTA: *Strategické plánování pro neziskové organizace*, kterou uvádějí odborníci v této oblasti v České republice za nepřekonanou.

2.1 Úvod do problematiky nestátních neziskových organizací v České republice a Evropské unii

Nechci ve své diplomové práci opouštět hlavní téma, kterým je strategické plánování, nicméně bych ráda na úvod stručně vymezila problematiku nevládních neziskových organizací v kontextu České republiky a Evropské unie. Tato kapitola je motivována úvahami z knih ČEPELKA, O.: *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie I a II*. Jedná se převážně o nepřímé citace z uvedené literatury, neboť tyto informace byly pro mne často nové a pro následnou práci nejsou stěžejním tématem. Pro případné zájemce o danou problematiku knihy velmi doporučuji.

2.1.1 Nestátní neziskový sektor⁶

Jak by se laicky dal vymezit nestátní neziskový sektor? Každý z nás si jistě dokáže vybavit nějakou nadaci, občanské sdružení nebo nějakou jinou formu nestátní neziskové organizace. Někteří by i dodali, že se jedná o organizace, které jsou obecně prospěšné a potřebné.

Odborník by upřesnil, že se jedná o organizace, které tvoří lidé dobrovolně a s myšlenkou vzájemné solidarity. NNO vznikají v místech a situacích, kde trh, stát ani rodina nic nenabízí, avšak kde je zároveň velká potřeba jednat a konat. V dnešní době roste stále poptávka po službách (např. zdravotních, sociálních, odborné pomoci, atd.), které stát ani trh nechtějí nebo nemohou poskytovat. Na řadu proto přichází NNO, které relativně levně a flexibilně dokáží tyto služby nabídnout tam, kde je to třeba.

⁶ V této kapitole je použita nepřímá citace z ČEPELKA, O.: *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0, str. 16-18

Na druhou stranu v NNO vznikají i prostory, kde se lidé sami mohou seberealizovat a vykonávat své koníčky (např. umělecké, kulturní nebo sportovní). NNO dále poskytují i dobré zázemí pro veřejnou diskuzi a podporují své členy v zapojení do veřejného dění, čímž pokládají základní kameny demokracie.

NNO vytváří svobodné prostředí bez předsudků, do kterého se mohou všichni zapojit, ať se již jedná o jednotlivce nebo celé skupiny. Dalo by se říci, že s rostoucím počtem kvalitních NNO dochází k celkovému zlepšení života ve společnosti.

„Bohatství, které NNO poskytuje, je mnohem více než jen „hrubý domácí produkt“. Nespočívá jen v hmotných statcích a finančních prostředcích, ale také - a vlastně především – na myšlenkách, reálných vztazích mezi lidmi, na komunikačních a sociálních dovednostech, na zvycích a na jednání, které vychází z hodnot solidarity, tolerance, spoluodpovědnosti a dobrého sousedství.“⁷

To, že se sektor nazývá neziskový, se nedá v žádném případě vykládat, že by jednotlivci v organizacích nic nezískávali. Každý člověk svým členstvím uspokojuje některé ze svých potřeb (např. filantropie, seberealizace, sportovního nebo kulturního vyžití, kvalitních vztahů, atd.) a zároveň je příjemcem mnohých nefinančních benefitů. Pokud se jedná o lidi pro existenci organizace klíčové a je-li to nutné, je jim možno poskytnout úhradu nákladů nebo odměny, které jsou financovány z darů, prodeje výrobků nebo členských příspěvků. NNO může mít tržby (např. z prodeje výrobků či služeb) nebo dokonce milionová aktiva (např. dům darem od města).

Neziskové je třeba chápat tak, že zisk, který NNO vykáže není přerozdělen mezi hodnostáře NNO, jak tomu bývá v soukromém sektoru, ale naopak je alokován v plném rozsahu zpět do organizace tak, aby pomohl naplnit vytyčené cíle a poslání NNO. Případně jsou finance určeny na externí projekty (časté u nadací) nebo pro potřebné jedince (např. veřejná sbírka na elektrický vozík pro postiženého chlapce). Hlavním cílem nestátní neziskové organizace tudíž není zisk, ale uspokojování potřeb.

NNO by měli především usilovat o rozvoj občanské společnosti. Velmi se mi líbí definice občanské společnosti, kterou vyslovil pan Čepelka: *„Občanská společnost je společnost společensky odpovědných, samostatných a solidárních občanů, sebevědomých a iniciativních, kteří se volně sdružují při sledování svých osobních anebo veřejných zájmů.“⁸*

⁷ Přímá citace str.16 ČEPELKA, O.: *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0

⁸ Doslovná citace str.17 ČEPELKA, O.: *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0

2.1.2 Evropská unie podporuje nestátní neziskové organizace⁹

Podíváme-li se zpět do historie, zjistíme, že NNO nejsou žádnou novinkou, ale právě naopak obohacovaly životy celých generací. Veřejné služby v Evropě mají své kořeny v církevních organizacích, spolcích a nadacích, které byly podporovány mecenáši. Nelze opomenout, že NNO poskytovaly zázemí nejen pro nemocné a chudé, ale i pro rozvoj vzdělanosti, vědy a výzkumu. Právě díky NNO bylo možno vytvořit podmínky pro veřejnou, politickou a společenskou diskuzi. V dnešní době význam NNO stále roste na důležitosti.

Evropská unie vítá činnosti NNO a velmi často vynakládá nemalé finanční prostředky na jejich podporu. Evropský hospodářský a sociální výbor¹⁰ (dále jen EHSV) je nejvýznamnějším orgánem Evropské unie (dále jen EU), který se snaží spojit občanskou společnost a Evropu. EHSV je jakýmsi zástupcem třetího sektoru v celoevropském rozměru. Spolu tak s Evropským parlamentem a Výborem regionů zastupují obyvatele EU.

V roce 2001 EHSV zveřejnil dokument, ve kterém vyzdvihuje důležitost NNO v dnešní Evropě. NNO mají nezastupitelnou roli při realizaci evropského modelu zastupitelské demokracie. Právě díky NNO mohou lidé projevovat své názory a přijímat odpovědnost za rozmach svého státu ve společenské i ekonomické oblasti.

Lisabonská strategie byla přijata Evropskou radou v roce 2000 a její cíle mají být splněny do konce roku 2010. Strategie má tři hlavní cíle.

1. *„Připravit přechod ke konkurenceschopné ekonomice a společnosti založené na znalostech*
2. *Modernizovat evropský sociální model, investovat do lidí a bojovat proti vylučování ze společnosti*
3. *Udržet zdravou ekonomickou perspektivu a příznivý výhled na další růst“¹¹*

Záměrem Lisabonské úmluvy je reforma Evropské unie na poli ekonomickém, sociálním, ale i enviromentálním. Úmluva vyzdvihuje člověka, který představuje nejdůležitější zdroj Evropy. Právě investicemi do lidí a rozvojem jejich vzdělání, dovedností a znalostí, lze konkurovat velmocím jako je USA nebo Čína.

Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že investice do lidí, mohou přinést i jakousi past v podobě ještě větší nezaměstnanosti, chudoby a nucených vyloučení ze společnosti. Tuto past se snaží odstranit NNO, které brzdí dopady těchto negativních

⁹ Kapitola je nepřímou citací ČEPELKA, O.: *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0, str.30-31 a ČEPELKA, O.: *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie II*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-4-9, str.20-26

¹⁰ EHSV je dle Římské smlouvy (1957) poradním orgánem, který zastupuje zájmy různých skupin hospodářského a společenského života v zemích EU.

¹¹ ČEPELKA, O.: *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie II*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-4-9, str.25

jevů. Jedná se především o programy na odstraňování diskriminace, integrování skupin a jednotlivců zpět do společnosti, rozvoj komunikačních technologií a zvýšení dostupnosti informací. Evropská unie se snaží vytvářet takové podmínky, kde se buduje spolupráce mezi soukromými firmami, NNO a místními orgány.

Je nezbytné zmínit, že EU shledává jisté nedostatky u NNO. „*Jde hlavně o problémy při hledání partnerů pro společné projekty v jiných zemích, malé možnosti financování na evropské úrovni, pozdní platby Evropské komise příjemcům pomoci, nereprezentativní charakter některých neziskových organizací a nedostatek potřebného tréninku pro úspěšnou práci.*“¹² Je důležité, aby se výše zmíněné obtíže řešily ve strategii Evropské unie.

Evropská komise proto apeluje, aby změny proběhly především na lokální, regionální a následně národní úrovni. Jedná se zejména o změny, při kterých by:

- Byly poskytovány informace o sektoru jako celku, informace by byly dostupné na všech úrovních veřejné správy.
- Došlo k navázání spolupráce mezi soukromým sektorem, veřejným sektorem a nestátním neziskovým sektorem (při čemž by si všechny sektory zachovaly vlastní nezávislost).
- Bylo připraveno vzdělávání pro osoby, které v NNO působí.

2.2 Důležitost strategického plánování pro NNO¹³

Již před jedenácti lety vyzvedl Jiří Bárta význam strategického plánování v neziskových organizacích ve své publikaci *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Poukázal na fakt, že podmínky fungování oblastí nestátních neziskových organizací se čím dál tím více podobají standardům plně soukromého ziskového sektoru. Každá NNO denně bojuje na poli konkurence o svou existenci a rozvoj.

Vyjmenujme některé faktory, které napomáhají vzniku konkurenčního prostředí v neziskových organizacích:

- Finanční zdroje ze zahraničí i strany státu pomalu, ale jistě přestávají přitékat.
- Firemní sponzorství a dárcovství od jednotlivců jsou omezené a upřednostňovány jsou velké NNO.
- Obyvatelé měst se potýkají denně s nějakou veřejnou sbírkou.
- Kvalifikovaní a kvalitní zaměstnanci opouští neziskový sektor a odchází za lepšími platovými podmínkami do komerční sféry.
- Čas významných osobností, které by mohly převzít záštitu nad NNO, je omezen.

¹² ČEPELKA, O.: *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie II*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-4-9, str.21

¹³ Kapitola je nepřímou citací z BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str.14-16, str.19-22

- Dobrovolníci jsou velmi žádoucím, avšak i nedostatkovým „zbožím“.¹⁴

Každá NNO se časem musí vypořádat i s dalšími otázkami:

- Proč jsme vznikli?
- Kdo jsou naši členové a klienti? Jak se nám daří uspokojovat jejich potřeby?
- Přání a tužby jsou neomezené, zatímco finanční a lidské zdroje mají pevně vymezené hranice. Jak uspokojit efektivně potřeby, které organizace má?
- Jaké upřednostnit programy a jak získat dostatek financí na jejich realizaci?
- Je vhodné rozšiřovat naše činnosti?

Tyto problémy by měly být řešeny v procesu strategického plánování. Vyjasnění otázek a znalost odpovědí na ně jsou prvními kroky ke stabilizaci NNO a k jejímu následnému strategickému řízení.

Významnost tvorby strategického dokumentu spočívá především ve stanovení cílů, které chce NNO uskutečnit, zajištění finančních prostředků pro jejich realizaci, zajištění lidských a materiálních zdrojů, nastolení řádu, vymezení partnerů a konkurentů.

2.2.1 Základní pojmosloví

Než si vysvětlíme základní pojmosloví z oblasti strategického managementu. Chtěla bych upozornit na skutečnost, která bývá často NNO ignorována. Strategický dokument je tvořen pro dlouhodobé období, pro český nestátní neziskový sektor je toto období cca 3-5 let. V dokumentu by měly být definovány dlouhodobé cíle a dlouhodobé strategie k nim vedoucí. Samozřejmě, že součástí budou i akční plány (max. jednoleté), které budou pomáhat naplňovat dlouhodobý cíl. Nelze si tyto pojmy plést, poměrně často se setkávám se skutečností, že NNO za strategické plány považují plány jednoleté nebo i kratší, které mají splnit nějaký běžně provozní cíl – např. uskutečnit letošní letní tábor.

Strategické rozhodnutí – ovlivní dlouhodobě aktivity organizace. Například rozhodnutí rozšířit své služby a otevřít Komunitní centrum Okénko s chráněnými dílnami. Dopady, které toto rozhodnutí s sebou ponese budou dlouhodobé a výrazně ovlivní chod neziskové organizace. Toto rozhodnutí může přispět k rozvoji NNO, ale může ji přivést k zániku.

Strategický záměr – jde o dlouhodobý záměr NNO. Například vytvoření chráněných dílen, tréninkového bydlení a denního stacionáře v Komunitním centru Okénko, kde budou poskytovány nové služby pro klienty. Strategický záměr je outputem strategického rozhodnutí.

¹⁴ Tento fakt je často způsoben i tím, že existuje mnoho lidí, kteří by se rádi věnovali svůj čas prospěšné věci, ale buď nevědí na koho se obrátit nebo jsou přímo přístupem NNO od dobrovolnictví odrazeni.

Strategická změna – způsobí dlouhodobé důsledky na chod sdružení, zároveň však pomáhá naplnit strategické záměry organizace. Například ze zájmové NNO, kde všichni pracují dobrovolně, se stane NNO, která má své stálé zaměstnance.

Strategie – představuje variantu, která vede k naplnění cíle nebo záměru. Je-li naším cílem zajištění práce pro postižené klienty. Můžeme jít cestou vytvoření chráněných dílen ve spolupráci s městem a úřadem práce. Alternativou je spolupráce s soukromými podniky. Je zřejmé, že obě strategie by měly zcela jiné dopady na aktivity NNO a byly by potřebné i odlišné materiální, lidské, finanční i organizační zdroje.

Strategické plánování – skupina vybraných členů provede nejprve analýzu, následně diskutuje a formuluje poslání, dlouhodobé cíle, připraví se varianty strategií k dosažení cílů a záměrů. Nakonec se vybere ta nejvhodnější strategie.

Strategický plán – je dokument, který obsahuje výsledky a záměry, které byly vytyčeny během strategického plánování. Jedná se o stěžejní dokument při profesionalizaci organizace.

Strategické řízení – je řízení, které je opřeno o strategický dokument. Jedná se o implementaci strategického plánu do NNO, monitoring, zpětnou vazbu, případnou korekci a navrhování akčních plánů pro naplnění vytyčených dlouhodobých cílů.

2.2.2 Plusy a mínusy strategického plánování

Každé plánování i to strategické s sebou nese jistá pozitiva, ale i negativa. Podívejme se tedy nejdříve na přínosy tvorby strategie a později na zápory.

Zlepšení výkonnosti organizace – NNO se zřetelně formulovaným posláním, vizí a cíli mají mnohem lepší výsledky než sdružení, která vůbec neplánují a nemají přesně definované priority.

Zlepšení orientace organizace – občas se stává, že NNO přestává plnit své poslání. Strategické plánování nás donutí přemýšlet o tom, za jakým účelem vlastně působíme. Často pak dochází k předefinování poslání. Tyto události jsou doprovázeny vzájemným sdílením hodnot mezi členy, klienty i dobrovolníky, což vede k převzetí odpovědnosti za budoucnost sdružení.

Vyřeší se závažné problémy – strategické plánování je komplexní proces, který dokáže odhalit hlavní problémy sdružení, které je následně třeba vyřešit jako celek.

Fungování s omezenými finančními zdroji – finanční zdroje hrají jeden z hlavních omezujících faktorů, k tomu je třeba připočítat i jejich nejistý přísun, strategické plánování se proto jeví jako ideální prostor pro přijímání principiálních rozhodnutí – zvýšit příjmy z prodeje výrobků nebo snížit náklady neotevřením jednoho z programů, vzít si úvěr nebo zaměstnat fundraisera, atd. Které programy chceme a můžeme zachovat, které služby by nám zvýšili příjmy?

Změna přístupu – NNO často pouze čekají, kdy dostanou peníze od města nebo náhodných sponzorů. Strategické plánování by mělo změnit náš přístup. Měli bychom sami vyhledávat zdroje financování – vypisování grantů z firemních nadací, nabídnout poptávanou službu nebo začít v chráněné dílně montovat z dřevěných součástí hračky pro soukromou firmu. Je třeba být na příležitosti připraven, aktivně je vyhledávat a vytěžit z toho, co nejvíce ve prospěch NNO.

Synergické efekty díky týmové práci – při strategickém plánování, by se měly sejít všechny klíčové osoby, které se podílejí na chodu organizace. Pokud je už organizace středně velká, stává se, že se osoby navzájem neznají a dokonce budou hájit i odlišné zájmy. Strategické plánování vede k diskuzi, která by měla zlepšit komunikaci v organizaci a dát možnost se navzájem poznat.

Komunikace s partnery a veřejnostmi – strategický dokument by měl být dobře komunikován a znám veřejnosti, neboť každý dárcce chce znát, jak jeho finanční prostředky budou alokovány a zda to bude efektivní. Stejně tak členové nebo dobrovolníci by měli mít jasno, jaké má jejich NNO poslání a jakým směrem se ubírá.

Více záporů než kladů – strategický dokument je dokument dlouhodobý, stejně tak strategické plánování je vysoce náročné na čas, znalosti i finance. Dalo by se říci, že tyto zdroje by bylo možné alokovat na jiné projekty v organizaci. Každá NNO si musí zvážit, kolik času a financí je ochotna a schopna investovat do strategického plánování a zda jim tato investice přinese nejvyšší užitek.

Intuice může být upřednostňována před formálním plánováním – objevuje se u NNO, kterou vede silná osobnost, jenž má přesnou vizi a ví, jak ji naplnit. I taková osoba by si měla uvědomit, že sama svou vizi těžko naplní, proto by se v rámci strategického plánování měla o svou vizi s jinými podělit. A sdílenou vizi by potom společně měli realizovat.

Organizace řeší problémy ohrožující její existenci – pokud organizace momentálně řeší existenční krizi (např. nebyly zajištěny finance na programy), mělo by se strategické plánování odložit, neboť dopady strategického plánování jsou dlouhodobé a NNO by z aktuální krize nevytrhlo, právě naopak.

Nejistota implementace strategického plánu – pokud již na začátku existují náznaky toho, že strategický plán NNO nedokáže implementovat, je na místě se zamyslet, zda obětovat čas, sílu a peníze na plánování. Protože právě implementace plánu je v celém procesu nejdůležitější.

2.3 Obecný strategický management

Kdykoliv člověk něco dělá, měl by mít představu, jakými kroky se dobrat k cíli. Takovým návodem pro tuto diplomovou práci bude strategický plánovací cyklus (viz obrázek 1), který nás upozorňuje na všechny důležité body. Nelze se rozhodovat ani plánovat dle našeho vnuknutí, nepomůže nám dokonce ani to, že jsme si v organizaci stanovili priority a vybrali strategii, jestliže nenavazuje realizace plánu.

Strategické části předchází *strategická analýza*, díky které můžeme mít reálný pohled na stav organizace a z níž můžeme definovat problémy, jež je nutno řešit. Právě tuto oblast mnoho NNO podceňuje anebo v horším případě zcela vynechává. Dříve nebo později se jim celé plánování zhroutí a nikdy nedosáhnou vytyčených cílů. Je to jako stavět dům bez základů a nutných propočtů.

V samotné *strategické části* se zabýváme tvorbou variant řešení problému a vybíráme strategický směr. Po stanovení strategií je důležité v *realizační části* vytvořit akční plány, které povedou k naplnění krátkodobých cílů podporujících náš strategický plán. Samozřejmě nesmí chybět kontrola, zpětná vazba a případná úprava akčních cílů, případně strategie.

Obrázek 1: Strategický plánovací cyklus



Zdroj: KOVÁŘ, F.: *Strategický management*, Jindřichův Hradec: Oeconomica VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0504-5, str. 25

2.3.1 Analytická část

Analytickou část jsem rozdělila na tři subkapitoly na **definování poslání a cílů**, **externí analýzu** a **interní analýzu**. Každá organizace má mít své *poslání*, ale správně ho definovat, může být poměrně velký problém. *Externí analýza* se provádí na třech úrovních, záleží však na velikosti a převážně působnosti NNO, které analýzy budou pro konkrétní NNO podstatné. Při *interní analýze* poukáži především na metodu Typy vnitřních zdrojů a důležitost Analýzy efektů činnosti a hodnocení úspěšnosti, neboť co se nedá měřit, to se nedá řídit.

2.3.1.1 Definice poslání a cílů¹⁵

Vize

Pokud chceme založit NNO měli bychom mít vizi. Vize je důležitá i pro poslání. A bez vize nemůžeme ani strategicky plánovat. Mezi základní znaky vize lze zahrnout:

- Vize se dívá do vzdálené budoucnosti
- Je nutné ji definovat několika slovy
- Kdokoliv ji snadno pochopí
- Charakterizuje konstantní stav
- Vize může být společná pro různá sdružení nejen lokálně, ale i globálně

Příkladem vize může být například:

- Chceme zkvalitnit život handicapovaným lidem
- Chceme zpět integrovat osoby vyloučené ze společnosti
- Chceme žít zdravě

Poslání

Poslání je oproti vizi velmi osobní. Každá NNO má poslání originální a konkrétní, neboť v něm definuje svou specializaci. Poslání je i jakýmsi návodem pro určení dlouhodobých cílů a posléze i strategií k dosažení vytyčených cílů. Pro poslání je charakteristické, že:

- Je postaveno na službách a programech, které neposkytuje stát ani trh
- Vyznává mravní, etické a duševní principy
- Popisuje to, co sdružení poskytuje a jak pracuje, aby všichni uvnitř organizace pochopili, jaké je jejich místo a jak naplňují společný cíl
- Mělo by být snadno pochopitelné pro lidi z venku i zevnitř
- Je tak detailní a jasné, že je z něj možno definovat cíle, strategie a určit užitek, výkonnost a efektivitu
- Je postaveno na reálných potřebách ze strany současných i potenciálních členů, klientů a dobrovolníků, avšak odráží i limitované zdroje NNO

Existuje mnoho přístupů, jak vytvořit poslání, neexistuje jeden univerzální návod, nicméně poslání je pro organizaci velmi důležité, navíc je součástí většiny pro NNO nepostradatelných dokumentů (stanovy, výroční zprávy, žádosti o granty,...).

¹⁵ Kapitola je nepřímou citací REKTOŘÍK, J.: *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-41-6, str. 34-36

Dle Philipa Kotlera existuje 5 faktorů, které ovlivňují poslání organizace:¹⁶

1. **Minulost organizace** – každá NNO má nějakou minulost, prožívala výhry i slabé chvíle. Pokud definujeme nové poslání, měli bychom se ohlédnout do historie a poučit se z ní.
2. **Dnešní preference vedení NNO** – nebývá zřídka, že management NNO prosazuje uspokojení jenom vybrané skupiny v NNO, která může být i relativně malá, za to však ubírá z pomyslných zdrojů poměrně hodně. NNO tak svými zdroji plýtvá, nejde strategií za pomoci silných stránek využít příležitostí, čímž se okrádá o konkurenční a komparativní výhody. Toto chování je velmi krátkozraké.
3. **Prostor a klima, ve kterém se NNO nachází** – je nesmírně důležité umět reagovat na změny, které přichází.
4. **Zdroje, které NNO vlastní** – zde mluvíme především o členech a dobrovolnících a jejich know-how, o finančních prostředcích a materiálních aktivech. Pamatujme, že musíme nejen chtít, ale i umět a moci.
5. **Významné schopnosti a dovednosti organizace** – organizace by měly zůstat věrné tomu, v čem jsou nejsilnější a nejlepší.

Cíle

Cíle lze mít od začátku, ale mají-li být měřitelné, reálné, náročné, avšak realizovatelné, srozumitelné a hierarchické, jednoduše řečeno správně definované, měly by být určeny až po situační analýze, které se budou věnovat následující dvě kapitoly – externí a interní analýza.

2.3.1.2 Externí analýza

Při strategické analýze je nutné si uvědomit v jakém prostředí se organizace nachází, ale zároveň jaké jsou možnosti, zdroje a kompetence sdružení.

Externí analýza se provádí na třech úrovních:

1. **Makrookolí** – tato externí analýza by pro NNO jako je o.s.OKNA nebyla příliš vhodná, neboť o.s.OKNA má svou územní působnost omezenou na tříadvacetitisícové město a perfektní zpracování externí analýzy na této úrovni by bylo příliš nákladné, ba dokonce neúčelné. Tuto analýzu by měly využít především velké neziskové organizace s velkou členskou základnou a celonárodní nebo regionální působností.

Faktem samozřejmě zůstává, že situaci v každé NNO ovlivňují faktory jako je stát, doba i politické zřízení, ve kterých žijeme. Analýza makrookolí

¹⁶ Odstavec je nepřímá citace KOTLER, P.: *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall, 1994, str.66

slouží především k porozumění makro souvislostí a může ukázat hrozby a příležitosti pro celý sektor. Příkladem je analýza **PEST**¹⁷, jenž ukazuje na působnost *politických* (politika zdanění, sociální politika, vládnoucí strana, atd.), *ekonomických* (ekonomické cykly, míra nezaměstnanosti, vývoj HDP, atd.), *sociokulturních* (demografický vývoj, rozdělování důchodu, mobilita obyvatelstva, životní úroveň, míra vzdělanosti, atd.) a *technologických* (vládní výdaje na výzkum a vývoj, rychlost technologických změn) sil na makrookolí.

2. **Odvětví** – v komerční sféře se ve strategickém managementu definuje odvětví jako skupina firem, které nabízejí natolik podobné služby a výrobky, že spolu bojují o přízeň jednoho zákazníka. Jestliže si vytvoříme jisté modifikace, budeme nyní pod pojmem odvětví rozumět 3. sektor (soukromý neziskový sektor).

Soukromý neziskový sektor se od běžných odvětví liší tím, že jejich hlavní cíl není dosažení zisku, ale dosažení přímého užítku. Je třeba brát v potaz i další specifika proti komerčnímu sektoru.¹⁸

- NNO nemusí být ovlivněné tržním mechanismem jako komerční organizace, a proto mají svobodnou volbu při stanovování svých cílů.
- NNO často nabízí kolektivní statky, z nichž nelze vyloučit ze spotřeby.
- NNO své služby a produkty převážně poskytují svým členům, klientům nebo dobrovolníkům.
- Klientem bývá často člověk, který potřebuje pomoc, ať už se jedná o řešení jeho tíživé životní situace nebo naopak uspokojování jeho nadstandardních potřeb.
- Liší se i zdroje financování, jde hlavně o příjmy z darů, grantů, dotací, veřejných sbírek, členských příspěvků, prodeje svých výrobků nebo poskytování služeb.
- Značným negativem je personální oblast, neboť se jedná většinou o nadšené laiky nebo o profesionály bez patřičného ohodnocení, dochází k častému přetěžování lidí.
- Pro vedení jsou typické demokratické znaky, umožněno je to i skutečností, že zde chybí motivace k zisku, což vede také k velkému plýtvání a zcela bývá podceňována efektivnost hospodaření.

Všeobecně lze říci, že poptávka po službách NNO je velká, což by mělo vést k růstu počtu těchto organizací, zdokonalování a rozšiřování jejich služeb,

¹⁷ Inspirace z obrázku na str. 28 KOVÁŘ, F.: *Strategický management*, Jindřichův Hradec: Oeconomica VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0504-5.

¹⁸ Odrážky jsou nepřímou citací z REKTOŘÍK, J.: *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-41-6

z pochopitelných důvodů tomu tak není. Jedna z hlavních příčin spočívá jistě v nízké úrovni rozvoje občanské společnosti v České republice. Nelze opomenout ani problém selhávání NNO, který naznačil pan Salomon.¹⁹ NNO selhávají stejně jako stát nebo trh, zmiňme se o nejznámějších příčinách selhání.

- *Filantropická nedostatečnost* – problémy při shromažďování a vytváření dostatečných zdrojů pro rozšíření svých aktivit. NNO pak rezignují na potřebné činnosti, neboť je nejsou schopny pokrýt lidskými, finančními a materiálními zdroji.
- *Filantropický paternalismus* – NNO se mívá svým posláním s reálnou poptávkou po službách – nevychází vstříc potřebám klientely. Potažmo se chovají jako stát a jeho instituce. Nepodporují samostatnost a důvěru klientů, snaží se vše dělat za něj.
- *Filantropický amatérismus* – nedisponují-li organizace dostatečně odborně fundovanými pracovníky či členy.
- *Filantropický partikularismus* – ani NNO nejsou schopny pokrýt v dostatečné míře a kvalitě všechny existující potřeby svých klientů.

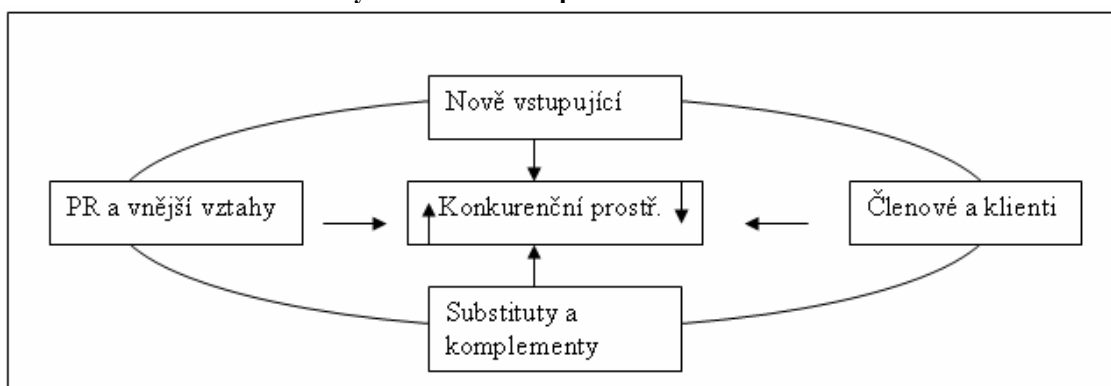
Ve shrnutí lze říci, že 3. sektor ve velkém poptává profesionály, kteří zabezpečí chod NNO a zajistí finance. Poptává i dobrovolníky, kteří jsou životně nezbytní. Nedokáží však plně uspokojit poptávku klientů po službách a musí překonávat nejrůznější bariéry – ať již administrativní ze strany státu či firemních nadací, nepřízně a neporozumění ze strany společnosti a musí čelit i interním problémům.

3. ***Konkurenčního prostředí odvětví*** – podíváme se nyní na přímé konkurenční okolí, které NNO obklopuje. Pokud se jedná o lokální NNO lze vynechat globální konkurenty (např. UNICEF) i regionální konkurenty (např. Konto bariéry, Kapka naděje) a zaměříme se především na lokální konkurenty, kteří s NNO přímo „soutěží“ o členy, klienty, dobrovolníky, finance, atd.

Je dobré znát své externí okolí a silotvorné vlivy, ale ze všeho nejdůležitější je objevit, vymezit a pečovat o svoji konkurenční výhodu, čím je větší, tím lépe. Přizpůsobila jsem **Porterův model pěti sil** podmínkám sektoru nestátních neziskových organizací tím, že jsem zaměnila PR a vnější vztahy za původní dodavatele a jako zákazníky jsem definovala členy a klienty. Vymezila jsem i specifické pojetí substitutů a komplementů NNO.

¹⁹ Odrážky jsou nepřímou citací REKTORČÍK, J.: Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-41-6

Obrázek 2: Modifikovaný Porterův model pěti sil



Zdroj: KOVÁŘ, F.: *Strategický management*, Jindřichův Hradec: Oeconomica VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0504-5, str. 41, **vlastní modifikované zpracování**

Na obrázku 2 můžeme vysledovat pět sil dle Portera. Pokud si vezmeme za příklad NNO s lokální působností, pak do **konkurenčního prostředí** NNO patří svým charakterem a službami další NNO, které se nachází v lokalitě a poskytují alespoň částečně podobné programy a služby zaměřené na náš cílový segment.

Je vždy nezbytné prostudovat, co nabízí konkurence a co naopak poptávají dnes anebo budou poptávat za pár let naši současní a potencionální klienti. Redundance je nevhodná, naopak je třeba nalézt a zaplnit prázdná místa.

Tabulka 1 nám pomůže si upřesnit, kdo jsou naši konkurenti, ať již ti současní nebo potencionální. Součástí tabulky je vytyčení zdrojů, o které s konkurencí bojujeme a jsou zde zaneseny i naše konkurenční výhody a nevýhody. Na řádkách pak vidíme příklady v jednotlivých kategoriích konkurentů o.s.OKNA. Plné doplnění tabulky lze následně nalézt v praktické části. Je vhodné, aby si každá NNO tabulky přizpůsobila svým potřebám a zkušenostem.

Nově vstupující s sebou přinášejí jistou hrozbu pro současné konkurenční prostředí, ve kterém se NNO nachází. Je jasné, že čím větší počet konkurentů, tím je intenzita konkurence silnější a jednotlivé organizace mohou přijít o své konkurenční a komparativní výhody. Což může vést ke dvěma variantám důsledků:

1. V lepším případě to organizace motivuje a budou se snažit svou konkurenční výhodu na trhu získat zpět, což znamená větší pestrost a rozmanitost kvalitnějších a dostupnějších služeb. Klientovi se tak zvyšuje šance na uspokojení jeho potřeb.
2. Bohužel v České republice to bude asi mít za následek ztrátu finančních, materiálních a lidských zdrojů.

Tabulka 1: Konkurenční výhody a nevýhody o.s.OKNA

Současná přímá konkurence	O co soupeříme	Naše konkurenční výhody a nevýhody
o.s.Proutek	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrovolníci • Finance z kraje • Dárci z města • Firemní sponzory • Pozornost médií 	<ul style="list-style-type: none"> + Lepší dostupnost z Jindřichova Hradce (dale jen JH) + Aktivní rodiče + Dobra image v JH + Rekonstruovaný domek + Profesionální projektový manager - Chráněná dílna už rok běží - Zavedené standardy kvality - Kvalifikovaní zaměstnanci
Nově vstupující konkurence	O co soupeříme	Naše konkurenční výhody a nevýhody
Nová NNO	<ul style="list-style-type: none"> • Finance • Zaměstnance • Dobrovolníky • Členy • Klienty 	<ul style="list-style-type: none"> + 5 let na trhu + Dobra spolupráce s městem, krajem, úřadem práce + Velká členská základna + Bohaté portfolio poskytovaných služeb - Chybí generální sponzor

Zdroj: BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 99 převzal z BARRY, B.: *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. Mineapolis: Amherst H. Wilder Foundation, 1994, **vyplnění tabulky - vlastní zpracování**

Substituty a komplementy – pod *substituty* nesoucími hrozbu pro NNO si lze představit subjekty, které přímo nejsou občanskými sdruženími potažmo NNO, ale mají vytyčený podobný cíl (např. péče o handicapované děti), ačkoliv způsob provedení, nabídka a kvalita služeb se může krajně odlišovat. Jde o pečovatelské domy, dětské domovy, ústavy, denní stacionáře, atd. V jistém slova smyslu mohou být substituty i NNO s úplně jiným zaměřením (např. ekologické organizace).

Komplementy reprezentují organizace, které NNO vnitřně podporují a zaštiťují. Tyto organizace poskytují NNO zázemí, podporu při práci, doporučují klienty a dobrovolníky.

„Intenzita konkurence ve sledované oblasti bude tím vyšší, čím vyšší bude tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních subjektů.“²⁰

Tabulka 2 nám pomáhá uvědomit si, kdo jsou naše substituty a kdo komplementy a kdo nám v jaké podobě přináší hrozby a kdo příležitosti. Na řádkách vidíme příklady v jednotlivých kategoriích substitutů a komplementů o.s.OKNA.

²⁰ Přímá citace KOVÁŘ, F.: *Strategický management*, Jindřichův Hradec: Oeconomica VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0504-5, str.42

Tabulka 2: Konkurenti a spolupracující organizace

Partnerské organizace (komplementy)	Oblasti spolupráce
Fakulta managementu VŠE Praha	Program Pět P, odborná spolupráce v oblasti účetnictví, projektového managementu, práva, strategického plánování, realizace akčních plánů, spolupráce na benefičních akcích, dobrovolníci
Potenciální partneři	Oblasti spolupráce
Místní květinářství	Poskytnou prostor pro odbyt výrobků vyrobených v naší chráněné dílně
Substituty	Hrozby
NNO s odlišným cílem a jiným segmentem	Nerozhodnutí dárci, mohou své peníze dát těmto NNO. Profesionální a kvalifikovaní zaměstnanci, kterých je v 3. sektoru velmi málo, se mohou rozhodnout pracovat pro tyto NNO. Tyto NNO mohou poskytnout větší zviditelnění firemním sponzorům, kteří se jim proto rozhodnout věnovat finanční dary.

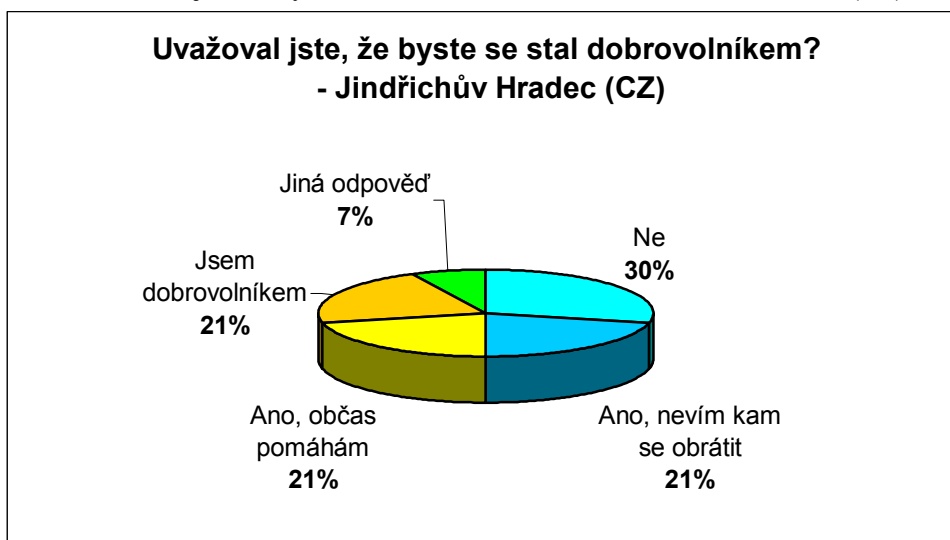
Zdroj: BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 99 převzal z BARRY, B.: *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. Mineapolis: Amherst H. Wilder Foundation, 1994, **vyplnění tabulky - vlastní zpracování**

Klienti a členové představují hybnou sílu pro každou NNO. Je důležité, aby se členové cítili součástí sdružení a stali se loajálními. Musíme si hýčkat i klienty, ačkoliv se nám nyní zdá, že nabídka našich služeb má omezené kapacitní možnosti a nemůže uspokojit nadbytečnou poptávku (dalo by se říci, že si klienty můžeme vybírat). Musíme mít stále na paměti „naš klient, náš pán“ a vše naše úsilí by mělo vyúsťovat k uspokojení jeho potřeb, protože NNO velmi brzy budou čelit tvrdému konkurenčnímu boji.

Jistou podskupinou uvnitř organizace představují dobrovolníci, kteří mohou být obrovskou hybnou silou, avšak i silou brzdící, pokud nerozumí své pozici anebo jsou v NNO „nedostatkovým zbožím“. Pokud chce NNO zdokonalovat své služby, musí věnovat velkou pozornost náboru (podpořeného mediální kampaní), výcviku a následné péči o dobrovolníky. NNO by měla poskytovat dobrovolníkům pravidelné supervize, prostor pro seberealizaci, občas uspořádat společné a společenské akce.

Z výzkumu Dobrovolník v našem městě, který jsem se svým týmem provedla v roce 2005-2006. Poukázal na fakt, že je mnoho lidí, kteří by se chtěli stát dobrovolníky, ale nevědí na koho se obrátit.

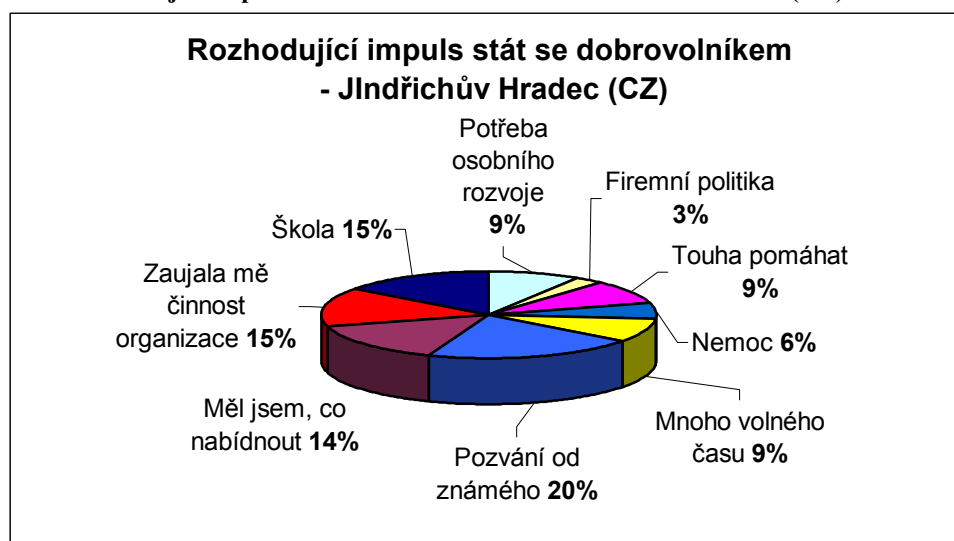
Graf 1: Uvažoval jste, že byste se stal dobrovolníkem? - Jindřichův Hradec (CZ)



Zdroj: JAROŇOVÁ, K., LIŠTIAK, P., KORDA, J.: *Dobrovolníci v našem městě – bakalářská práce*. Jindřichův Hradec: FM VŠE Praha, 2006, **vlastní zpracování**

V současné době existuje mnoho impulsu, které způsobují ochotu stát se dobrovolníkem, jak vidíme na grafu z výzkumu v Jindřichově Hradci.

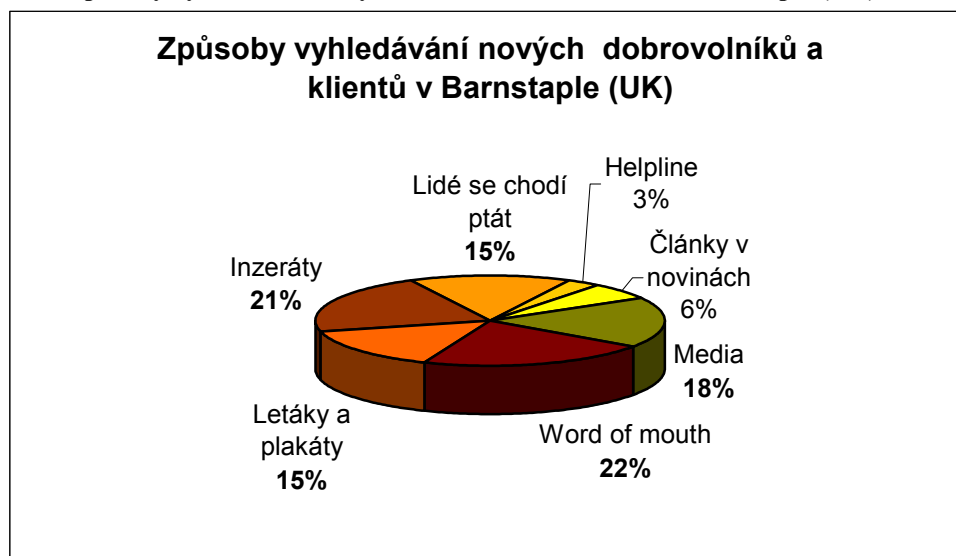
Graf 2: Rozhodující impuls stát se dobrovolníkem - Jindřichův Hradec (CZ)



Zdroj: JAROŇOVÁ, K., LIŠTIAK, P., KORDA, J.: *Dobrovolníci v našem městě – bakalářská práce*. Jindřichův Hradec: FM VŠE Praha, 2006, **vlastní zpracování**

Z druhé strany NNO poptávají ve velkém dobrovolníky, kteří by jim pomohli zabezpečit realizaci služeb a programů, ale nedokáží si tuto poptávku uspokojit. Malý návod na oslovení potenciálních dobrovolníků a klientů - vzor si můžeme vzít z demograficky podobného města Barnstaple (Velká Británie).

Graf 3: Způsoby vyhledávání nových dobrovolníků a klientů - Barnstaple (UK)



Zdroj: JAROŇOVÁ, K., LIŠTIAK, P., KORDA, J.: *Dobrovolníci v našem městě – bakalářská práce*. Jindřichův Hradec: FM VŠE Praha, 2006, vlastní zpracování

Velmi důležitým okruhem, který by měl zajímat i české NNO, jsou **způsoby vyhledávání nových dobrovolníků a klientů**. National missing person helpline²¹ získávají bohužel nové klienty (rodiny, kterým se ztratili jejich blízcí) přes *bezplatnou linku*. Na základě *novinových článků* o činnosti NNO, se přihlásí až 6 procent dobrovolníků. Reportáže v *televizi a rádiu* zaujmou až 18 % lidí. Musíme podotknout, že většina lokálních novinových redakcí je NNO velmi vstřícná, rádi otisknout články o jejich činnostech. I Česká televize je ochotna přijet a natočit televizní šot. Jihočeské „neziskovky“ si musí uvědomit, že bez publicity nepřežijí.

Nejvýznamnější je metoda *word of mouth - ústního sdělení*, kdy se nejrychleji šíří zprávy. Proč bychom se nechlubili, když nám to jde. Navíc známí nesou jistou dávku důvěry, proto je snadnější přes ně danou NNO oslovit. Jednoduché, levné však velmi efektivní jsou *letáčky, brožury a plakáty*. Vyvěšený leták v obchodě je nejlepší cesta, jak dát velkému množství lidí znát, že se něco děje (třeba nábor dobrovolníků pro začínající program senior). Což dá pobídku, jak seniorům, tak těm, kteří chtějí zhodnotit svůj volný čas a stát se dobrovolníkem.

Poněkud dražší způsob upozornění na sebe je *inzerát* v novinách, avšak pravděpodobně dobře fungující, neboť v Barnstaplu, Velká Británie se pro tento krok rozhodne 21 % organizací. Celkem častým jevem je, že se lidé prostě *přijdou sami zeptat*. Rozdíl je v tom, že v České republice se NNO moc neprezentují. Často se stává, že v okolí se nachází lidé, kteří chtějí pomáhat, ale nevědí, kam se obrátit.

²¹ National missing person helpline – Národní linka pro pohřešované osoby

Je vhodné vytvořit si jednoduchý přehled současných i budoucích klientů, členů a dobrovolníků a uvědomit si, jaké mají potřeby a které z nich chceme a můžeme uspokojit. V následujících tabulkách 3 a 4 opět na prvních řádcích najdeme konkrétní příklady z os.OKNA.

Tabulka 3: Současní a potenciální klienti a členové NNO

Současní klienti	Jejich potřeby	Jak je uspokojujeme	Jak je chceme uspokojovat v blízké budoucnosti	
Handicapované děti	Přátelství, pomoc, podpora, péče, prevence	Program Pět P, společné a benefiční akce, půjčovna pomůcek, knihovna, letní tábor	Program Pět P, společné a benefiční akce, půjčovna pomůcek, knihovna, semináře, letní tábor, osobní asistence ve školách, denní stacionář v Komunitním centru	
Potenciální klienti	Jejich potřeby	Jak je uspokojujeme	Jak je chceme uspokojovat v blízké budoucnosti	
Handicapovaná mládež a dospělí	Seberealizace, pracovní příležitost, život bez izolace	Společné a společenské akce	Chráněné dílny, chráněné a tréninkové bydlení, denní stacionář, výlety, společné a společenské akce	
Současní členové	Jejich potřeby	Jejich aktivity		Péče o členy
Rodiny handicapovaných dětí	Sdílení strastí a radostí	<ul style="list-style-type: none"> - Pomoc při akčních plánech v rámci strategického rozvoje o.s.OKNA - Koordinace programu (Pět P, Rodičovská schůzky, Chráněná dílna, HELLP) - Administrativní, účetní a projektová práce - Rodičovská skupinka a členské schůze - Reklama a publicita - Fundraising a hledání sponzorů - Dítě v Pět P - Pomoc při organizaci a realizaci benefičních akcí - Klub dojíždějících maminek - Dítě jezdí na tábor, nábor dobrovolníků (benefiční akce, HELLP, Pět P) - Práce na rekonstrukci domku 		Rodičovská skupinka, oddychový čas v podobě letního tábora
Potenciální členové	Jejich potřeby	Jejich aktivity	Péče o členy	
Občané sídliště Hvězdárna	Seberealizace a začlenění do komunitního života		Oddychové kroužky umění, dovedností a znalostí	

Zdroj: BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 98, **vyplnění tabulky - vlastní zpracování**

Tabulka 4: Současní a potenciální dobrovolníci

Současní dobrovolníci	Jejich potřeby	Jejich aktivity	Péče o dobrovolníky
Dobrovolníci Pět P	Podpora v práci s klienty	Každotýdenní schůzky s dítětem, každoměsíční supervize, společné akce, letní tábor	Supervize, Ples, společné a společenské akce, Cena Křesadlo – pro dobrovolníka roku
Potencionální dobrovolníci	Jejich potřeby	Jejich aktivity	Péče o dobrovolníky
Dobrovolníci v počítačovém centru	Práce s lidmi, seberealizace	Práce s handicapovanými na počítačích, kurzy pro veřejnost	Supervize, vzdělávání, snídaně a obědy, hrazení cestovného

Zdroj: Vlastní zpracování

Public relation a vnější vztahy – při skvělém public relation (dále jen PR²²) má organizace větší šanci nejen přežít, leč hlavně se rozvíjet a růst. V dnešní době mnoho NNO podceňuje PR a nedává o sobě znát, což pomalu vede velké bývalé organizace k zániku (např. Svaz zdravotně postižených se rozdrobil na malé organizace, které se specializují na jednotlivá postižení – roztroušená skleróza, zrakově postižení, atd.).

Naopak NNO, které neusnuly na vavřínu, sklízí velký úspěch – např. Nadace Kapka naděje nelenila a podchytila si všechny reality show vysílané v českých médiích. Česká superstar Aneta Langerová zase převzala záštitu nad organizací pro zrakově postižené Světluška.

Malé NNO mohou přispívat články o své činnosti do lokálního tisku. Vhodné je vytvořené letáčky, které informují o poskytovaných službách, zanechat na veřejných místech jako městská knihovna nebo v obchodních centrech. Při organizaci benefičních akcí je nejlevnější připravit plakáty. Pokud to jen trochu jde, je dobré vytvořit www prezentaci, kterou je nutno pravidelně aktualizovat. Běžný vysokoškolák je schopen takovou po domluvě připravit, pokud absolvoval kurz Tvorba www stránek.

Pokud má NNO nějakou kancelář, je vhodné vyhradit hodiny pro veřejnost. NNO si musí uvědomit, že nemohou pouze „brát“, ale musí vracet společnosti, ve které se nachází. Je dobré se zapojit do života komunity, třeba podporou nějaké uznávané charitativní akce, jejíž výnos bude věnován na dobročinné účely (mimo domovskou NNO).

Tyto činnosti by měl zajišťovat fundraiser, popřípadě mluvčí NNO. Realita je však taková, že na tyto lidi nejsou peníze. V každém případě je nezbytné, aby činnosti PR a komunikace byly koordinovány a kompetence k jejich výkonu byly delegovány vedením na konkrétní osoby. V dnešní době nelze chybovat ani ve strategickém

²² Public relation (PR) – vztahy s veřejností

marketingu organizace, protože sponzoři jsou vzácní a měli bychom být vždy připraveni jim vysvětlit, jak budou jejich prostředky použity a naopak, kde všude se o nich jakožto sponzorech bude mluvit nebo psát.

Tabulka 5 nám umožní ujasnit si, s kým udržujeme nebo neudržujeme vnější vztahy. Stanovíme skupiny veřejností, které nás obklopují. Je třeba si uvědomit, jak s těmito skupinami komunikujeme a jak nás jednotlivé skupiny vnímají.

Tabulka 5: Vnější vztahy NNO

Vnější vztahy	Jak s nimi komunikujeme	Jaký k nám mají vztah
Individuální dárci	<ul style="list-style-type: none"> • Děkovné listy a dopisy • Výroční zprávy • Pořádáním benefičních a společenských akcí, na které jsou zváni • Veřejné sbírky 	Kladný

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.1.3 Interní analýza

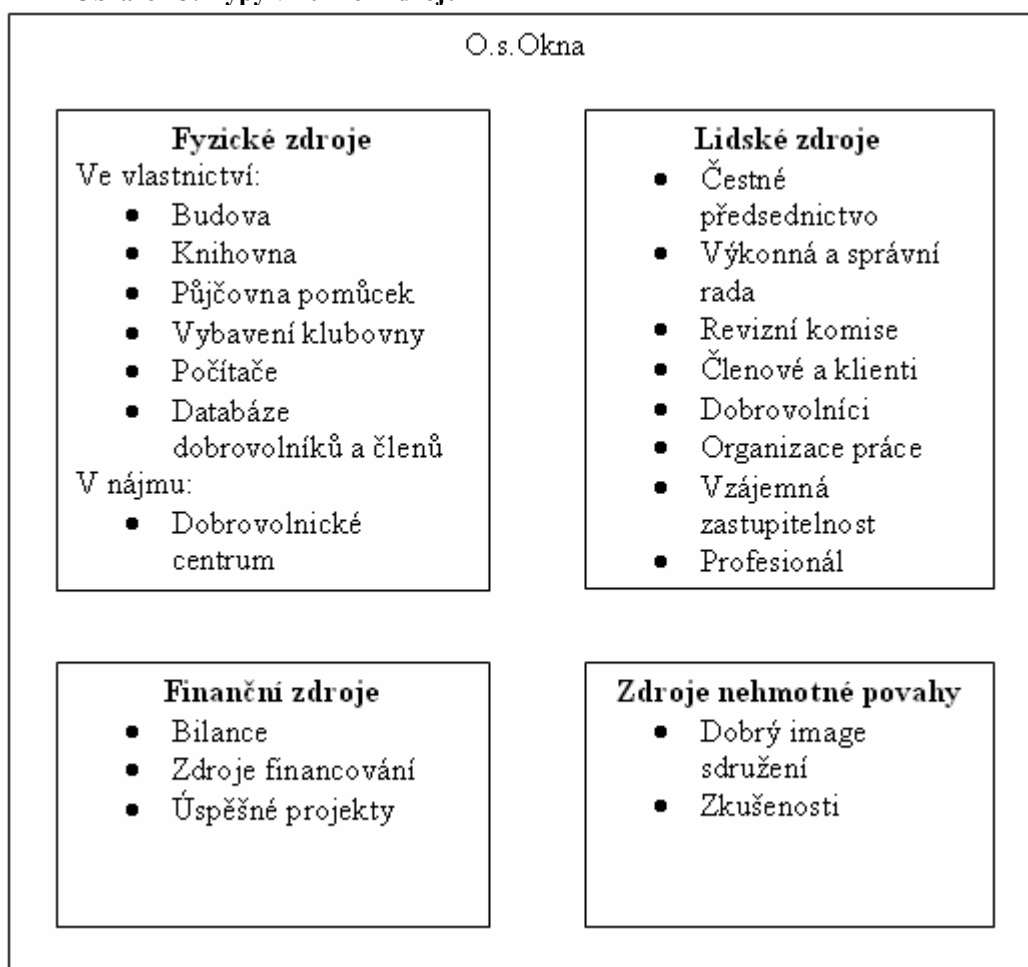
Při interní analýze provádíme zhodnocení vnitřní situace NNO. Je vhodné použít **vnitřní anketu pro členy**, kterou by si každá NNO měla přizpůsobit sama tak, aby otázky v ní kladené odpovídaly na klíčové oblasti, které budou dále použity ve strategickém plánování (např. poptávka členů po službách, programech nebo produktech, spokojenost se stávajícími projekty, ochota se zapojit do života sdružení, atd.).²³

Je dobré si ujasnit, po čem je poptávka a jaké máme cíle, ale zároveň je třeba si uvědomit, jaké máme zdroje a následně, které projekty a programy v rámci omezených zdrojů budeme preferovat. Většinou se provádí **Analýza vnitřních zdrojů**.

Na obrázku 3 jsem rozdělila vnitřní zdroje do čtyř skupin: *fyzické zdroje*, *lidské zdroje*, *finanční zdroje* a *zdroje nehmotné povahy*. Tato analýza odhaluje, kolik zdrojů a v jakém složení má NNO k dispozici. Obzvláště významné jsou zdroje, které jsou výjimečné a přináší konkurenční výhodu. Analýza vnitřních zdrojů je výchozí analýzou pro analýzy navazující. Uvědomme si provázanost zdrojů a jejich význam k dosažení vytyčených strategií.

²³ Konkrétní příklad takové ankety naleznete v příloze č. 8.1 a v praktické části pro o.s.OKNA

Obrázek 3: Typy vnitřních zdrojů



Zdroj: KOVÁŘ, F.: *Strategický management*, Jindřichův Hradec: Oeconomica VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0504-5, str. 46, **vlastní zpracování**

V literatuře jsem našla zajímavý přístup, který zobrazuje finanční zdroje a jejich následné užití. Lze samozřejmě zvolit i jiné přístupy – více v praktické části. Tabulka 6 nám odhalí, zda máme zdravé portfolio finančních zdrojů, tzn. zda nejsme závislí na jednom zdroji, který může vyschnout a přivést NNO k zániku.

Finanční zdroje jsou v prvním sloupci rozděleny na externí a příjmy z vlastní činnosti. Do druhého (předešlý rok) a čtvrtého (letošní rok) sloupce zaznamenáme jednotlivé příjmy z konkrétních zdrojů. Do třetího (předešlý rok) a pátého (letošní rok) potom dopočítáme kolik procent z celkového příjmu jednotlivé zdroje představují. Tím dostaneme přehled, které zdroje jsou pro nás podstatné a které bychom měli posilovat. Obecně platí, že externí zdroje, především z tradičních kanálů (stát, obce) ubývají a je třeba hledat nové zdroje financování (firemní nadace, databáze dárců). Vhodné je posilovat výnosy z vlastní činnosti, což však není možné u všech NNO.

Spodní část tabulky nám ukazuje, na které oblasti byly finance použity. Je třeba se zamyslet, zda jsou výdaje na konkrétní činnosti odpovídající a žádoucí. Je dobré,

pokud máme přebytek příjmů nad výdaji, neboť nám pomůže překonat období, které není pokryté jinými finančními prostředky. Přebytek by měl být však optimální.

Tabulka 6: Skladba finančních zdrojů organizace a jejich užití

Finanční zdroje	Přededešlý rok (Kč)	Přededešlý rok (%)	Letošní rok (Kč)	Letošní rok (%)
Finanční zdroje celkem		100 %		100 %
1) Výnosy z vlastní činnosti				
Členské příspěvky				
Poplatky za služby				
Za prodané výrobky				
2) Finanční zdroje				
Individuální dárci				
Firemní dárci				
Domácí nadace				
Zahraniční nadace				
Rozpočty měst a obcí				
Rozpočty kraje				
Rozpočty státu				
Úřad práce				
Úroky				
Ostatní příjmy				
Užití finančních zdrojů	Přededešlý rok (Kč)	Přededešlý rok (%)	Letošní rok (Kč)	Letošní rok (%)
Administrativa a fundraising		100 %		100 %
Vlastní programy, služby a projekty				
Prostředky poskytnuté jiným organizacím				
Přebytek příjmů nad výdaji				

Zdroj: BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 100

Další zajímavou analýzou související s vnitřními zdroji je **analýza výše podpory**, kterou NNO poskytuje každému uživateli služeb a programů. Tabulka 7 upozorňuje, kolik poskytované služby stojí, kolik si zaplatí klienti sami a kolik přispívá NNO. To může pomoci k rozhodnutí, zda konkrétní programy podpořit, utlumit nebo zcela přestat poskytovat.

Je nutno poznamenat, že do výdajů NNO většinou nelze vyčíslit práci dobrovolníků. V tabulce 7 je uveden jeden konkrétní případ z o.s.OKNA.

Tabulka 7: Analýza výše podpory

1. služba nebo program	2. Roční příjem od klientů v Kč	3. Roční výdaje v Kč	4. Celková podpora (3-2)	5. Počet uživatelů za rok	6. Jednotková podpora (4/5)
Letní tábor	38600	103600	65000	24	2709

Zdroj: BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 101, **obsah tabulky – vlastní zpracování**

2.3.2 Strategická část

Pro strategickou část by měl být vytvořen realizační tým, který bude složen ze zástupců všech hlavních skupin ve sdružení tak, aby vybrané priority a strategie byly následně snadněji implementovatelné. Tým by měl být optimálně vyvážen a účastnit by se mělo 6-8 lidí. Ideální by bylo, kdyby členové byli vedeni externím či interním facilitátorem²⁴ ke vzájemné shodě.

Facilitátor je při tvorbě strategie NNO nepostradatelný, především protože v realizačním týmu jsou většinou laici a pokud tam chybí osoba, která moderuje a která vidí cíl, snadno dojde k odbíhání od tématu a dochází k zbytečnému plýtvání času, dokonce se stává, že skupina nedojde k žádným závěrům.

Strategická část je opřena o výchozí analýzy a za pomoci různých metod, by realizační tým měl *definovat řešené problémy, určit možnosti řešení a nakonec stanovit priority a vybrat strategie* k dosažení vytyčených dlouhodobých cílů. V následujících podkapitolách je popsáno, jak postupovat.

2.3.2.1 Definice řešených problémů

Souhrnné analýzy jako je **SWOT**²⁵ **analýza** nebo analýza **Kritických faktorů úspěchu** nám pomáhají definovat řešené problémy. Vstupem do souhrnných analýz jsou analýzy interní a externí popisující situační analýzu. Nyní si za pomoci SWOT analýzy shrneme výsledky externí (Opportunities – příležitosti, Threats - hrozby) a interní analýzy (Strengths – silná stránka, Weaknesses – slabé stránky). Měl by tak vzniknout základní podklad pro formulaci a tvorbu strategií. Obrázek 4 je názorným příkladem SWOT analýzy.

Navazujícím krokem na SWOT analýzu je nalezení kritických faktorů úspěchu, které ovlivňují rozvoj NNO. Klíčové faktory úspěchu odráží nejpodstatnější výstupy ze situačních analýz. Z počátku se zdají být všechny výstupy důležité, je však důležité vybrat 3 až 8 nejvýznamnějších výstupu. Počet faktorů je nutno redukovat, protože se s nimi bude dále pracovat. Čím je počet faktorů větší, tím hůře se při práci s faktory dojde k úspěšnému cíli. Je proto třeba najít optimum.

Kritické faktory úspěchu můžeme formulovat jako *tvrzení* nebo jako *otázky*. Například nedostatek dobrovolníků, lze definovat jako kritický faktor:

1. Jak zajistíme potřebné množství dobrovolníků na jednotlivé programy a služby?
2. Musíme zajistit dostatečné množství dobrovolníků pro naše programy a služby.

²⁴ Facilitátor – člověk, který rozumí a pohybuje se v neziskové oblasti, je dobrý stratég, ve skupině funguje jako moderátor diskuse a vede kroky k naplnění cíle.

²⁵ SWOT – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (Hrozby)

Obrázek 4: Příklad SWOT analýzy

<p>Strenghts – silná stránka benefiční akce, cash flow, částečná profesionalizace, demokratické zásady, dobrovolníci, dobrý image, dům se zahradou, funkční struktura organizace, knihovna, klubovna, know how, počítačová učebna, profesionální zaměstnanec, profesionálové bez odměny, revizní komise, rodičovská skupinka, rostoucí počet klientů a členů, rostoucí příjmy, rostoucí výdaje, skvělá týmová práce, software účetnictví, supervize, tábor, úspěšné projekty, výběr klientů, vzdělávání</p>	<p>Weaknesses – slabé stránky nedostatek dobrovolníků pro Pět P, nedostatek financí na dokončení rekonstrukce Okenka, nejistota fin.zdrojů, nenaplňování všech potřeb klientů, není definované poslání a vize, není strategický plán, nezastupitelnost v koordinaci, nezastupitelnost v projektovém managementu, pronájem budov, nízká profesionalizace, přetíženost koordinátorů</p>
<p>Opportunities – příležitosti Členové, daňové asignace, dobré vztahy s městem, dobré vztahy s veřejností, dobrovolníci, fundraising, klienti, komplementy, lokální konkurenti, míra vzdělanosti, mobilita obyvatelstva, nabídka dobrovolníků, pokrok v medicíně, poptávka po službách, PR, sociální politika, spolupráce s NNO, sponzoring, vládní výdaje na výzkum a vývoji, zdroje financování, životní úroveň</p>	<p>Threats – hrozby administrativní překážky, černí pasažéři, demografický vývoj, ekonomické cykly, filantropická nedostatečnost, filantropický amaterismus, partikularismus, filantropický paternalismus, konkurenti, nedostatek profesionálů, nepřízeň společnosti, nově vstupující, substituty, ztráta domu, slabé www a výroční zprávy</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivým kritickým faktorům se přiřazují dlouhodobé cíle NNO. Organizace by měla mít jasnou představu o své podobě, kdo jsou nebo budou její klienti a jaké bude poskytovat služby za 3 až 5 let. Na základě vize, která se může lišit od vize původní, je nutné určit cíle, jenž pomohou poté vizi naplnit. Analýza kritických faktorů podává zpětnou vazbu, zda jsou vize a cíle dobře stanoveny. V tabulce 8 je uveden teoretický příklad z o.s.OKNA.

Tabulka 8: Kritické faktory úspěchu a dlouhodobé cíle

Kritické faktory úspěchu	Dlouhodobé cíle NNO pro období do roku 20..
1. Zajistit dostatečné množství dobrovolníků pro naše programy a služby	Vznik dobrovolnického centra (nábor dobrovolníků, vytvoření databáze dobrovolníků, výcvik, následná péče o současné i bývalé dobrovolníky)
2.	
3.	
4.	

Zdroj: BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 104, **vyplnění tabulky - vlastní zpracování**

Značně podrobnější analýzu poskytuje následující analýza kritických faktorů, která s sebou nese míru uspokojení potřeb klienta, které však musíme znát. Tabulka 9 je pouze teoretickým příkladem.

Tabulka 9: Matice KSF

		SKUPINA SLUŽEB A PROGRAMŮ														
FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI		současný stav			porovnání s konkurencí			trend ve významnosti			priorita z pohledu zákazníka			strategická priorizace		
		N	S	V	H	S	L	N	S	V	N	S	V	N	S	V
Zdroje financování	Vlastní financování			+		0				+			+			+
	Nadace			+		0				+			+			+
	Dárci			+			+		0			0			0	
	město,kraj, stát		0			0			0			0			0	
	Sponzoři			+		0			0			0			0	
Počet interních osob	Klienti		0				+		0			0			0	
	Členové			+		0				+			+			+
	Kvalifikování zaměstnanci	-			-					+			+			+
	Dobrovolníci			+		0			0				+			+
Partneři	Potenciální			+		0			0				+		0	
	Současní		0			0			0				+		0	
	Mínulí	-				0				+		0				+
Konkurence	Potenciální			+			+			+			+			+
	Současná			+		0			0			0			0	
	Mínulá		0			0			0				+		0	
Veřejnosti	Marketingové a PR aktivity			+		0				+			+			+
	Sponzoři		0			0			0			0				+
	občané města			+		0			0			0			0	
	Město			+			+			+			+		0	
	Kraj			+		0			0			0				+
Ostatní faktory	Management a organizační struktura		0			0			0		-			-		
	finance, účetnictví a finanční řízení	-				0				+			+			+
	Informační podpora		0			0			0			0			0	
	Kultura organizace, komunikace a týmová spolupráce			+			+			+		0				+
	Realizace služeb a programů		0			0				+			+			+

Zdroj: KOVÁŘ, F.: *Strategický management*, Jindřichův Hradec: Oeconomica VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0504-5, str. 51, **vyplnění tabulky - vlastní zpracování**

V prvním sloupci jsou zaneseny kritické faktory úspěšnosti, které jsou v druhém sloupci detailněji rozepsány na konkrétní faktory. Následuje 5 sloupců:

1. *Současný stav* daných kritických faktorů úspěšnosti
2. *Porovnání s konkurencí* - jak si s těmito faktory radí konkurence
3. *Trend ve významnosti* - důležitost tohoto faktoru do budoucna

4. *Priorita z pohledu zákazníka* - zda je tento faktor podstatný pro klienta
5. *Strategická priorizace* - jak je pro nás faktor strategicky preferován

Přičemž N znamená nízký (horší) význam (značen „-“), S označuje střední (stejný) význam (značen „0“), V je vysoký (lepší) význam (značen „+“). Analýza by měla poukázat na prioritu jednotlivých faktorů z pohledu klientů i z pohledu NNO a tím dává návod NNO, v čem by se měla více rozvíjet. Poznání potřeb současných i potenciálních klientů lze provést třeba anketou.

2.3.2.2 Možnosti řešení

V ziskovém sektoru najdeme strategie na dvou hlavních úrovních, které se navzájem doplňují a podmiňují. Je to strategie korporátní a strategie jednotlivých organizačních jednotek. Převéde-li tento fakt na velké celorepublikové NNO, pak zjistíme, že NNO mají nějakou centrální strategii, ale každá organizace v dané lokalitě může mít trochu odlišnou specializaci dle potřeb obyvatel v regionu. Příkladem modelu může být například Katolická charita.

Většina NNO však má pouze vlastní strategii. Strategie udává směr, jak se dobrat k správnému cíli, který vyšel ze strategické analýzy. „*Správná strategie využívá příležitosti, omezuje nebo se vyhýbá hrozbám, staví na silných stránkách NNO a posiluje své slabé stránky.*“²⁶

Heinz Weihrich stanovil čtyři charakteristické druhy strategií (viz tabulka 10):²⁷

1. *SO strategie* ze slov Strengths (silné stránky) a Opportunities (příležitosti). Pomocí silných stránek by organizace měla pro sebe získat příležitosti. Tato strategie je ideální, je to nejlepší cesta k dosažení dlouhodobých cílů.
2. *WO strategie* ze slov Weaknesses (slabé stránky) a Opportunities (příležitosti). Využívá příležitostí k odstranění slabých stránek.
3. *ST strategie* ze slov Strengths (silné stránky) a Threats (hrozby). Skrze silné stránky organizace čelí hrozbám a překonává je.
4. *WT strategie* ze slov Weaknesses (slabé stránky) a Threats (hrozby). Představují defenzivní strategie. Organizace se snaží snižovat počet svých slabých stránek, čímž předchází hrozbám.

Do tabulky 10 se napíše 4-8 nejdůležitějších příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek a jejich kombinací nám vyjdou desítky strategií, které v dalším kroku budeme redukovat na základě přiřazení priorit.²⁸

Tabulka 10: Vytváření strategií - TOWS matice

²⁶ Přímá citace BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str.53

²⁷ Nepřímá citace BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str.53

²⁸ Danou problematikou se podrobně zabývám v praktické části.

	Silné stránky	Slabé stránky
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
Příležitosti	SO strategie	WO strategie
1.		
2.		
3.		
4.		
Hrozby	ST strategie	WT strategie
1.		
2.		
3.		
4.		

Zdroj: DAVID, F.R.: *Concepts of Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1995 převzal BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 108

Bryan Barry popisuje další příklady strategií v nestátním neziskovém sektoru.²⁹

- *Strategie růstu* – posiluje velikost a pole působnosti NNO. Dochází k rozšíření projektů a programů poskytovaných organizací. NNO hledá nové zdroje financování.
- *Strategie spolupráce* – je využívána v místech, kde se více NNO spojí k naplnění společného záměru. Většinou jde o organizace, které mají podobné poslání nebo jsou zaměřeni na stejný cílový segment. Často se jejich služby navzájem doplňují.
- *Strategie zeštíhlení* – se používá vzhledem k omezeným interním zdrojům organizace. Dochází proto k ukončení nebo alespoň k částečnému omezení některých programů a projektů, které organizace nabízí.
- *Strategie specializace a zaměření* – organizace upřednostní kvalitu na úkor kvantity. NNO se začne specializovat pouze na oblast, ve které drží konkurenční a komparativní výhodu.
- *Strategie podnikání* – organizace zahájí své podnikatelské činnosti (např. placené služby v denním stacionáři, dodavatelskou činnost pro firmy – mandlování, montáž součástek, atd.). Tím NNO dosáhne na finanční prostředky, které budou finančně krýt programy, které zajišťují poslání NNO.
- *Strategie vládního kontraktu* – NNO se zaměří na projekty, které jsou dotovány ze státního rozpočtu.
- *Strategie profesionalizace* – se zabývá rozvojem znalostí, dovedností a kompetencí lidí v NNO. Strategie podporuje vzdělávání členů, pracovníků, dobrovolníků i klientů organizace.

²⁹ Nepřímá citace BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str.56-57

- *Strategie omezení profesionality* – odstraňuje vysoké výdaje na profesionály a jejich kvalifikované vedení programů. Práci profesionálů přebírají dobrovolníci a svépomocné týmy. Tato strategie je však významným krokem zpět, protože každá organizace i ta nezisková musí mít kvalitní personál, jinak se nemůže rozvíjet a v dnešní době ani dlouho neobstojí v tvrdém konkurenčním boji.
- *Strategie ukončení činnosti organizace* – je vhodná, pokud NNO z jakýchkoliv důvodů nadále nedokáže plnit své poslání nebo naopak své poslání už naplnila, čímž také skončila příčina jejího následného trvání.

Dále je možno se nechat inspirovat dalšími metodami stanovení strategií z komerční sféry. Mezi nejznámější a nejpoužívanější patří **Generické strategie dle Michaela Portera**. Vyšel z předpokladu, že zákazník si vybere produkt s konkurenčně nižší cenou anebo ten, který mu přinese největší užitek (vnímanou přidanou hodnotu).

Další známý způsob stanovení strategie je díky **Ansoffově matici**, která zvažuje zda zůstat na stávajících trzích nebo vstoupit na nové a zda to bude se současnými produkty a službami nebo s novými. Dle rozhodnutí použijeme jednu ze strategií: *penetrace, rozvoj trhu, rozvoj produktu, diverzifikace*.

O daných strategiích se lze více dočíst PORTER, M.E.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, PORTER, M.E.: *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon* nebo v JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*.

2.3.2.3 Stanovení priorit a výběr strategie

Ve fázi hodnocení a výběru strategie se nejdříve vyřazují ty strategie, které jsou pro NNO z různých důvodů nevhodné a následně ty, které jsou duplicitní. Dalším krokem je bodové ohodnocení.

Podle priorit se přiřadí body – např. 1-5 bodů, přičemž strategie s největším počtem bodů postupují do dalšího kola. Alternativou je, že každý člen rozhodovacího týmu má k dispozici 3-8 bodů, které může přiřadit jednotlivým strategiím. Vyberou se ty strategie, na kterých se tým shodl nejčastěji a které dosáhly největšího počtu bodů.

Po stanovení priorit přichází závěrečný výběr strategie. Každý dlouhodobý cíl by měl mít optimistickou, realistickou a pesimistickou strategii. Výběr strategie nám ulehčí metoda **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**.

Tabulka 11: Vyhodnocování a volba alternativních strategií - QSPM matice

Dlouhodobé cíle	Alternativní strategie	Dlouhodobý cíl 1				Dlouhodobý cíl 2					
		Alternativní strategie A		Alternativní strategie B		Alternativní strategie A		Alternativní strategie B		Alternativní strategie C	
Klíčové faktory	Váha	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA
Příležitosti											
1.											
2.											
3.											
4.											
Hrozby											
1.											
2.											
3.											
4.											
Silné stránky											
1.											
2.											
3.											
4.											
Slabé stránky											
1.											
2.											
3.											
4.											
Celkem	2.00										

Zdroj: BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 110

V prvním řádku jsou zaznamenány dlouhodobé cíle, druhý řádek popisuje alternativní strategie k dosažení jednotlivých dlouhodobých cílů. Do prvního sloupce se zapíše nejvýznamnější příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky.

Do druhého sloupce je třeba zapsat váhy jednotlivých klíčových faktorů. Váha³⁰ znamená důležitost faktoru v rámci celku. Existuje zde pravidlo³¹, které říká, že součet vah pro *příležitosti+hrozby=1* a pro *silné stránky+slabé stránky=1*, tedy výsledná váha klíčových faktorů bude 2.

Každý sloupec s alternativní strategií je rozdělen na další dva sloupce – sloupec *SA* (skóre atraktivnosti) a sloupec *CSA* (celkové skóre atraktivnosti). Do sloupce *SA* ohodnotíte skóre atraktivnosti jednotlivých faktorů dle následujícího klíče:

- 1- zvolená strategie je z pohledu faktoru nezajímavá (nepodstatná)

³⁰ Výpočty vah jsou znázorněny na příkladu o.s.OKNA v praktické části.

³¹ Následující odstavce jsou nepřímou citací BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 106-107

- 2 – zvolená strategie podporuje okrajově daný faktor
- 3 – zvolená strategie je důležitá z pohledu konkrétního faktoru
- 4 – zvolená strategie je nezbytná (vysoce atraktivní) z pohledu daného faktoru

Sloupec *Celkového skóre atraktivnosti* dopočteme vynásobením váhy a hodnoty sloupce SA. Pro každou strategii zvlášť nakonec sečteme hodnoty ze sloupců CSA a výsledek zaznamenáme do posledního řádku – kolonky *celkem*. V rámci konkrétních dlouhodobých cílů potom porovnáme výsledky alternativních strategií a vybereme tu s největším skóre.

2.3.3 Realizační část

Pokud jste se dostali při svém strategickém plánování přes strategickou analýzu a strategickou část mohlo by se zdát, že už máte vyhráno. Bohužel ta nejsložitější část je právě před vámi. Nejdůležitější je implementovat zvolenou strategii a dojít tak k cíli. Chtěla bych NNO povzbudit, aby se nevzdávaly, obrnily se vytrvalostí a využily všech svých zkušeností a znalostí k naplnění svých vytyčených cílů.

Tato kapitola dle strategického plánovacího cyklu obsahuje podkapitoly *operační plán a realizaci plánu, kontrolu plánu a hodnocení* a v neposlední řadě *plán návazných činností*.

2.3.3.1 Operační plán a realizace plánu

Známe již své dlouhodobé cíle i strategie na jejich dosažení. Přichází na řadu vytvoření operačních plánů, které podrobně popíší plány na jednotlivé roky během strategického období.

Každá NNO si může podobu svých krátkodobých plánů přizpůsobit dle svých zkušeností a potřeb. Je však dobré, aby krátkodobé plány obsahovaly minimálně definované krátkodobé cíle, konkrétní aktivity k naplnění krátkodobých cílů, odpovědné osoby a jejich pracovní týmy, finanční zdroje, harmonogram a termín ukončení.

Autor Jiří Bárta ve své knize popisuje „*Implementační plán*“, který by měl obsahovat:³²

- Krátkodobé cíle pro všechny útvary, projekty a programy a konkrétní aktivity k jejich naplnění
- Rozpracované plány pro konkrétní programy, projekty a služby, které NNO nabízí
- Odpovědné osoby za implementaci plánu a termíny
- Zásady a principy pro implementaci strategického plánu do života organizace

³² Nepřímá citace BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 64

- Personální plán – popisující strukturu organizace, pracovní řád, podpisový řád, mzdové podmínky, atd.
- Finanční plán – zaznamenávající finanční zdroje, rozpočty, inventáře a způsoby nakládání s financemi
- Marketingový plán – zabývající se fundraisingovými aktivitami a marketingovou komunikací s partnery, sponzory a veřejnostmi
- Investiční plán – pokud NNO realizuje rozsáhlé a dlouhodobé projekty, kde jsou nutné investice (např. vybudování Komunitního centra)
- Náhradní plán, kdyby se objevily nenadálé situace

Více o problematice tvorby operačních plánů a jejich realizaci se dočtete v mé praktické části, kde jsou detailně popsány různé příklady krátkodobých plánů. Akční plány se vytvářejí na každý jednotlivý rok, přičemž výstup z roku jednoho může být vstupem pro rok další tak, aby se postupně naplnily dlouhodobé cíle. K zjednodušení a zpřehlednění lze použít různé tabulky.

Tabulka 12: Krátkodobé cíle organizace a klíčové akce vedoucí k jejich dosažení

Dlouhodobé cíle	Strategie pro dosažení dlouhodobých cílů	Krátkodobé cíle pro rok 20..	Klíčové akce vedoucí k dosažení krátkodobých cílů
1. Zprovoznit komunitní centrum Okénko	Práce s projekty a ESF, odstranit nestálé financování, nastolení řádu, statut chráněné dílny	1.1 Opravit dům 1.2 Nastartovat podmínky k registraci (zavedením standardů kvality) 1.3 Navázat spolupráci s krajem	1. Získat finanční zdroje na dokončení rekonstrukce 2. Sjednat práce profesionálů a svépomocné drobné opravy 3. Vytvořit standardy kvality a registrovat je 4. Účastnit se komunitního plánování města a vést dialog s Krajem

Zdroj: BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 112, **vyplnění tabulky - vlastní zpracování**

Tabulka 13: Klíčové akce pro implementaci strategického plánu

1. Klíčové akce	2. Zodpovídá	3. Realizační tým	4. Termín	5. Odhad nákladů	6. Možné finanční zdroje
1. Získat finanční zdroje na dokončení domku	Projektový manager	Ředitelka, administrativní pracovníce, projekt manažeři	Září 2007	700000Kč	Benefiční ples, ESF, Nadace, Kraj

Zdroj: BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 123, **vyplnění tabulky - vlastní zpracování**

2.3.3.2 Kontrola plánu a hodnocení

Smutným faktem zůstává, že mnoho strategických plánů nestátních neziskových organizací se nikdy nepodaří implementovat. Ty, které se podaří implementovat, se většinou nepodaří uskutečnit v plném rozsahu.

Proto je velmi důležité sledovat průběh plánu a kontrolovat jeho plnění. Je třeba kontrolovat odchylky od plánu a identifikovat příčiny, které je způsobily. Je nutné akční plány dle potřeby přizpůsobovat prostředí i podmínkám tak, aby byly vždy aktuální, zároveň však by vždy měly sledovat naplnění dlouhodobého cíle a to pokud možno zvolenou strategií.

Analýza efektů činnosti a hodnocení úspěšnosti

Jak víme u nestátních neziskových organizací není hlavním motivem dosáhnout zisk, ale užitek a tento fakt často vede management NNO k nerozváznému a lhostejnému přístupu při tvorbě nákladů, což je nutno považovat za selhání.

Každá NNO by si měla dokázat změřit svou efektivnost a vyhodnotit svou úspěšnost. Staré pravidlo praví: „Co se nedá změřit, nedá se ani řídit.“ Existuje mnoho ukazatelů, které v různých škálách měří činnost NNO. Za mnohé jmenujme následující:³³

- *Efektivnost* – popisuje vztah mezi vstupy a výstupy. Například velmi efektivní se jeví situace, kdy jedna odborná terapeutka a její asistentka (dobrovolnice) mají na starosti každý den čtyřhodinový program pro 9 klientů v plném invalidním důchodu. Přičemž poplatky klientů pokryjí plat terapeutky a výrobky jsou dále prodány, čímž se rozšíří finanční portfolio o vlastní finanční zdroje.
- *Hodnocení hospodárnosti* – jedná se o analýzu nákladů, které vznikají při poskytování služeb. Hospodárnost se zkoumá v souvislosti s interními zdroji, průměrnými náklady a poptávkou po programech a projektech NNO.
- *Účelnost* - kolik procent ze stanovených cílů bylo naplněno.
- *Rozsah a kvalita práce* – se vztahuje k poslání organizace a určuje jak moc NNO byla společensky prospěšná.
- *Ekonomická racionalita* – týká se finančního fungování NNO a zabezpečení potřebných finančních prostředků, často je spojována s nutností vyrovnaného rozpočtu.
- *Faktory spravedlnosti a rovnosti* – rovnost přístupu NNO ke klientům, uspokojování potřeb a objemu poskytované služby. Komu a v jakém rozsahu mají být služby poskytovány.
- *Důvěryhodnost* – NNO by měly u klienta vzbuzovat větší důvěryhodnost než komerční organizace nebo státní správa a samospráva.

³³ Nepřímé citace z přednášek VEH 303 Neziskové organizace vedené Ing. Novým z Katedry managementu veřejného sektoru, FM VŠE Praha

- *Stupeň reakce na měnící se poptávku po službách* – NNO by měli reagovat velmi pružně a operativně. NNO by měly být občanovi nejbližší a pokrývat bílá místa na trhu.
- *Inovace* – nejdůležitější vlastnost NNO, neboť přináší nejlepší konkurenční a komparativní efekt.

2.3.3.3 Plán návazných činností

Plán návazných činností není nic jiného než akční plán pro období, které následuje po období, které bylo pokryto předcházejícím operačním plánem. Jednoduše řečeno, pokud realizujeme první akční plány a provedeme jejich monitoring a zpětnou vazbu, je třeba vytvořit další akční plány. Jak již bylo zmíněno, výstup z prvního roku může být vstupem pro rok další tak, aby se postupně naplnily dlouhodobé cíle.

Plán návazných činností tedy obsahuje veškeré náležitosti jako první operační plán, který je popsán v kapitole 2.3.3.1 Operační plány a realizace plánu. Konkrétní podobu plánu návazných činností můžete nalézt v odpovídající kapitole v praktické části, kde jsou nastíněné plány o.s.OKNA pro rok 2008.

3. Praktická část

Praktická část se dále dělí na tři kapitoly, které se podrobně zabývají *charakteristikou občanského sdružení OKNA, strategickým plánovacím cyklem* uplatněným v této organizaci a *identifikací problémů* nestátních neziskových organizací při tvorbě strategického dokumentu a jeho následné implementaci.

První kapitola (3.1) se zabývá představením o.s.OKNA. Na prezentaci byly použity především data a informace z výročních zpráv z let 2003-2006, ale také výpovědi předsedkyně a místopředsedkyně o.s.OKNA a vlastní zkušenosti.

Druhá kapitola (3.2) popisuje tvorbu strategického dokumentu pomocí upraveného strategického plánovacího cyklu. Původní strategický plánovací cyklus, který se pro mě stal předlohou, ve své práci publikoval Prof. Ing. František Kovář, CSc. Je nutno upozornit, že některé informace uvedené v této kapitole se mohou lehce odlišovat od skutečného procesu tvorby strategického dokumentu o.s.OKNA. Jedná se hlavně o detailnější rozpracování některých okruhů v mé diplomové práci, kterým tým pro strategické plánování nevěnoval dostatek pozornosti. Veškeré informace a myšlenky zůstali v původním znění.

Třetí kapitola (3.3) zprostředkovává souhrn výsledků z ankety pro nestátní neziskové organizace, která byla zaměřena na tvorbu strategického dokumentu. V této kapitole poukáží na nejčastější chyby při tvorbě strategického dokumentu a největší komplikace při implementaci strategického plánu.

3.1 Základní charakteristika konkrétní nestátní neziskové organizace – občanské sdružení OKNA³⁴

Veškeré informace a údaje v této kapitole se vztahují k 31. prosinci 2006, vyjadřují tedy situaci ve sdružení před zahájením strategického plánování.

Název občanského sdružení OKNA tvoří první písmena hodnot, které sdružení vyznává. Jedná se o **O**tevřenost, **K**omunikaci, **N**aději a **A**ktivitu především pro osoby s jakýmkoliv druhem handicapu a jejich rodiny.

MOTTO

„Chceme být s Vámi, buďte s námi.“

VIZE

„Pomoci handicapovaným dětem, mladým lidem i dospělým vést plnohodnotný život.“

POSLÁNÍ

„Jsme občanské sdružení, které podporuje osoby s handicapem a jejich rodiny na jejich cestě k plné integraci do všech sfér občanské společnosti, zejména ve školství, kultuře, sportu a zaměstnání. Našimi členy jsou osoby se zdravotním postižením, jejich rodinní příslušníci, přátelé a odborníci. Jsme otevřeni všem lidem dobré vůle.“

MISE

- *Pomoc při rozšiřování možností vzdělávání, sportovního a kulturního vyžití v běžných typech institucí*
- *Pořádání osvětových akcí seznamujících širokou veřejnost s problematikou integrace zdravotně postižených lidí*
- *Publikování článků s tematikou života lidí s handicapem*
- *Vyhledávání odborných kontaktů*
- *Spolupráce s organizacemi z oblasti školské a sociální*
- *Poradenství pro rodiny s handicapovanými dětmi*
- *Pořádání kulturních, sportovních, výtvarných a jiných akcí pro rodiny s handicapovanými dětmi*
- *Pořádání benefičních akcí*
- *Vyhledávání dobrovolníků pro další spolupráci*

³⁴ Data a informace získány z Výročních zpráv o.s.OKNA 2003-2006, **vlastní zpracování.**

3.1.1 Zakládací dokumenty

Zakládacím dokumentem byly stanovy. Schválení stanov proběhlo v Praze v roce 2003 Ministerstvem vnitra České republiky. Z důvodů byrokratické zátěže má o.s.OKNA pouze dokumenty, které jsou administrativně nezbytné.

Zakladatelkou byla PaDr. Drahomíra Blažková spolu s dalšími (dnešními) členy rodičovské skupiny.

3.1.2 Důležitá data o.s.OKNA

Občanské sdružení OKNA bylo registrováno u Ministerstva vnitra ČR dne 9. června 2003 a dne 24. června 2003 se konala první valná hromada, kde se ustanovila struktura sdružení. Dne 23. října 2003 došlo k uzavření „*Dohody o spolupráci*“ s VŠE Praha Fakultou managementu na sociálně-preventivním Programu Pět P. Dne 10. listopadu 2003 proběhlo první „*Setkání s řemeslem*.“

První rodičovská skupinka se sešla 19. února 2004. Od 11. března 2004 má o.s.OKNA pověření k *výkonu sociálně – právní ochrany dětí*. První benefiční ples „*Okna dokořán*“ zaznamenal velký úspěch večer 27. března 2004. První integrovaný tábor „*Prázdninová škola kouzel*“ se konal 11-21. července 2004 v Lutové.

Slavnostní otevření *Dobrovolnického centra a klubovny Pět P* proběhlo 22. února 2005. Dne 31. srpna 2005 byl akreditován Program Pět P dle zákona č.198/2002 o dobrovolnické službě Ministerstvem vnitra ČR. Významným datem je zajisté i uzavření darovací smlouvy mezi Městem Jindřichův Hradec a o.s.OKNA, jejímž předmětem je darování okálu se zahradou, kde má vzniknout *Komunitní centrum Okénko* zaměřené na práci s handicapovanými občany.

V červnu 2006 získalo sdružení *první profesionální pracovníci* na 0.5 úvazku. Díky Globálnímu grantu byl v srpnu 2006 spuštěn zkušební provoz chráněné dílny. V září 2006 byla zahájena příprava a hledání financí na projekt „*Komunitní centrum Okénko*“ a sběr materiálu pro strategické plánování. Leden 2007 zahájení tvorby strategického dokumentu pro roky 2007-2012.

3.1.3 Organizační struktura

ČESTNÉ PŘEDSEDNICTVO

P. Václav Habart, PhDr. Jitka Čechová, Mgr. Jarmila Kulhavá

SPRÁVNÍ RADA

- *PaDr. Drahomíra Blažková* – předsedkyně. Je zodpovědná za koordinaci práce sdružení, zabezpečuje individuální a skupinové poradenství. Je supervizorkou Programu Pět P. Vede kroužek *Setkání se řemeslem*. Zabývá se i fundraisingem a public relation. Bez nadsázky se dá říci, že je srdcem celého sdružení.

- *Mgr. Jaroslava Sedláková, Ph.D.* – místopředsedkyně. Drží garanci a koordinuje Program Pět P, zabezpečuje fundraising, public relation a projektový management.
- *Jana Mitasová* – místopředsedkyně. Věnuje se fundraisingu a organizační práci spojené s rodičovskou skupinou.

VÝKONNÝ VÝBOR

Mgr. Iva Benešová, Mgr. Peter Kubeš, Ing. Vladimír Nosek, Ing. Pavel Mottl, Marie Mottlová, Michaela Jůnová a Marie Málková. Členové výkonného výboru pomáhají při organizaci a realizaci benefičních akcí a zajišťování dalších aktivit.

REVIZNÍ KOMISE

Helena Krejčová, Dagmar Šindlerová a Olga Šmídová. Revizní komise střeží účelnost financí a eviduje majetek.

KONTROLNÍ SYSTÉMY

Revizní komise kontroluje finanční prostředky. Inventarizační komise má na starosti majetek. Probíhá také nepravidelná věcná kontrola Jihočeským krajem. Národní dobrovolnické centrum Hestia provádí obsahový audit Programu Pět P. Členové si poskytují vzájemné supervize.

PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

Velikost členské základny je 67 členů, z čehož je 32 členů starších osmnácti let. Sdružení má jednoho zaměstnance na poloviční úvazek, který má na starosti administrativu a účetní agendu. Kromě členů se na realizaci tábora podílelo celkem přes 30 dobrovolníků a Programem Pět P prošlo přes 40 akreditovaných dobrovolníků. V současné době mají cca 15 akreditovaných dobrovolníků. Dalších 20 dobrovolníků je ochotno pomáhat při jednorázových akcích.

POSTUPY A ZPŮSOBY VYHLEDÁVÁNÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ

Vyhledávání dobrovolníků probíhá na středních školách a na Fakultě managementu v Jindřichově Hradci. Potenciální dobrovolníky se také snažíme oslovit články v místním tisku a plakáty. U akreditovaných dobrovolníků (pro Program Pět P) existuje věkové omezení min. 18 let. Neakreditovaní dobrovolníci musí mít min. 15 let.

Při náboru členů se spoléhá na to, že si rodiče navzájem řeknou o možnosti stát se členem sdružení. Některé děti, které patří do naší cílové skupiny, jsou vytipovány ve škole a posléze jsou kontaktováni rodiče. Organizovaný nábor členů z kapacitních důvodů však neprobíhá.

SPOLUPRÁCE A PARTNERSTVÍ

Občanské sdružení OKNA jsou členem *Asociace Pět P* při Národním dobrovolnickém centru *Hestia*. Program Pět P je akreditován u *Ministerstva vnitra České republiky*.

Na místní úrovni existuje dlouhodobé partnerství s *Fakultou managementu Vysoké školy ekonomické Praha v Jindřichově Hradci*. Fakulta poskytuje sdružení odborné zázemí v oblasti managementu a účetnictví, řada studentů se podílí na realizaci Programu Pět P. Sdružení nabízí studentům konzultace a podklady pro jejich semestrální či diplomové práce.

Dále pak s *Městským úřadem Jindřichův Hradec*. Město poskytuje sdružení dotace i bezplatné zápůjčky prostor pro benefiční akce. Nově vznikla spolupráce s *Úřadem práce Jindřichův Hradec* (dále jen ÚP). ÚP financoval půlroční mzdu první profesionální pracovnice. S úřadem práce probíhají konzultace při tvorbě koncepce chráněné dílny.

Dlouhodobá spolupráce je realizována i se *Základní školou praktickou*. Mnoho žáků je zapojeno do aktivit o.s.OKNA, sdružení využívá prostory školy k jednorázovým akcím.

Dalšími partnery jsou YMCA Jindřichův Hradec, Charita Jindřichův Hradec, Domov sv.Anežky Týn nad Vltavou, kapely Stainglam a Old Steamboat a soubor historických tanců Caliculus.

3.1.4 Aktivity sdružení

PROGRAM PĚT P

Volnočasový sociálně preventivní program zaměřený na děti od 6 do 15 let s nějakým sociálním či zdravotním handicapem nebo naopak děti velmi nadané z kolektivu však izolované. Pět P v názvu jsou počáteční písmena slov **P**řátelství, **P**revence, **P**omoc, **P**éče a **P**odpora, které jsou náplní, smyslem a cílem celého programu.

Program spočívá v přátelství dítěte (klienta) a studenta FM VŠE či střední školy (dobrovolníka), přičemž dochází k podpoře sebedůvěry dítěte, k pomoci s překonáním překážek kladených běžným životem, částečnou péčí o sociální rozvoj a poskytuje prevenci před nepříznivými jevy.

O.s.OKNA ve spolupráci s FM VŠE vyhledává dobrovolníky, školí je, připravuje jejich psychologické vyšetření, což je důležité, neboť bývají s dětmi sami. Dále pro dobrovolníky zabezpečuje zázemí formou občasných společných a benefičních akcí a supervizí, kde se o dobrovolníky pečuje a motivuje je.

Dobrovolníci se s dětmi scházejí 2-3 hodiny týdně a jednoduše spolu tráví čas a obohacují tak život svůj i svého malého kamaráda. Programem prošlo v jednotlivých

letech 2003/2004-12, 2004/2005-15, 2005/2006 -15 dobrovolníků a 2006/2007 – 13 dobrovolníků. Přičemž každý rok bylo vytvořeno 10 až 12 fungujících dvojic, které se scházely nejméně po dobu 10 měsíců a během letních prázdnin byly v písemném nebo telefonickém kontaktu.

SETKÁNÍ SE ŘEMESLEM

Pod vedením PeaDr. Drahomíry Blažkové a dvou středoškolských dobrovolnic se setkávají žáci základní speciální školy, žáci základní školy, středoškoláci a jedna mladá, zdravotně postižená a nezaměstnaná dívka, aby společně popustili uzdu své tvůrčí fantazii.

Děti používají různé výtvarné techniky k výrobě drobných dáreků či předmětů na benefiční akce. Zároveň jim je odhaleno, že jejich práce je smysluplná a užitečná. *„Součástí schůzek je orientace v cenách materiálů, využívání a zhodnocení použitých věcí, respekt k přírodě. Cílem této aktivity je povzbuzení sebevědomí dětí, radosti z tvorby a aktivního způsobu života.“*³⁵

RODIČOVSKÁ SKUPINA

Tato činnost vznikla z potřeby vzájemné podpory lidí se stejným osudem – výchovou handicapovaných dětí. Skupina byla založena nejen k sdílení radostí a strastí, ale v současnosti je velmi aktivním článkem sdružení při zajišťování příležitostných aktivit (benefiční akce, projekty).

Rodiče se chtějí vzdělávat a na oplátku nabízejí své zkušenosti a dovednosti. Rodičovská skupina podněcuje nové nápady, neboť nejlépe ví, co jejich děti potřebují, proto by zástupci měli být nedílnou součástí při tvorbě strategie.

PROGRAM HELPP

Program je určený mladým lidem s handicapem (15-30 let) a dobrovolníkům od 18 let. Tento nový program zatím obsahuje společně výtvarně-řemeslné aktivity. Vznik programu podpořil fakt, že někteří naši klienti skončili povinnou školní docházkou, avšak nebyli zapojeni do žádné z forem aktivního života. HELPP tvoří první písmena slov **H**ledáme **E**mpatii **L**askavost **P**řijetí a **P**odporu.

KLUB DOJÍŽDĚJÍCÍCH MAMINEK

Mnohé maminky handicapovaných dětí musí dojíždět ze svého bydliště se svými dětmi do speciálních škol v Jindřichově Hradci. Klub jim nabízí prostor, kde mohou strávit svůj čas při čekání na dítě, neboť spojení do svého bydliště je komplikované. Maminky se podílí na přípravě výrobků na benefiční akce.

³⁵ Citace Výroční zpráva o.s.OKNA 2005, str.7

VZDĚLÁVÁNÍ

V roce 2006 byl zahájen projekt na podporu vzdělávání rodičů, kteří se starají o handicapované dítě. „Vzdělávání se týká zvýšení profesních dovedností, zlepšení uplatnění na trhu práce, jazykové oblasti a v neposlední řadě i zkvalitnění a prohloubení znalostí potřebných pro kvalitní péči o handicapovaného člena rodiny.“³⁶

Pracovníci sdružení se školili u partnerských organizací v oblasti strategického plánování, účetnictví, fundraisingu a marketingu. Vzdělávání bylo spolufinancováno Evropskou unií a státním rozpočtem České republiky.

3.1.4.1 Příležitostné aktivity

TÁBOR A POTÁBOROVÉ SETKÁNÍ

Již nedílnou a pro děti neodmyslitelnou součástí letních prázdnin je integrovaný (účastní se přes 20 handicapovaných a zdravých dětí) letní tábor. Tábory se konají jen díky 13 až 16 člennému realizačnímu týmu dobrovolníků, kteří se dlouho před akcí na tábor poctivě připravují.

Tábor má dva hlavní cíle:

- Připravit a zrealizovat zajímavý prožitkový program pro děti s handicapem i ty zdravé.
- Umožnit rodičům odpočinkový čas naplněný pocitem, že je o děti dobře postaráno, což je zajištěno systémem táborových kmotrů, kteří mají na starosti 1 až 2 děti a jsou jim stále k dispozici a nápomocni při plnění jejich specifických potřeb.

Potáborové setkání vyplní vždy jedno podzimní odpoledne, kdy mají děti možnost se opět setkat s kamarády a zavzpomínat na krásné letní dny. Pro rodiče je připraven individuální program. V podvečer je vždy uváděna premiéra dokumentárního filmu z tábora.

BENEFÍČNÍ AKCE

Největší a nejvíce očekávanou benefiční událostí roku je každoročně *ples* o.s.OKNA konaný v sále na Střelnici, který je vždy bezplatně poskytnut Městem Jindřichův Hradec. Je jakousi odměnou pro všechny členy sdružení, poděkováním lidem dobré vůle, všem dárcům, sponzorům a příznivcům.

Výstava žákovských prací se koná ve spolupráci se speciálními školami Jindřichův Hradec. Výtěžek bývá věnován na nákup výtvarných materiálů.

³⁶ Výroční zpráva o.s.OKNA 2006, str.11

Květinové odpoledne realizuje Ing. Vladimír Nosek, Lenka Lapková a Kateřina Štěpánová s dalšími floristy, kteří připravují květinové vazby a prodávají je ve městě. Výtěžek slouží k dofinancování různých projektů.

Vánoční stánek se koná za podpory výkonného výboru sdružení v rámci Adventu na zámku. Svě výrobky věnují do stánku děti z kroužku Setkání s řemeslem, děti z kroužků Domu Děti a Mládeže Jindřichův Hradec, žáci III. ZŠ, žáci a učitelé Speciálních škol, přátelé o.s.OKNA a firmy Květiny Ing. Vladimír Nosek, Zahradnictví Mottlovi Otín a Design-servis-Mitasová. Výtěžek putuje na rekonstrukci Komunitního centra Okénko.

Vánoční tržička má své místo na Speciální škole v rámci vyučovacího projektu *Slavíme advent*. Děti předkládají své výtvarné práce, přispívají i hudebním vystoupením a pásmem básní. Výtěžek slouží k rozvoji řemeslné činnosti na speciální škole.

Adoptuj panenku, zachrániš dítě. Členové sdružení a klienti se zapojili do celosvětového projektu UNICEF, který byl v Jindřichově Hradci koordinován Fakultou managementu. Výrobou a následnou koupí panenky, bude za získané finanční prostředky proočkováno jedno dítě proti šesti smrtelným chorobám.

3.1.4.2 Dlouhodobý projekt – Komunitní centrum Okénko

O.s.OKNA nyní připravují rozvojový projekt Komunitní centrum Okénko. V říjnu 2005 dostalo sdružení darem od města patrový okál se zahradou v lokalitě sídliště Hvězdárna, Jindřichův Hradec. Ve smlouvě se sdružení však zavázalo, že bude investovat, opravovat a zprovozní v plném rozsahu služby, kterými byl dar podmíněn do roku 2010. V případě neúspěšnosti bude muset být okál městu navrácen nebo po o.s.OKNA bude požadována částka jeho tržní ceny.

V současné době byl okál již z poměrné části rekonstruován. V září 2007 budou dokončeny nutné rekonstrukce přízemí. Již byly osloveny firmy, které práce provedou. Spolupráce je i s hygienikem. Stavební povolení na všechny stavební úpravy i nové investice na výtah a střechu jsou již vyhotovené.

Na projektu dostavby první fáze se pracuje na zajištění financí (z benefičních akcí – hlavně ples, z malých grantů – Siemens, Lesy ČR, J+T Nadace, oslovením sponzorů – projekt „Zanech svoji stopu“).

CÍL PROJEKTU

Zprovoznění **Komunitního centra Okénko**. V komunitním centru (dále jen KC) mají vzniknout postupně *chráněné dílny*, *denní stacionář* – kde budou poskytovány služby klientům, *respitní a tréninkové bydlení* a budou zde poskytovány i *služby veřejnosti* – tvůrčí skupinky pro veřejnost, výuka práce s počítači a internetem, atd.

ZÁMĚR PROJEKTU

V Komunitním centru Okénko by měl vzniknout plnohodnotný prostor pro přemostování handicapovaných osob s jejich rodiči, kamarády a občany města Jindřichova Hradce. Budou zde vytvořena pracovní místa pro postižené spoluobčany, kteří na trhu práce jen těžko hledají uplatnění. Pokud se jim však vytvoří podmínky, mohou vykonávat jednoduchou, ale velmi kvalitní práci.

Součástí KC bude i denní stacionář, kde najdou handicapovaní celodenní program, díky němuž se budou rozvíjet jejich komunikační a sociální dovednosti. Pro jejich rodiče to bude úleva, neboť budou vědět, že je o jejich děti dobře postaráno a nemusí trnout hrůzou, co dělají samotní doma.

Výhledově zde bude založeno tréninkové a respitní bydlení, které by mělo předcházet nástupu do chráněného bydlení. Klienti se zde budou učit zvládat dennodenní starosti s péčí o domácnost – nakupování, vaření, uklízení, atd.

V třetí fázi rozvojového projektu, až se ustálí pravidla a klienti si zvyknou na denní režim chráněných dílen nebo denního stacionáře, by o.s.OKNA rádo otevřelo své dveře i občanům sídliště Hvězdárna.

V souvislosti s projektem budou vytvořena nová pracovní místa pro absolventy se sociálním zaměřením, ale i třeba Fakulty managementu, neboť do budoucna bude třeba profesionála na projektový management a fundraising.

Další možné využití projektu:

1. Volnočasové aktivity pro handicapované i zdravé
2. Kurzy výtvarných a řemeslných technik
3. Individuální a skupinové poradenství v obtížných životních situacích
4. Interaktivní besedy pro žáky MŠ a ZŠ s praktickými zkouškami řemesel

ZANECHEJ SVOJI STOPU

„Každý z nás zanechává v životě stopy po svých činnostech, koníčcích, láskách, atd. K těm, které by měly mít dlouhý život, patří stopy, které někomu prospívají. Takové krásné stopy v životě našich dětí s handicapem zanechávají dobrovolníci, kteří jim věnují pravidelně svůj čas. Ale i člověk, který zrovna nemůže darovat čas nebo práci, může věnovat své peníze na zkvalitnění prostředí pro práci s handicapovanými lidmi.“³⁷

Toto motto odstartovalo začátkem roku 2006 akci pro sponzory. Finance tímto získané byli použity na výměnu oken a vstupních dveří v KC Okénko. Pro úspěšnost projekt probíhá v dalším ročníku.

³⁷ Citace z Výroční zprávy o.s.OKNA 2006 str.11

3.1.5 Technické a materiální zabezpečení

Do září 2006 probíhaly kroužky Setkání s řemeslem a provoz kanceláře sdružení na Základní škole praktické, aktivity byly přesunuty do prostor v Pravdově ulici, kde vzniklo dobrovolnické centrum a zároveň klubovna a kancelář sdružení pro styk s veřejností. Prostory využívají dobrovolníci a děti z Programu Pět P a účastníci programu HELPP. Dále zde funguje Klub dojíždějících maminek a supervize.

V klubovně je potřebné vybavení (nábytek, papíry, tužky, pastelky, výtvarné materiály, hry a hračky pro děti, jeden televizor, atd.), které slouží dobrovolníkům a dětem, aby spolu mohli trávit čas.

Knihovna umístěna v klubovně obsahuje přes 80 knižních titulů z oblasti psychologie, psychoterapie a inspirativní knihy pro děti. Pravidelně se odebírají časopisy Vozíčkář a Účetnictví pro neziskové organizace.

Existuje i půjčovna pomůcek (sedm osobních počítačů, počítač PC s braillovým řádkem pro nevidomé dítě, notebook s mluvicím programem a notebook pro kancelář), které slouží klientům.

Prostory školy na Gobelínce jsou využívány k jednorázovým akcím. Program Pět P má kancelář a organizační zázemí na Fakultě managementu. O.s.OKNA dostalo od města Jindřichův Hradec darem okál se zahradou (odhadní cena 2 700 000 Kč), kde má vzniknout Komunitní centrum Okénko.

3.1.6 Publicita

Základním a zřejmě také nejdůležitějším způsobem získávání publicity je prostřednictvím tisku. Stěžejní se jeví Jindřichohradecký zpravodaj, v němž jsou každý měsíc otištěny tzv. *Okénka* o činnosti sdružení. Skrze tohoto měsíčníku jsou oslovení klienti, dobrovolníci i sponzoři. Další články vycházejí nepravidelně v Jindřichohradeckých listech a měsíčníku NEON.

O.s.OKNA spolupracovala i s Českou televizí, televizí Prima a Českým rozhlasem. Sdružení se prezentuje na internetu www.okna.czweb.org. Po městě jsou k různým benefičním akcím rozvěšeny plakáty. O.s.OKNA zatím nemá ucelenou marketingovou strategii.

3.1.7 Finance

V tabulce 14 jsou zachyceny hotovostní toky o.s.OKNA v letech 2003 až 2006. Nelze si nepovšimnout, že příjmy sdružení během 4 let vzrostly více než čtrnáctkrát. Výdaje vzrostly dokonce více než čtyřicetkrát. Je vidět, že sdružení prosperuje a každý rok zpestřuje a zkvalitňuje svou nabídku služeb a zároveň se jí daří získávat potřebné finanční zdroje.

Sdružení každý rok vykazuje přebytek, který je používán na finanční pokrytí projektů, které čekají na své dotace (např. zpětné proplácení nákladů ze strany nadací a státního rozpočtu). Otázkou zůstává, zda je přebytek v optimální výši.

Tabulka 14: Hotovostní toky o.s.OKNA

Rok	Příjmy	Výdaje	Převedeno
2003	70 081 Kč	35 744 Kč	34 337 Kč
2004	392 404 Kč	262 756 Kč	129 648 Kč
2005	500 378 Kč	377 535 Kč	122 843 Kč
2006	1 010 825 Kč	819 372 Kč	463 300 Kč

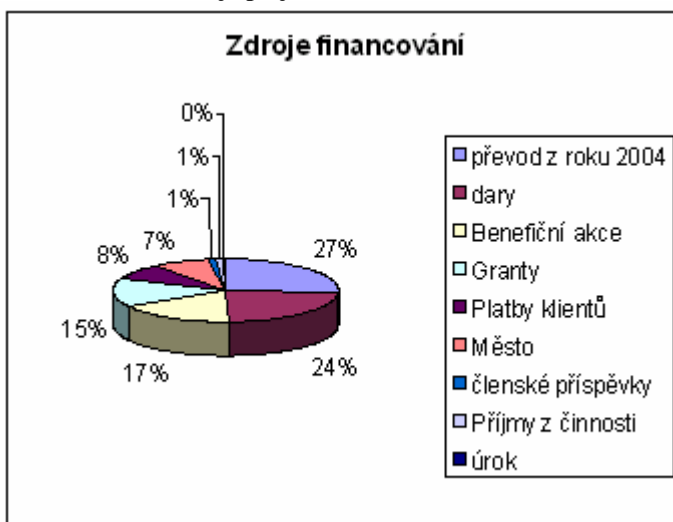
Zdroj: Výroční zprávy o.s. OKNA 2003 – 2006, vlastní zpracování

Graf 4 popisuje, z kterých zdrojů sdružení čerpá příjmy za rok 2005. Největší položkou (27 %) je již diskutovaný převod z minulého roku. 24 % představují finanční dary od firemních a soukromých dárců. Je proto velmi důležité dárcům věnovat svou pozornost v marketingové komunikaci a neopomenout jim při každé příležitosti poděkovat. Velké procento je i z výnosu benefičních akcí a projektů, které kryjí nadace.

Dobré je, že sdružení podporuje i město (7 %), ale je všeobecně známo, že finance z obecních, krajských a státního rozpočtu budou postupně ubývat. Z analýzy konkurence však víme, že Kraj i stát stále NNO podporuje, o.s.OKNA by se proto mělo zaměřit i na tyto zdroje.

Alarmující je procento příjmů z vlastní činnosti, které je sice zkreslené z důvodu prodeje výrobku započítaných do benefičních akcí, přesto by mělo být vyšší, aby v případě vyschnutí finančních zdrojů, mohla organizace zajistit své poslání.

Graf 4: Zdroje příjmů o.s.Okna 2005



Zdroj: vlastní zpracování, data z Výroční zprávy o.s. OKNA 2005

3.1.8 Kontaktní údaje

IČO: 266 33 582
Číslo účtu: Sparkasse 5000025980/7940
Web: <http://okna.czweb.org>
Email: o.s.okna@seznam.cz
Telefon: 723 733 556, 384 364 358

Sídlo: Pod Hradem 124/III
377 01 Jindřichův Hradec

Kancelář a dobrovolnické centrum: Pravdova 837/II – druhé patro
377 01 Jindřichův Hradec

Kancelář Programu 5P: Fakulta managementu – dveře č.415
Jarošovská 1117/II
377 01 Jindřichův Hradec

Komunitní centrum Okénko: Větrná ulice 742
377 01 Jindřichův Hradec

3.2 Strategický plánovací cyklus občanského sdružení OKNA

Na podzim 2006 se tým pro strategické plánování začal školit na odborných seminářích v rámci projektu „Profesionalizace a stabilizace pro OKNA.“ – tento projekt byl spolufinancován Evropskou unií a státním rozpočtem České republiky.

V říjnu 2006 jsem byla vedením o.s.OKNA pozvána do týmu strategického plánování. Byla jsem požádána, abych provedla interní a externí analýzy, jenž se stanou jedním z podkladových materiálů při výběru strategických směrů a celkové tvorbě strategického dokumentu.

V lednu až březnu 2007 probíhala setkání ke strategické části, kde jsem mimo jiné měla na starosti zápisky ze schůzek a problematiku dobrovolníků v organizaci. V květnu 2007 byl představen první nástin *Strategického dokumentu o.s.OKNA* pro roky 2007-2012, avšak chyběly zpracované některé klíčové plány – finanční, fundraisingu, marketingu a PR, personální, investiční, atd.

Během letních prázdnin 2007 jsem sepsala podrobný strategický dokument, který obsahoval tři dlouhodobé cíle, strategie k jejich naplnění a detailně rozpracované akční cíle pro nejbližší období. V lednu 2008 proběhl první monitoring strategického plánu. Následně jsem vypracovala shrnutí zpětné vazby realizačního týmu a byly připraveny návazné akční plány.

Celá tato kapitola je obohacena o analýzy a závěry, které jsou znázorněny v tabulkách. Jedná se o záměr zpřehlednit velké množství informací. Tabulky jsou rozsáhlé, neboť popisují celkově interní a externí pohled na organizaci, přesto je důležité, aby zůstali v konkrétních kapitolách, kde dávají věrný obraz na popisovanou problematiku.

3.2.1 Analytická část o. s. OKNA

Největším problémem v analytické části byla změna poslání. Původní poslání nezahrnovalo ani práci s dospělými klienty ani plánované Komunitní centrum Okénko. Bylo vytvořeno několik návrhů a opakovaně se o nich diskutovalo. Nakonec se vedení rozhodlo pro velmi stručné poslání, které dle mého názoru spíše vyjadřuje vizi než poslání, neboť je příliš obecné a neodráží specifika, které o.s.OKNA poskytuje (viz porovnání poslání konkurence v tabulce 15).

Stěžejní část mé externí analýzy o.s.OKNA je analýza konkurenčního odvětví, kde jsem použila upravený Porterův model pěti sil. Při interní analýze jsem chtěla poukázat především na metodu Typy vnitřních zdrojů. Dále jsem provedla dotazníkové šetření mezi členy sdružení, které mělo zjistit jejich pohled na dosavadní fungování sdružení a jejich vize do budoucnosti, což byl také jeden z důležitých podkladů pro strategické plánování.

3.2.1.1 Definice poslání a cílů

VIZE

„Pomoci handicapovaným dětem, mladým lidem i dospělým vést plnohodnotný život.“

POSLÁNÍ

„Jsme občanské sdružení, které podporuje děti s handicapem na jejich cestě k plné integraci do všech sfér občanské společnosti, zejména ve školství, kultuře a sportu. Našimi členy jsou osoby se zdravotním postižením, jejich rodinní příslušníci, přátelé a odborníci. Jsme otevřeni všem lidem dobré vůle.“

Původní poslání bylo při strategickém plánování předefinováno, neboť o.s.OKNA plánuje významně rozšířit služby o Komunitní centrum Okénko. Nové poslání zní:

„Občanské sdružení OKNA podporuje lidi s handicapem v aktivním způsobu života a napomáhá jejich integraci do všech sfér občanské společnosti.“

CÍLE

Občanské sdružení OKNA si v rámci strategického plánování vytyčilo tři dlouhodobé cíle pro období 2007-2012.

1. **Zachovat stávající programy ve stejné kvalitě.** Sdružení v současné době nabízí bohatou paletu programů nejen pro handicapované děti a mladé, ale i jejich rodiče a dobrovolníky. Zároveň má na starosti publikační činnost, benefiční a společenské akce, které jsou již nedílnou součástí kulturního života Jindřichova Hradce. Sdružení se rozhodlo, přestože se významně rozšiřuje o Komunitní centrum Okénko, že je nezbytné, aby stávající programy a projekty byly zachovány ve stávající kvalitě i rozsahu.³⁸
2. **Otevření Komunitního centra Okénko a vytvoření plnohodnotného prostoru s příjemnou atmosférou pro seberealizaci handicapovaných a jejich začlenění zpět do společnosti.** V Komunitním centru mají vzniknout postupně *chráněné dílny, denní stacionář* – kde budou poskytovány služby klientům, *respitní a tréninkové bydlení* a posléze se otevře KC i veřejnosti – tvůrčí skupinky pro veřejnost, výuka práce s počítači a internetem.
3. **Zajistit dostatečné množství dobrovolníků pro programy a služby o.s.OKNA.** Potřeba dobrovolníků se díky provozu KC Okénko a profesionalizaci organizace ještě zvětšila. Je nutné, aby byla vytvořená dobrovolnická databáze loajálních

³⁸ Došlo pouze k přerušení kroužku Setkávání se řemeslem, kvůli vytíženosti vedoucí kroužku, aktivity však byly přesunuty do Programu HELPP.

dobrovolníků. Dobrovolníci jsou významnou hybnou silou v dnešní narůstající konkurenci v nestátním neziskovém sektoru.

3.2.1.2 Externí analýza

Jak již bylo vysvětleno v teoretické části, v práci nebude provedena externí analýza *makrookolí*, neboť o.s.OKNA působí pouze lokálně v Jindřichově Hradci. Ačkoliv je jasné, že situaci v občanském sdružení mohou ovlivnit makrofaktory - politické, ekonomické, technologické, sociokulturní a další. Konkrétní dopad jistě zaznamená o.s.OKNA i díky plánované reformě financí (např. díky změnám financování zaměstnanců s postižením v chráněné dílně).

Ani provedení externí analýzy odvětví – *sektoru nevládních neziskových organizací* není cílem této práce. Znaky nevládního neziskového sektoru byly popsány v teoretické části.

Základem externí analýzy o.s.OKNA je analýza *konkurenčního prostředí* sdružení. Jedná se o nestátní neziskovou organizaci s místní působností. Mohli bychom tedy vynechat z analýzy globální konkurenty (např. UNICEF) i národní konkurenty (např. Kapka naděje), neboť s nimi přímo „nesoutěžíme“ o klienty, členy a dobrovolníky. Globální, národní či regionální NNO pro nás však představují konkurenci na poli finančních zdrojů (uchází se o stejné granty či dotace) a dárců (např. prostřednictvím celorepublikových veřejných sbírek).

MODIFIKOVANÝ PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

K externí analýze konkurenčního prostředí použijí modifikovaný Porterův model pěti sil (obrázek 5). Modifikovaný je v záměně sil, které na konkurenční prostředí působí, jak se můžete dočíst dále.

Chce-li o.s.OKNA obstát na trhu a rozvíjet se, ze všeho nejdříve musí objevit, vymezit a pečovat o svoji konkurenční výhodu. Do nejbližšího **konkurenčního prostředí** o.s.OKNA patří svým charakterem a službami mezi jinými o.s. Proutek, nedaleká Diakonie Českobratrské církve evangelické - středisko Rolnička o.s. Kontakt bB.

O.s.Kontakt bB Jindřichův Hradec nabízí postiženým dětem volnočasové aktivity a to především sportovního zaměření. Tato NNO má celorepublikové i mezinárodní působení. V Jindřichově Hradci má jednu ze svých poboček. Několik členů i klientů o.s.OKNA využívá aktivně jejich nabídky – například plavání. Nehrozí zde však přetažení klientů, neboť o.s.OKNA poskytuje mnohem širší paletu služeb.

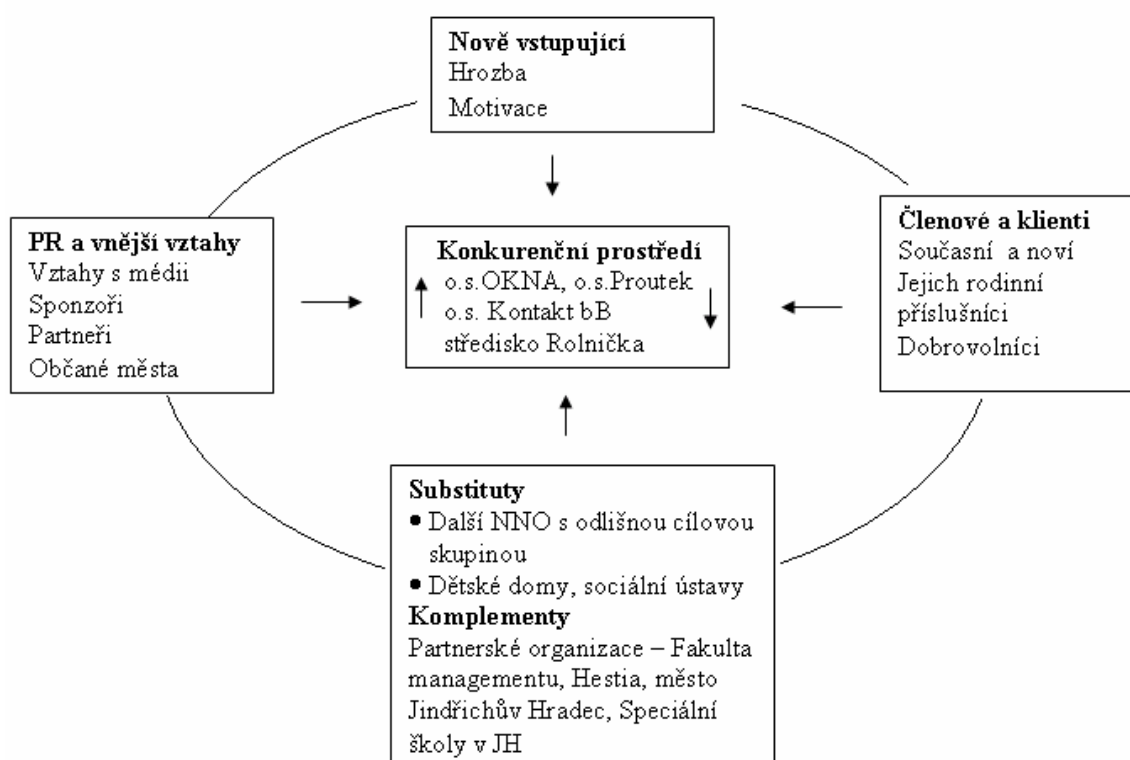
Během období, kdy probíhalo strategické plánování o.s.OKNA, se o.s.Kontakt bB stal součástí občanského sdružení OKNA v podobě SK Kapři.

O.s.Proutek Plasná zajišťuje chráněné bydlení a dílny pro klienty s podobnými potřebami jaké mají klienti o.s.OKNA. Rozdíl je však v cílovém segmentu klientů.

Klienti o.s.Proutek jsou převážně obyvatelé ústavů sociální péče, zatímco naši klienti jsou v péči svých rodičů.

Diakonie Českobratrské církve evangelické - středisko Rolnička Soběslav je ve svém geografickém vymezení nejdále od Jindřichova Hradce, avšak je také nejdále, co se týče profesionalizace, fundraisingu a public relation. Mají nejvyšší příjmy i výdaje (cca 10 milionu korun ročně). Provozují školku, základní školu, chráněné dílny, chráněné bydlení a čajovnu. Mají nejvíce klientů a členů v okolí.

Obrázek 5: Modifikovaný Porterův model pěti sil pro o.s.OKNA



Zdroj: vlastní zpracování




Je důležité prostudovat, co nabízí konkurence a co naopak poptávají dnes anebo budou poptávat za pár let naši současní klienti popřípadě ti budoucí. Redundance je nevhodná, naopak je třeba nalézt a zaplnit prázdná místa na trhu.

V tabulce 15 je zachycen základní rozbor konkurence za rok 2005. Zjistíme zde, že zmíněné organizace konkurují o.s.OKNA v čerpání financí ze stejných zdrojů (např. Konto bariéry, Nadace Eurotel, Nadace rozvoje občanské společnosti NROS, Evropský strukturální fond ESF a mnoho dalších).

Dále si NNO konkurují nabídkou programu a používají podobné benefiční techniky. Boj se svádí i o dobrovolníky a kvalifikované zaměstnance - o.s.Proutek provádí v současné době (podzim 2006 – jaro 2007) velkou náborovou kampaň, kdy lanaří i studenty Fakulty managementu VŠE, odkud čerpá své dobrovolníky především Program Pět P o.s.OKNA.

Co se týče klientů a členů do konce roku 2006 byl „konkurentem“ pouze o.s.Kontakt bB, který poskytoval klientům o.s.OKNA další servis a to v podobě sportovního vyžití. Jak již bylo zmíněno, o.s.Kontakt bB převedl své aktivity do o.s.OKNA.

Tabulka 15: Přehled konkurenčního prostředí – běžná činnost za rok 2005

Organizace	o.s.OKNA	o.s.Proutek	Rolnička
Logo			
Založení	2003	2000	1994
Sídlo	Jindřichův Hradec	Plasná u Jindřichova Hradce	Soběslav
Vzdálenost	0 km	12 km	34 km
Poslání	Občanské sdružení OKNA podporuje lidi s handicapem v aktivním způsobu života a napomáhá jejich integraci do všech sfér občanské společnosti.	Občanské sdružení Proutek pomáhá lidem s postižením žít plnohodnotný život uprostřed běžné společnosti. Jeho hlavními činnostmi jsou chráněné bydlení a chráněná dílna pro lidi s mentálním postižením na statku v Plasné u Jindřichova Hradce.	Jsme různí, ale patříme k sobě. Každý člověk je jedinečný a zasluhuje respekt. Rolnička je křesťanské denní centrum poskytující sociální, vzdělávací, terapeutické a pracovní – rehabilitační služby šité na míru dětem a dospělým s různými typy postižení a jejich rodinám z Táborska, především z okolí Soběslavi. Rolnička je tu proto, aby každý mohl s potřebnou pomocí dosáhnout osobního maxima a prožít celý život v sepětí s rodinou, přáteli a známými tam, kde se cítí doma. Potřebujeme k tomu Vaši podporu.
Nabídka služeb	<ul style="list-style-type: none"> • Program Pět P • Setkání s řemeslem • Rodičovká skupinka • Program HELPP • Klub dojíždějících maminek • Vzdělávání pro rodiče handicapovaných osob • Buduje se KC Okénko 	<ul style="list-style-type: none"> • Chráněné bydlení • Chráněné dílny • Kvalita rezidenčních sociálních služeb pro lidi s mentálním postižením v Jihočeském kraji • Zpracování projektu a konzultace 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrum denních služeb • Chráněné dílny • Chráněné bydlení • Mateřská škola • Základní škola speciální Diakonie ČCE Rolnička Soběslav • Čajovna – kavárna

Organizace	o.s.OKNA	o.s.Proutek	Rolníčka
Mimořádné akce	<ul style="list-style-type: none"> Zkušební provoz chráněné dílny Tábor a potáborové setkání Mikuláš přišel k nám Maškarní ples 	<ul style="list-style-type: none"> Mezi koly – jak se žije vozíčkářům Puřák – letní tábor Puřáček 	<ul style="list-style-type: none"> Dětská vánoční hra Letní slavnost – tvůrčí týdenní dílna Rolníčkování- oslava ke Dni dětí
Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> Benefiční ples Zanech svoji stopu Výstava žákovských prací Květinové odpoledne Vánoční stánek Vánoční tržiště Adoptuj panenku, zachrániš dítě Taška pro Okénko Květiny pro OKNA 	<ul style="list-style-type: none"> Veselý koutek – prodej výrobků Benefiční festival Zachraňte se Předvánoční trh Otevřený dvůr Cihla Koloběhání, 	<ul style="list-style-type: none"> Divoký západ – Rolníčkový country bál ČERolníČCE Vánoční jarmark Veřejná sbírka Rolníčkový den Benefiční aukce Jarní jarmark
Počet zaměstnanců	1 zaměstnanec 0.5 úvazku (od srpna 2006)	15 zaměstnanců (nebylo zjištěno na kolik úvazku)	58 zaměstnanců na 43.75 úvazku, z čehož pracovalo 18 klientů jako zaměstnanci chráněné dílny (údaj k 31.12.2005)
Počet členů a klientů	67 členů a klientů (leden 2006)	neuveдено	69 klientů střediska a z toho 45 žáků škol
Počet dobrovolníků	Na realizaci táborů se podílelo celkem přes 30 dobrovolníků. Programem Pět P prošlo přes 40 akreditovaných dobrovolníků. V současné době mají cca 15 akreditovaných dobrovolníků. Dalších 20 dobrovolníků je ochotno pomáhat při jednorázových akcích.	Velká náborová kampaň podzim 2006, asistenti v chráněných dílnách, mimořádní dobrovolníci na brigády na statku, Cihla, asistenti na letní tábor, Dobrovolnické centrum ZSF JČU, Dobrovolnické centrum CHARITA České Budějovice	44 zahraničních dobrovolníků, 26 stálých dobrovolníků, Při veřejné sbírce Rolníčkový den 2005 vybírali s kasičkami studenti 6.A a 2.C Gymnázia Vítězslava Nováka, Jindřichův Hradec, 5.B Gymnázia, Soběslav, 2.B Obchodní akademie, Tábor, 3.B Střední zemědělské školy a VOŠZe, Tábor
Roční příjmy za rok 2005	500378 Kč	1 968 245.93 Kč	12 735 000 Kč
Zdroje příjmů	Evropský sociální fond a státní rozpočet ČR, NROS, Some J. Hradec, Nadace Javorník, Město J. Hradec, Nadace Eurotel, Charita J. Hradec, Jednota,s.d. (potraviny), Madeta a.s., Nadace Charty 77 – Konto Bariery, Proboštství J. Hradec, Pomozte dětem	Jihočeský kraj, Nadace divoké husy, Sparkasse, NROS, Nadace Vltava, obec Bednářeček, obec Pluhův Žďár, Nadace Civilia, ČSAD Jindř. Hradec, DK Open	Evropský sociální fond a státní rozpočet ČR, NROS, Fond pomoci Siemens, Nadace Auxilia, Nadace Divoké husy, Nadace Eurotel, Nadace Charty 77 – Konto Bariery, Nadace Preciosa, občanské sdružení „I MY“ (společnost přátel Rolničky pro podporu lidí s postižením), farní sbor ČCE Soběslav, Městský úřad Soběslav, atd.
Prezentace	www.okna.cz web.org lokální tisk, semestrální, bakalářské a diplomové práce studentů VŠE, televize, rádio	www.proutek.cz Jindřichohradecké listy - informační příloha, rádio	www.rolnicka.cz tisk, rádio

Zdroj: Informace získány z Výročních zpráv 2005 a webových prezentací o.s.Okna, o.s.Proutek a ČCE Rolníčka, vlastní zpracování

Tabulka 16: Konkurenti - chráněné dílny za rok 2006

	o.s.Proutek	Rolnička
Vznik chráněné dílny / bydlení	1.6.2006 (trénnigová místa), 2007	1996 (2004 dům)
Počet klientů	6 až 8	19 (5 pouze do denního centra)
Handicap	Mentální postižení	Zdravotní i mentální postižení
Klienti	Z Ústavu sociální péče z Jindřichova Hradce	Z řad jednotlivců i organizací sociální péče
Aktivity klientů	Naučí se základní obsluhu PC, zaškolí se v pravidlech ochrany životního prostředí, vyzkouší si různé druhy práce	Učí se nakupovat, znát hodnotu peněz, vařit, poradit si v běžných i méně obvyklých praktických situacích. Pracovníci dílen jsou zároveň příjemci služeb stacionáře, proto i dospělé klienty Rolničky potkáte při biblických hodinách, při rehabilitaci, masážích, logopedii, na procházce, v bazénu, v divadle, na výletě, na vodácké výpravě, na týdenním ozdravném pobytu, jako herce při vánoční hře, tanečníky při plesovém předtančení, atd.
Výrobní program / pracovní náplň	<ul style="list-style-type: none"> • Textilní práce • Drobná dřevovýroba • Zakázkové výroby • Chov koz a ovcí • Pomocné práce mimo dílnu jako např. úklid zeleně, pomoc při stavebních pracích apod. 	<ul style="list-style-type: none"> • Výroba keramiky • Výrobky ze včelího vosku • Výroba dřevěných hudebních nástrojů a drobných dárkových předmětů • Výrobky pletené z pedicu (obdoba proutí) • Originální obrazy • Textilní šité a tkané výrobky • Malba na hedvábí • Žehlení a praní prádla • Čištění v čajovně
Odbyt	nespecifikováno	<ul style="list-style-type: none"> • Prodej v obchodech a čajovnách po celé ČR • Trhy a jarmarky • Výstavy po celé ČR • V Rolničce • Výroba na zakázku
Zaměstnanci³⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Předseda o.s. • Vedoucí chráněného bydlení (ChB), 3 asistenti ChB, mistři (1,5) • terapeut (0,5) • 1 fundraiser • Projekt manager • 1 správce 	<ul style="list-style-type: none"> • Ředitel • Vedoucí Chráněných dílen (ChD) • 2 vychovatele ChD, 2 asistenti vychovatelů • Fyzioterapeut, rehabilitační sestra • Ekonomka, účetní • Správce budovy, úklid, řidič • Učitel náboženství
Externí spolupracovníci	<ul style="list-style-type: none"> • 1 supervizor • 2 zpracovatele standardů 	Neuvedeno

Zdroj: Údaje převzaty z www.proutek.cz a www.rolnicka.cz dne 15.3.2007, **vlastní zpracování**

Je dobré se podívat na konkurenci z pohledu našeho dlouhodobého cíle otevření Komunitního centra Okénko. Tabulka 16 popisuje základní údaje z roku 2006 konkurentů o.s.Proutek a Diakonie ČCE středisko Rolnička, které již podobné projekty uskutečňují.

³⁹ U zaměstnanců Rolničky nebyly specifikovány úvazky.

Následující tabulka 17 nám shrnuje, kdo jsou naši konkurenti, ať současní nebo budoucí. Obsahuje faktory konkurence i naše konkurenční výhody a nevýhody vůči konkurenci.

Tabulka 17: Konkurenční výhody a nevýhody o.s.OKNA 2006

Současná přímá konkurence	O co soupeříme	Naše konkurenční výhody (+) a nevýhody (-)
o.s.Proutek Plasná	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrovolníci • Finance z kraje a města • Dárce z JH • Firemní sponzory • Pozornost médií • Zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> + Lepší dostupnost z JH + Aktivní rodiče + Dobra image v JH + Rekonstruovaný domek + Profesionální projektový manager - Chráněná dílna o.s.Proutek už rok běží - Zavedené standardy kvality - Kvalifikovaní zaměstnanci
Středisko Rolnička Soběslav	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční zdroje • Dobrovolníky 	<ul style="list-style-type: none"> + Lepší dostupnost z JH + Skvělé mezilidské vztahy a individuální přístup + Partnerství s Fakultou managementu, která poskytuje odborníky - Větší zkušenosti Rolničky - Plná profesionalizace Rolničky - Podpora celostátní církve - Navázaná zahraniční spolupráce - Lepší image Rolničky a povědomí mezi veřejností - 13 let existence Rolničky - Větší rozsah služeb Rolničky
o.s. Kontakt bB	<ul style="list-style-type: none"> • Klienty a členy 	<ul style="list-style-type: none"> + Široká paleta poskytovaných služeb - O.s. Kontakt bB se věnuje především sportovním činnostem, což o.s.OKNA poskytuje pouze okrajově
Globální, národní či regionální NNO věnující se handicapovaným dětem a dospívajícím	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční zdroje • Zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> + Řešíme místní záležitosti a potřeby + Dobrá image ve městě + Podpora ze strany města - Lepší marketingové strategie NNO - Snazší získání dobrovolníků NNO – nese s sebou jistou prestiž
Nově vstupující konkurence	O co soupeříme	Naše konkurenční výhody a nevýhody
Nová NNO	<ul style="list-style-type: none"> • Finance • Zaměstnance • Dobrovolníky • Členy • Klienty 	<ul style="list-style-type: none"> + 5 let na trhu + Dobra spolupráce s městem, Krajem, úřadem práce + Velká členská základna + Portfolio poskytovaných služeb - o.s.OKNA chybí generální sponzor

Zdroj: Vlastní zpracování, model tabulky převzat z BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 99

Nově vstupující s sebou přináší jistou hrozbu pro současné konkurenční prostředí, ve kterém se o.s.OKNA nachází. Je jasné, že čím větší počet konkurentů, tím je intenzita konkurence silnější a jednotlivé organizace mohou přijít o své konkurenční a komparativní výhody. Což může vést ke dvěma důsledkům:

1. V lepším případě to organizace motivuje a budou se snažit svou konkurenční výhodu na trhu získat zpět, což znamená větší pestrost a rozmanitost kvalitnějších a dostupnějších služeb. Klientovi se tak zvyšuje šance na uspokojení jeho potřeb. Obecně lze říci, že mezi NNO v Jindřichově Hradci panuje spíše spolupráce, především díky aktivitám, které vyvíjí Katedra veřejného sektoru Fakulty managementu (Měsíc pro neziskový sektor, Vzdělávací přednášky, atd.)

2. Samozřejmě může to vést ke ztrátě klíčových finančních a lidských zdrojů.

Klienti a členové představují hybnou sílu. Je důležité, aby členové byli loajální a cítili se součástí sdružení. Ve sdružení panuje přátelské klima díky velmi kvalitním osobním vztahům. Je nutné si hýčkat i klienty, přestože se nám nyní zdá, že nabídka našich služeb má omezené kapacitní možnosti a nemůže uspokojit nadbytečnou poptávku. Musíme mít stále na paměti „naš klient, náš pán“ a vše naše úsilí by mělo vyústit k uspokojení jeho potřeb.

Nebude-li mít sdružení spokojené klienty, nebude mít pro koho naplňovat své poslání a ztratí tím smysl své existence. Zároveň je třeba si uvědomit změny, které nastaly (např. změna ve vyplácení přídatků handicapovaným osobám) nebo nastanou, neboť přichází doba, kdy si klienti za služby musí přinejmenším částečně platit tak, jak tomu je u podobných NNO v zahraničí.

Jistou podskupinou uvnitř organizace představují dobrovolníci. O.s.OKNA je na jindřichohradecké poměry s nábořem, výcvikem a péčí o své dobrovolníky nadprůměrná. Přesto by o.s.OKNA potřebovala především pro Program Pět P o několik dobrovolníků ročně více. Sdružení poskytuje dobrovolníkům pravidelné supervize, prostor pro seberealizaci, pořádá pro ně společné a společenské akce.

Čtyři dobrovolníci z Programu Pět P se v květnu 2005 účastnili zahraniční odborné stáže ve Velké Británii. V rámci svých bakalářských prací popisují *dobrovolnictví* ve dvou demograficky srovnatelných městech dvou států – České republiky a Velké Británie. Dobrovolníci o.s.OKNA bývají každoročně oceňováni hejtmanem Jihočeského kraje jako Dobrovolníci roku.

Je vhodné vytvořit si jednoduchý přehled současných i budoucích klientů, členů a dobrovolníků. Je důležité si uvědomit, jaké mají potřeby a které z nich chceme a můžeme uspokojit.

Tabulka 18: Současní a potenciální klienti o.s.OKNA

Současní klienti	Jejich potřeby	Jak je uspokojujeme	Jak je chceme uspokojovat v blízké budoucnosti
Handic. děti – současní členové	Přátelství, pomoc, podpora, péče, prevence	<ul style="list-style-type: none"> • Program Pět P • Společné a benefiční akce • Půjčovna pomůcek • Knihovna • Letní tábor 	<ul style="list-style-type: none"> • Program Pět P • Společné a benefiční akce • Půjčovna pomůcek • Knihovna • Jejich vzájemné pravidelné skupinové setkávání • Letní tábor • Denní centrum v KC Okénko • Volnočasové aktivity • Osobní asistence ve školách
Handic. mladí lidé – současní členové	Najít sebeuplatnění v životě, možnost se setkávat se zdravými i handicapovanými lidmi svého věku, možnost práce	<ul style="list-style-type: none"> • Program HELPP • Společné a společenské akce • Půjčovna pomůcek • Knihovna • Vyhledávání dobrovolníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Program HELPP • Společné a společenské akce • Půjčovna pomůcek • Knihovna • Denní centrum v KC Okénko • Chráněné dílny • Respitní / chráněné bydlení • Volnočasové aktivity
Potenciální klienti	Jejich potřeby	Jak je uspokojujeme	Jak je chceme uspokojovat v blízké budoucnosti
Handic. mládež a dospělí zatím mimo o.s.OKNA	Seberealizace, pracovní příležitost, život bez izolace	<ul style="list-style-type: none"> • Společné a společenské akce • Pořádání osvětových akcí seznamujících veřejnost s problematikou integrace zdravotně postižených lidí • Vyhledávání odborných kontaktů • Vyhledávání dobrovolníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Společné a společenské akce • Půjčovna pomůcek • Knihovna • Denní centrum v KC Okénko • Chráněné dílny • Respitní / chráněné bydlení • Volnočasové aktivity • Vyhledávání odborných kontaktů • Vyhledávání dobrovolníků
Obyvatelé města	Potřeba tvůrčí realizace, neznalost práce s počítači a internetem	Zatím neuspokojujeme	<ul style="list-style-type: none"> • Volnočasové aktivity pro handicapované i zdravé • Kurzy výtvarných a řemeslných technik • Individuální a skupinové poradenství v obtížných životních situacích
Žáci mateřských a základních škol	Potřeba se naučit toleranci a integrovat se s tělesně postiženými, rozvoj svých tvůrčích dovedností	Zatím neuspokojujeme	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktivní besedy pro žáky MŠ a ZŠ s praktickými zkouškami řemesel

Zdroj: vlastní zpracování, model tabulky z BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 98

Tabulka 19: Současní a potenciální členové o.s.OKNA

Současní členové	Jejich potřeby	Jejich aktivity	Péče o členy
Rodiče handicapovaných dětí	Sdílení strastí a radostí	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinace programu (Rodičovské skupinky, HELPP, Klub dojíždějících maminek) • Administrativní, účetní a projektová práce • Rodičovská skupinka a členské schůze • Reklama a publicita • Fundraising a hledání sponzorů • Pomoc při organizaci a realizaci benefičních akcí • Nábor dobrovolníků a členů (benefiční akce, HELPP, Pět P) • Práce na rekonstrukci domku • Pomoc při akčních plánech v rámci strategického rozvoje o.s. OKNA 	<ul style="list-style-type: none"> • Rodičovská skupinka • Oddychový čas v podobě letního tábora • Dítě v Pět P • Klub dojíždějících maminek • Vzdělávání, odborné semináře
Sourozenci handicapovaných dětí	Odpočínout si od těžké životní role a získat pocit důležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Vystoupení na benefičním plese • Pomoc při benefičních a společných akcích • Pomoc při výrobě dekoračních předmětů pro benefiční prodej 	<ul style="list-style-type: none"> • Účast na společných a společenských akcích • Účast na tábore
Sympatizanti s posláním sdružení⁴⁰	Sebeuplatnění a seberealizace, potřeba pomáhat	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinace programu HELPP • Administrativní, účetní a projektová práce • Členské schůze • Reklama a publicita • Fundraising a hledání sponzorů • Pomoc při organizaci a realizaci benefičních akcí • Nábor dobrovolníků a členů (benefiční akce, HELPP, Pět P) • Práce na rekonstrukci domku • Pomoc při akčních plánech v rámci strategického rozvoje o.s. OKNA 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání, odborné semináře • Účast na společných a společenských akcích
Handicapované děti	Viz klienti	Viz klienti	Viz klienti
Potenciální členové	Jejich potřeby	Jejich aktivity	Péče o členy
Občané města	Seberealizace a začlenění do komunitního života	Vedení počítačového střediska nebo výtvarné dílny	Oddychové kroužky umění, rozvoj dovedností a znalostí
Noví handicapovaní lidé	Seberealizace a začlenění do komunitního života, osobní asistence a potřeba přátelství	Zaměstnanci chráněné dílny, obyvatelé chráněného bydlení, výroba dekorativních předmětů	Viz plánované uspokojení potřeb u klientů
Odborníci	Uplatnění filantropie	Pomoc při provozu a realizaci projektů, odborné semináře	Účast na společných a společenských akcích

Zdroj: vlastní zpracování, model tabulky z BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 98

⁴⁰ Tito členové nemají ve sdružení žádné handicapované příbuzné.

Tabulka 20: Současní a potenciální dobrovolníci

Současní dobrovolníci	Jejich potřeby	Jejich aktivity	Péče o dobrovolníky
Dobrovolníci Pět P (přes 40)	Podpora v práci s klienty	Každotýdenní schůzky s dítětem, každoměsíční supervize, společné akce, letní tábor	<ul style="list-style-type: none"> • Výcvik zadarmo • Supervize • Společné a společenské akce • Cena Křesadlo – pro dobrovolníka roku • Projekt Pomocí k přátelství
Dobrovolníci na táborech (přes 30)	Podpora při přípravě tábora a psychická podpora na táboře	Tematická, věcná a organizační příprava letního tábora. 24 hodinová péče o klienty na táboře. Účast na potáborových setkáních.	<ul style="list-style-type: none"> • Společné a společenské akce • Potáborové setkání • Zaplacení ubytování a stravy na táboře
Dobrovolníci na jednorázové akce	Potřeba někomu pomoci a seberealizace	Pomoc při společných, společenských a benefičních akcích. Odborná spolupráce na projektech.	<ul style="list-style-type: none"> • Společné a společenské akce
Potencionální dobrovolníci	Jejich potřeby	Jejich aktivity	Péče o dobrovolníky
Dobrovolníci v počítačovém centru	Práce s lidmi	Práce s handicapovanými na počítačích, kurzy pro veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> • Supervize • Vzdělávání • Snídaně a obědy • Hrazení cestovného
Dobrovolníci z řad odborníků	Potřeba někomu pomoci a seberealizace	Práce na projektech	<ul style="list-style-type: none"> • Společné a společenské akce • Hrazení cestovného
Dobrovolníci z řad studentů na veřejné sbírky	Odpočinek od školních povinností	Účast na veřejné sbírce	<ul style="list-style-type: none"> • Den volna ze školy • Občerstvení

Zdroj: vlastní zpracování

Substituty a komplementy – pod substituty nesoucími hrozbu (ačkoli lze spekulovat zda jde o hrozbu, když poptávka po péči o handicapované není a ještě dlouho nebude pokryta) pro o.s.OKNA si lze představit subjekty, které přímo nejsou občanskými sdruženími potažmo nestátními neziskovými organizacemi, ale mají vytyčený podobný cíl – péče o handicapované děti, ačkoliv způsob provedení, nabídka a kvalita služeb se mohou krajně odlišovat. Jde o pečovatelské domy, dětské domovy, ústavy, denní stacionáře, atd. Ne vždy je pro klienta nejvhodnější, aby zde byl umístěn.

NNO s úplně jiným zaměřením mohou být pro nás také substituty. Pokud se občané rozhodnou stát se jejich dobrovolníky místo našimi nebo pokud věnují své finanční prostředky konkurenci.

Komplementy mohou být organizace, které o.s.OKNA vnitřně podporují a zaštiťují. Tyto organizace poskytují zázemí, podporu pro práci, doporučují klienty a dobrovolníky. Na národní úrovni je to Národní dobrovolnické centrum Hestia. Na

lokální úrovni sdružení spolupracuje s Fakultou managementu VŠE Praha, se speciálními školami v Jindřichově Hradci, YMCA a Katolickou charitou.

Tabulka 21 nám ukazuje, kdo jsou naše substituty a kdo komplementy. Tabulka je vhodná jako výchozí bod k uvědomění si, kdo nám v jaké podobě přináší hrozby a kdo příležitosti.

Tabulka 21: Komplementy a substituty o.s.OKNA

Partnerské organizace (komplementy)	Oblasti spolupráce
Fakulta managementu VŠE Praha	Program Pět P, odborná spolupráce z oblasti účetnictví, projektového managementu, práva, strategického plánování, realizace akčních plánů, spolupráce na benefičních akcích, dobrovolníci.
Městský úřad Jindřichův Hradec	Město poskytuje sdružení dotace i bezplatné zápůjčky prostor pro benefiční akce. Odborné konzultace.
Úřad práce Jindřichův Hradec	ÚP financoval půlroční mzdu první profesionální pracovnice, která byla registrována na ÚP. S úřadem práce probíhají konzultace při tvorbě koncepce chráněné dílny.
Asociace Pět P při Národním dobrovolnickém centru Hestia	Metodologická a odborná pomoc při realizaci Programu Pět P. Hestia poskytuje odborné semináře a provádí obsahový audit.
Ministerstvo vnitra ČR	Ministerstvo akredituje Program Pět P.
Základní škola praktická Jindřichův Hradec	Mnoho žáků je zapojeno do aktivit o.s.OKNA, sdružení využívá prostory školy k jednorázovým akcím.
YMCA Jindřichův Hradec	Poskytuje finanční dary, poradenství a dobrovolníky.
Charita Jindřichův Hradec	Poskytuje finanční dary, poradenství a dobrovolníky.
Domov sv. Anežky Týn nad Vltavou	Poskytuje vzdělávací semináře a odborné poradenství.
Kapely Stainglam a Old Steamboat a soubor historických tanců Caliculus.	Vystupují na benefičních akcích bez nároku na odměnu.
Potenciální partneři	Oblasti spolupráce
Místní květinářství	Poskytnou prostor pro odbyt výrobků vyrobených v naší chráněné dílně.
VD Jas ve Stráži n. Nežárkou	Zaměstnanci chráněné dílny by vyráběli dekorativní předměty se zaměřením na floristiku a kompletovali dřevěné hračky.
Morex Mozkovice	Odběr pedigu z MorexMozkovice pro dekorační výrobky.
Katolická charita Třeboň	Konzultace pro vytvoření Standardů sociálních služeb pro o.s.OKNA.
Externí projektová firma	Která by dosáhla na Evropské granty.
Zahraniční NNO se stejným cílovým segmentem klientů	Výměnné pobyty handicapovaných dospívajících by oživily jejich stereotypní a často velmi složité životy.
Generální sponzor	By zajistil stabilní příjem financí.
Substituty	Hrozby
NNO s odlišným cílem a jiným segmentem	Nerozhodnutí dárci mohou své peníze věnovat těmto NNO. Profesionální a kvalifikovaní zaměstnanci, kterých je v 3. sektoru velmi málo, se mohou rozhodnout pracovat pro tyto NNO. Tyto NNO mohou poskytnout větší zviditelnění firemním sponzorům, kteří se je proto rozhodnout sponzorovat.
Dětské domovy	Ačkoliv se věnují také handicapovaným dětem a dospívajícím, kvalita poskytovaných služeb nemusí být vždy pro klienty optimální.
Ústavy sociální péče	
Stacionáře	

Zdroj: vlastní zpracování, model tabulky převzat z BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 99

PR a vnější vztahy – jak již bylo popsáno v kapitole věnované publicitě, o.s.OKNA o sobě dávají vědět pravidelně v místním tisku, přes své webové stránky a nástěnky, které jsou umístěny po městě. Při mimořádných akcích – třeba benefičních jsou po městě vylepeny plakáty, oslovuje se televize a rozhlas. Konkurenční výhodou proti mnohým jiným NNO v Jindřichově Hradci je kancelář, která je denně 4 hodiny otevřená pro veřejnost. O.s.OKNA si uvědomuje nutnost vytvoření strategického marketingového plánu, který chce zformulovat po plné profesionalizaci.

Tabulka 22: Vnější vztahy s o.s.OKNA

Vnější vztahy	Jak s nimi komunikujeme	Jaký k nám mají vztah
Občané města Jindřichův Hradec	<ul style="list-style-type: none"> • Prostřednictvím lokálního tisku • Prostřednictvím nástěnek a plakátů ve městě • Denně otevřené informační centrum • Pořádáním benefičních a společenských akcí • Pořádáním osvětových a integračních akcí • Zapojování se do společensky prospěšných akcí 	Kladný
Individuální dárci	<ul style="list-style-type: none"> • Děkovné listy a dopisy • Výroční zprávy • Pořádáním benefičních a společenských akcí, na které jsou zváni • Veřejné sbírky 	Kladný
Potenciální dárci	<ul style="list-style-type: none"> • Veřejné sbírky • Pořádáním benefičních a společenských akcí 	Nerozhodnutí, zda mají být našimi dárci
Firemní sponzoři	<ul style="list-style-type: none"> • Dopisy o sponzorský dar • Děkovné listy a dopisy • Výroční zprávy • Pořádáním benefičních a společenských akcí, na které jsou zváni a jejich loga jsou zde zveřejňovány 	Většinou trvalý
Nadace, stát a ESF	<ul style="list-style-type: none"> • Žádosti o granty • Výroční zprávy • Děkovné listy a dopisy • Pořádáním benefičních a společenských akcí, na které jsou zváni a jejich loga jsou zde zveřejňovány 	Záleží na kvalitě žádosti a samotného projektu
Potenciální sponzoři	<ul style="list-style-type: none"> • Dopisy o sponzorský dar • Výroční zprávy • Pořádáním benefičních a společenských akcí, na které jsou zváni a nabídka zveřejnění jejich loga 	Nerozhodnutí, zda mají být našimi sponzory
Vztahy s médii	<ul style="list-style-type: none"> • Články ze života sdružení se pravidelně posílají do lokálních novin • Vydání tiskové zprávy při mimořádných akcích, kterou se rozesílá médiím, s kterými máme navázanou spolupráci • Výroční zprávy 	Kladný
Odborná veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> • Účast na odborných seminářích a vzdělávacích kurzech 	Kladný
Široká veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> • Internetová prezentace www.okna.czweb.org 	Neutrální

Zdroj: vlastní zpracování

Aby byl image organizace nejen dobrý, ale veřejnosti uznávaný, je důležité nejen brát, avšak i vracet společnosti, ve které žijeme. Klienti a členové se zapojili do projektu pořádaného dětským fondem UNICEF ve spolupráci s Fakultou managementu VŠE Praha „Adoptuj panenku, zachráníš dítě.“ A to nejen šitím panenek, ale i jejich prodejem nebo nákupem, čímž každou koupenou panenkou zachránili jedno dítě, které díky tomu bylo proočkováno proti šesti smrtelným chorobám.

3.2.1.3 Interní analýza

Při interní analýze jsem se rozhodla provést anketu mezi dospělými členy o.s.OKNA a analýzu Typů vnitřních zdrojů.

ANKETA PRO DOSPĚLÉ ČLENY O. S. OKNA⁴¹

V anketě odpovídalo 17 dospělých členů z šestadvaceti, které o.s.OKNA k lednu 2007 měla. Neodpovídali členové realizačního týmu ke strategickému plánování o.s.OKNA 2007-2012. Některé dotazníky byly vyplněny za oba rodiče. K anketě se tak vyjádřila podstatná většina dospělých členů, potažmo jejich rodin. Anketa je rozdělena do čtyř částí.

První čtyři otázky nám poskytnout obraz o skladbě dospělých členů v o.s.OKNA. Odpovědi se týkají oblastí – délky jejich členství, jejich působnost ve sdružení do budoucnosti, v jakém vztahu chtějí být vůči o.s.OKNA za rok a kolik osob z rodiny jsou členy sdružení.

Druhá část (otázky č. 5 a č. 6) ankety poukazuje na výjimečnost o.s.OKNA a opodstatněnost existence a rozvoje sdružení v Jindřichově Hradci a naopak upozorňuje na její slabá místa a případná rizika, která je třeba minimalizovat.

Třetí část (otázky č. 7, č. 8, č. 9 a č. 10) zkoumá zájem o činnosti a služby, které o.s.OKNA poskytuje a ochotu případné pomoci při jejich realizaci. Zároveň se dotazuje na spokojenost s dosavadními službami a zájem o nové.

Poslední část (otázky č. 11 a č. 12) se věnuje očekáváním od zahájení a následného provozu Komunitního centra Okénko.

Otázka č. 1: Jak dlouho jste členem o.s.OKNA?

V grafu 5 vidíme, že nejvíce členů a to 53 % stálo už při *samotném zrodu* o.s.OKNA nebo se k nim v roce založení přidali. Tento fakt vykazuje nejen spokojenost se službami občanského sdružení, ale i jistou schopnost objektivně posoudit, kam by o.s.OKNA mohlo směřovat, což potvrzuje vhodnost této ankety (obzvláště pak její poslední části). Dospělí členové docházejí na rodičovské skupinky a děti většiny z nich byly zapojeni do Programu Pět P a kroužku Setkávání s řemeslem.

V roce 2004 se přidal pouze jeden dospělý člen se svou rodinou. V roce 2005 to pak byli další dva dospělí členové. O.s.OKNA během těchto dvou let aktivně

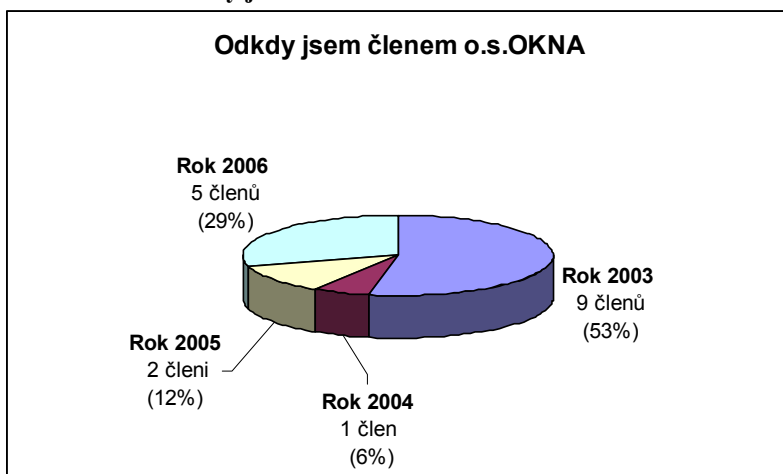
⁴¹ Dotazník, který jsem použila na anketu, najdete na konci mé diplomové práce jako přílohu č. 8.1.

nevyhledávalo nové členy, neboť potenciální kapacity dobrovolného sdružení byly plně naplněny.

Situace se změnila v roce 2006, kdy přibýlo 29 % dotazovaných dospělých členů se svými rodinami. To bylo způsobeno třemi událostmi. První z nich byl start Programu HELPP – pro handicapované mladé lidi. Druhou skutečností bylo zahájení prací na okálu, kde má vzniknout KC Okénko. V neposlední řadě sdružení zaměstnalo prvního profesionální zaměstnankyni na 0.5 úvazku.

V lednu 2007 nebyl zapsán žádný nový člen. O.s.OKNA si uvědomuje nutnost aktivnějšího vyhledávání nových členů, ale odsouvá tento cíl až proběhne plná profesionalizace sdružení. Rozšířit členskou základnu bude třeba například v souvislosti s novými cílovými segmenty pro Komunitní centrum Okénko.

Graf 5: Odkdy jsem členem o.s.OKNA



Zdroj: vlastní zpracování

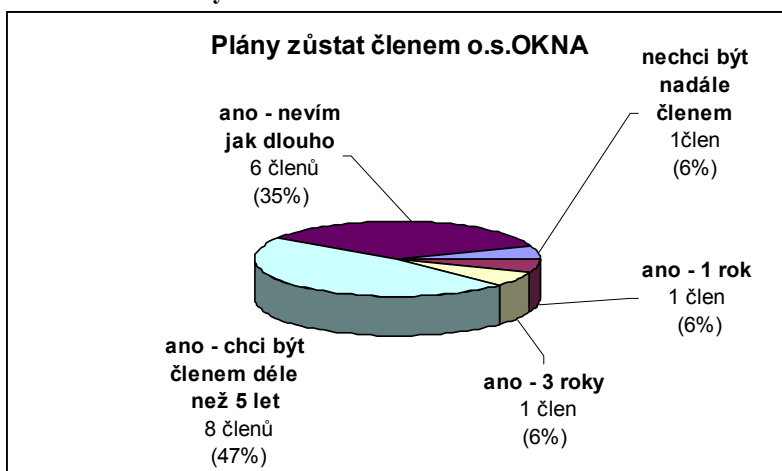
Otázka č. 2: *Chcete být nadále členem o.s.OKNA?*

Pouze jeden z dotazovaných dospělých členů už *nechce být členem* sdružení. Dalších šestnáct dospělých členů chce zůstat nadále i se svými rodinami členy. Z toho jeden člen chce *zůstat pouze jeden rok*. Jako důvod odchodu uvedl studijní povinnosti. Jeden člen se svou rodinou chce setrvat pouze *3 roky*, může to být dáno faktem, že jeho dítě za 3 roky dovrší věku 15 let, čímž přestane naplňovat podmínky pro účast v Programu Pět P.⁴²

Důležité je, že skoro polovina dospělých členů chce zůstat s o.s.OKNA *déle než 5 let*, tudíž se jich velmi týká jaké budou vytyčeny strategické cíle. Zbývajících 6 dospělých členů *ještě neví*, jak dlouho zůstanou členy. Většinou jde však o rodiny, které jsou se sdružením od začátku a dá se předpokládat, že ještě dlouho zůstanou.

⁴² Program Pět P je určen dětem od 6 do 15 let a dobrovolníkům od 18 let.

Graf 6: Plány zůstat členem o.s.OKNA

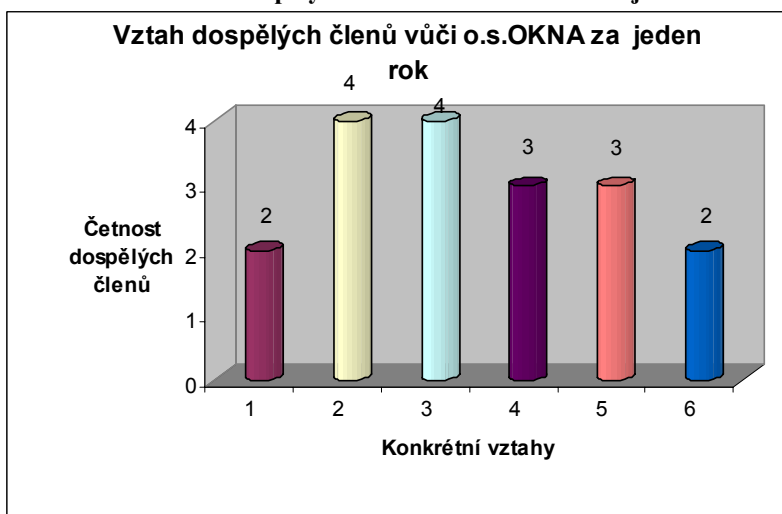


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: V jakém vztahu chci být s o.s.OKNA za rok?

Odpovědi poukazují na různé vztahy, které jednotlivý dospělí členové a potažmo jejich rodiny chtějí mít s o.s.OKNA. Většina se chce nadále *aktivně podílet* na životě sdružení a nabízejí o.s.OKNA nejen svůj čas, ale i své zkušenosti a znalosti.

Graf 7: Vztah dospělých členů vůči o.s.OKNA za jeden rok



Zdroj: vlastní zpracování

Legenda:

1. Pouze aktivním členem
2. Pouze uživatelem služeb o.s.OKNA / klientem
3. Aktivním členem i uživatelem služeb o.s.OKNA
4. Rád(a) bych se více zapojil(a)
5. Zaměstnancem
6. Dobrovolníkem

Z šestnácti členů, kteří chtějí zůstat členy o.s.OKNA, se pouze dva vyjádřili, že chtějí být ve *dvou různých vztazích*. Jedná se o dvě mladé handicapované slečny z Programu HELPP, které by se rády staly *zaměstnankyněmi* chráněné dílny, avšak také *uživatelkami* rozličných služeb o.s.OKNA.

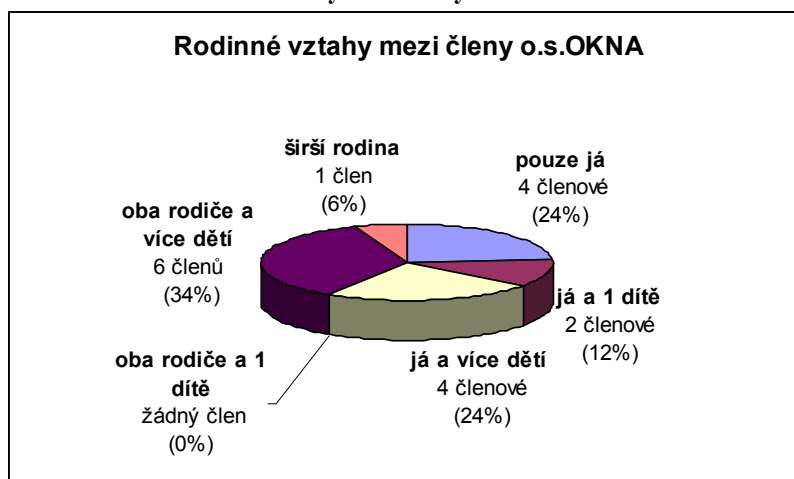
Být *pouze aktivními členy* vyjádřili 2 členové, jedná se o členy, kteří nemají ve sdružení žádné příbuzné. Čtyři lidé chtějí být *pouze uživateli služeb* čili klienty. Oproti tomu 4 členové se chtějí *nejen aktivně zapojovat*, ale chtějí také, aby jejich děti byly nadále klienty. Tři klienti vyjádřili touhu se *více zapojit* do života sdružení. Ve vztahu *zaměstnaneckém* chtějí být 3 dotazovaní. Stát se dobrovolníkem jednoho z programů si přeji dva lidé.

Otázka č. 4: Kolik osob z vaší rodiny je členem o.s.OKNA?

Tato otázka měla poukázat na provázanost dospělých členů s jejich rodinnými příslušníky ve sdružení. Je zapotřebí si uvědomit, že sdružení se sice primárně soustředí na handicapované děti a mladé lidi. Zároveň však musí se svými službami pamatovat na jejich rodiče, kteří nesou nelehký životní úděl, avšak i na zdravé sourozence klientů, kterým nemůže být věnována dostatečná pozornost ze strany vytížených rodičů. Rodiče a zdraví sourozenci tvoří podstatnou část členské základny o.s.OKNA a to nejen proto, že jim sdružení ulehčuje život, ale především se aktivně dobrovolnický podílí na chodu a zabezpečení aktivit sdružení.

Z grafu 8 vyplývá, že drtivou většinu členů tvoří přinejmenším 2 rodinní příslušníci. Jedná se o 34 % dotazovaných rodin, kde jsou členy *oba rodiče a více dětí*. Čtyři dospělí členové mají ve sdružení *více dětí*. Dvanáct procent představuje *jeden rodič a jedno dítě*. Jeden člen zaznačil *širší rodinu* (jedná se o vztah teta a synovec). Čtyři členové nemají v o.s.OKNA *žádné příbuzné*.

Graf 8: Rodinné vztahy mezi členy o.s.OKNA



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: V čem dle vašeho názoru je o.s.OKNA výjimečná?

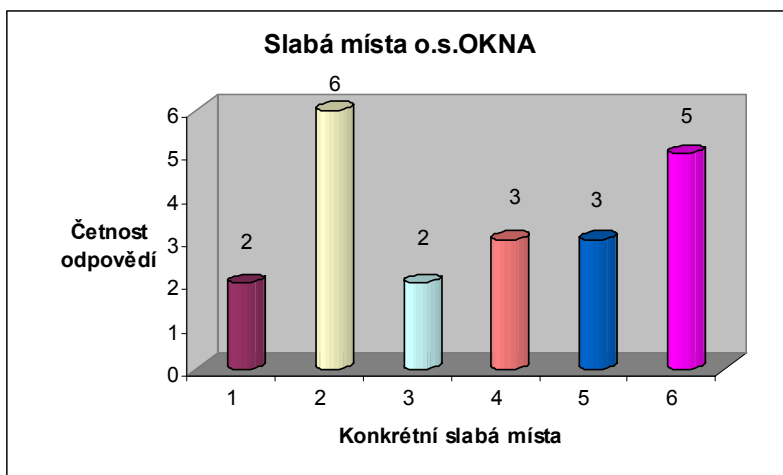
Odpovědi mají poukázat nejen na jedinečnost sdružení, ale hlavně podtrhnout její důležité místo v Jindřichově Hradci a potřebu dalšího rozvoje. V souhrnu lze říci, že se jedná o jedinou organizaci svého druhu ve městě. Výjimeční jsou především lidé, kteří s o.s.OKNA spolupracují a vůbec mezilidské vztahy ve sdružení. Bohatá paleta poskytovaných služeb a individuální přístup jsou velkým pozitivem. Integrace

handicapovaných dětí a mladých lidí zpátky do společnosti je velmi podstatná a oceňována. Vybrané odpovědi z ankety si můžete přečíst níže.

- „Jediná organizace svého druhu v Jindřichově Hradci, která je tak otevřená veřejnosti.
- Jsou zde výjimeční lidé, kteří dobrovolně bez nároku na odměnu s o.s.OKNA spolupracují (především ti, kteří sami postižené dítě ani nemají).
- Pomáhají nám se rozvíjet v různých dovednostech a činnostech.
- Řeší místní (naše konkrétní) záležitosti.
- Všichni vkládají své nejlepší dovednosti a zkušenosti, aby ulehčili životní situace handicapovaným dětem i jejich rodičům.
- Vzácným spojením úžasných lidí, kteří jdou za společným cílem.
- O.s.OKNA zaplnilo bílé místo se svými službami na trhu v Jindřichově Hradci - taková organizace dlouho v Hradci chyběla.
- Individuální přístup a velmi kvalitní osobní vztahy.
- V paletě poskytovaných služeb – realizují Program Pět P a projekt HELPP, rekonstruuji okál, kde vznikne chráněná dílna, pořádají benefiční akce a mnohé další.“

Otázka č. 6: V čem dle vašeho názoru o.s.OKNA pokulhává?

Graf 9: Slabá místa o.s.OKNA



Zdroj: vlastní zpracování

Legenda:

1. Organizace práce
2. Profesionalizace
3. Chybějící zkušenosti z některých oblastí
4. Nedostatek financí
5. Malé povědomí mezi veřejností
6. Nejsm si vědom(a)

Nelze pouze chválit, je třeba si uvědomit slabá místa a jejich rizika, která je nutné minimalizovat. Dva dospělí členové si uvědomují *nesystémovou organizaci*

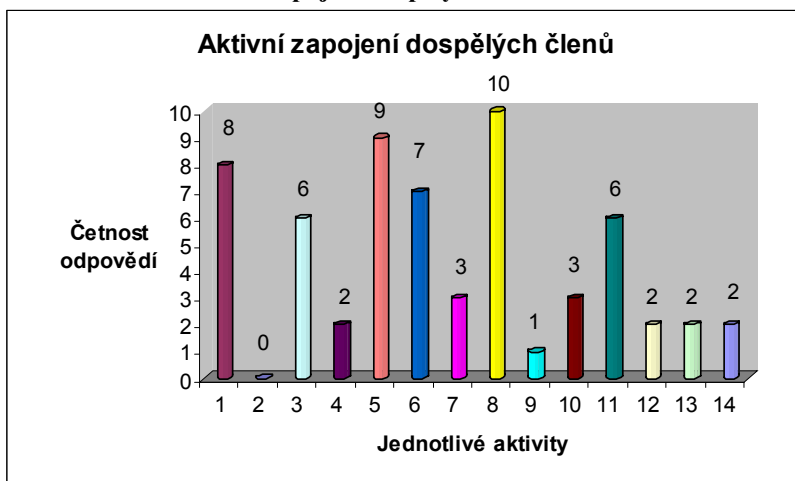
činností. Nejvíce odpovědí (6) směřovalo k *chybějící profesionalizaci*, která má za důsledek *nepevnou strukturu finančních zdrojů* (3 odpovědi), ale třeba i malé *povědomí mezi veřejností* (3 odpovědi), především však brání v rozvoji sdružení. Dva členové vidí slabé místo v *nedostatečných zkušenostech* v některých odborných oblastech, které se o.s.OKNA bude snažit eliminovat vzděláváním svých členů a budoucích zaměstnanců.

Otázka č. 7: Na jakých aktivitách o.s.OKNA se nyní aktivně podílíte?

Otázka měla ukázat na strukturu aktivit, které o.s.OKNA pořádají nebo s nimi potřebují pomoci. Měla také odhalit, jak jsou jednotlivé aktivity žádané a zda mají být nadále realizované. Graf 10 také potvrzuje potřebu, aby veškeré programy o.s.OKNA nadále fungovaly a byly zahrnuty do strategického plánu. V grafu 10 najdete aktivní zapojení dospělých členů dle jednotlivých činností.

Vyzdvihněme jen některé fakty. Nejoblíbenějšími aktivitami, do kterých se dospělí členové a jejich děti zapojují jsou *letní tábory* (10 odpovědí), *Program Pět P* (9 odpovědí) a *rodičovská skupinka* (8 odpovědí). Členové často přikládají ruku k dílu při *organizaci a realizaci benefičních akcí* (7 odpovědí) nebo *při práci na rekonstrukci okálu* (6 odpovědí).

Graf 10: Aktivní zapojení dospělých členů v aktivitách o.s.OKNA



Zdroj: vlastní zpracování

Legenda:

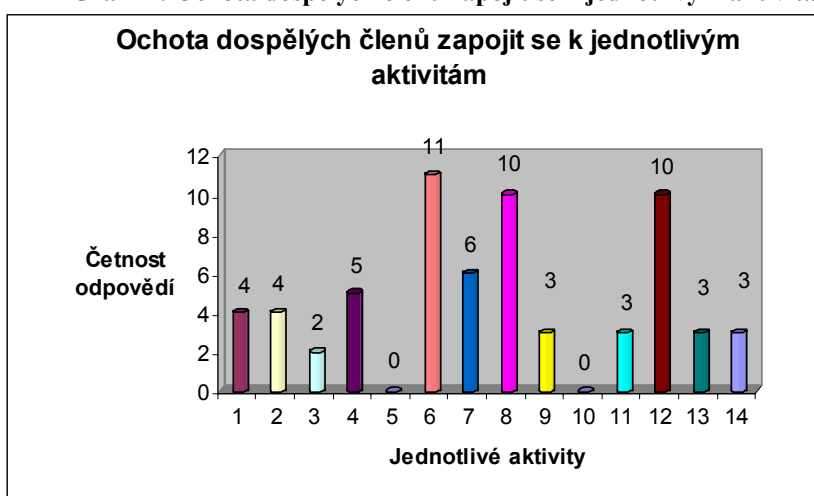
1. Rodičovská skupinka
2. Reklama a publicita
3. Členské schůze
4. Fundraising a hledání sponzorů
5. Dítě v Programu Pět P
6. Pomoc při organizaci a realizaci benefičních akcí
7. Klub dojíždějících maminek
8. Dítě jezdí na tábor
9. Nábor dobrovolníků (benefiční akce, HELPP, Pět P)
10. Jsem dobrovolníkem (Pět P, HELPP, tábor)
11. Práce na rekonstrukci domku
12. HELPP
13. Nepodílím se
14. Jinak

Naopak narážíme na skutečnost, že nikdo se nevěnuje *reklamě a publicitě*. Systematickým *náborem dobrovolníků* se zabývá pouze 1 osoba a dvě osoby se jen částečně věnují *vyhledávání sponzorů*. Tyto oblasti je třeba vyřešit a zajistit odpovědné osoby, až proběhne profesionalizace sdružení, protože se jedná o podstatné aktivity pro další růst sdružení.

Otázka č. 8: K jakým aktivitám o.s.OKNA byste se rád(a) v dohledné době zapojil(a)?

Z předchozího grafu 10 vyšlo, že některé potřebné aktivity nejsou pokryty. Zároveň v důsledku strategického plánování vyvstaly i další aktivity, které někdo musí zaštitit. Tato otázka chtěla dát prostor dospělým členům vyjádřit se, zda se k některým aktivitám přidají a pomohou je realizovat.

Graf 11: Ochota dospělých členů zapojit se k jednotlivým aktivitám o.s.OKNA



Zdroj: vlastní zpracování

Legenda:

1. Pomoc při akčních plánech v rámci strategického rozvoje o.s. OKNA
2. Koordinace programů (Pět P, Rodičovské schůzky, Chráněná dílna, HELPP)
3. Administrativní, účetní a projektová práce
4. Rodičovská skupinka
5. Fundraising a hledání sponzorů
6. Dítě v Pět P
7. Pomoc při organizaci a realizaci benefičních akcí
8. Dítě jezdí na tábor
9. Klub dojíždějících maminek
10. Nábor dobrovolníků (benefiční akce, HELPP, Pět P)
11. Chci být dobrovolníkem (Pět P, HELPP, tábor)
12. Práce na rekonstrukci domku
13. Členská schůze
14. Nechci se nyní zapojovat

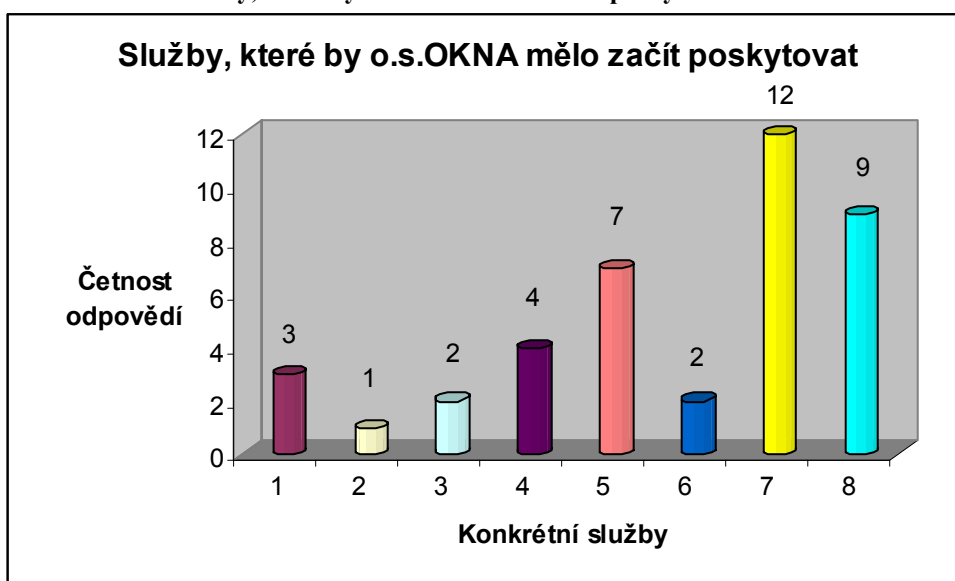
Nová aktivita - *pomoc při akčních plánech* v rámci strategického rozvoje o.s. OKNA – našla 4 nové zájemce. Zajímavá je i ochota *koordinovat programy* sdružení (až 4 odpovědi). Naopak o pomoc při *fundraisingu a hledání sponzorů* se nebude v nejbližší době nikdo zajímat (oproti původním dvěma členům). Stejně tak už nebude žádný člen, který by se staral o *nábor dobrovolníků*.

Zájem o *Program Pět P* (11 členů) převyšuje současnou nabídku. Potěšující je, že výrazně vzrostla ochota podílet se na *rekonstrukci domku* (10 odpovědí), což je pro nadcházející měsíce klíčové.

Otázka č. 9: Jaké služby dle vašeho názoru by ještě (které zatím nenabízíme) mělo o.s.OKNA poskytovat? Co by obohatilo život a naplnilo potřeby vašeho dítěte i vaše?

Velkou nenaplněnou potřebu mají členové v *společných akcích* (12 odpovědí), které jsou pro jejich dospívající handicapované děti velmi lákavé. Velký zájem je i zprovoznění *Komunitního centra Okénko* (9 odpovědí), kde mají vzniknout chráněné dílny, denní centrum i prostor pro *volnočasové aktivity* (7 odpovědí). Další poptávka po dílčích službách je naznačena v grafu 12.

Graf 12: Služby, které by o.s.OKNA mělo začít poskytovat



Zdroj: vlastní zpracování

Legenda:

1. poradenské
2. psychologické
3. rehabilitační
4. vzdělávací
5. volnočasové aktivity nejen pro handicapovanou mládež
6. možnost sebeuplatnění
7. společné akce (soutěže, divadlo, výlety, ...)
8. zprovoznit komunitní centrum s chráněnou dílnou a sociálními službami

Otázka č. 10: Jste spokojeni se současnými programy (Pět P, Rodičovská skupinka, HELPP, Klub dojíždějících maminek)? Chtěli byste něco změnit?

Všichni se vyjádřili, že s dosavadními programy jsou velmi spokojeni a jsou za ně vděční. Byli by rádi, kdyby byly zachovány nebo dokonce rozšířeny.

Otázka č.11: Co očekáváte od provozu *Komunitního centra Okénko*?

Odpovědi se točili kolem 6 stěžejních témat, které dospělí členové od zprovoznění KC očekávají.

1. Denní centrum pro naše dítě
2. Naše dítě zde najde uplatnění – např. jako zaměstnanec v chráněné dílně
3. Volnočasové aktivity
4. Možnost setkávání handicapovaných se zdravými
5. Možnost pro dospělé členy docházet do KC a najít zde uplatnění a seberealizaci
6. Životaschopnost centra a využitelnost pro ty, kteří ho budou navštěvovat

Otázka č.12: *Jak by mělo být využito a pro koho by mělo být určeno Komunitní centrum Okénko?*

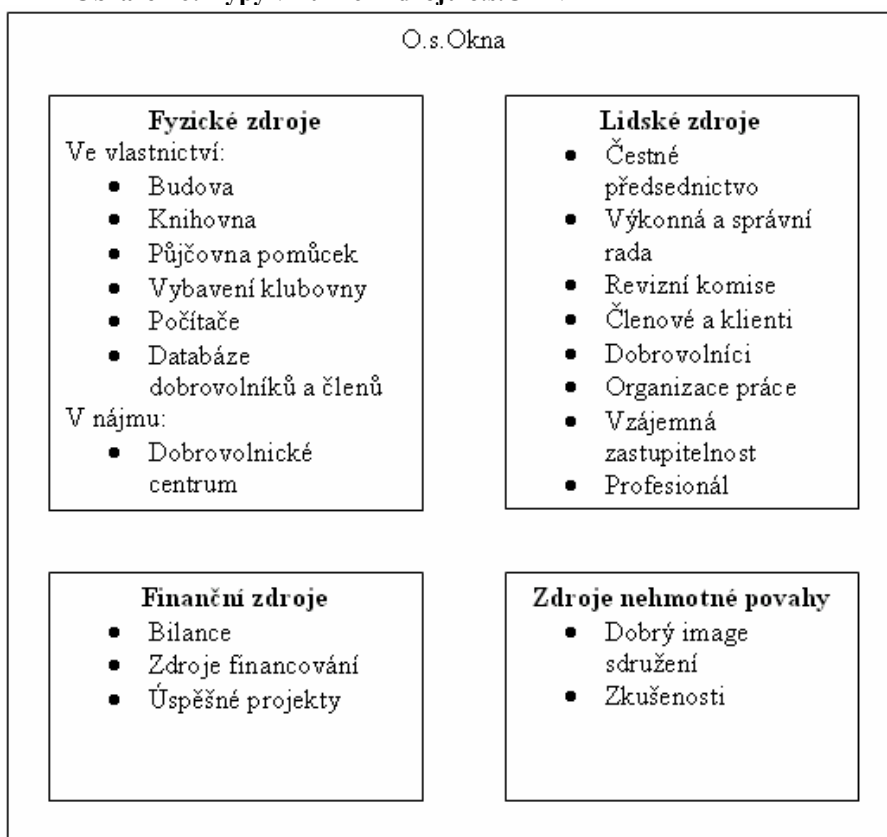
V této otázce se členové jednoznačně neshodli. Uvádím některé z odpovědí.

- V první řadě by měla vzniknout chráněná dílna a následně by mělo být vybudováno chráněné bydlení.
- Pro děti, mládež i dospělé, kteří zde pod odborným vedením a s případnou osobní asistencí budou moci naplňovat svůj volný čas nebo pracovní náplň.
- Mělo by být otevřeno pro všechny, kteří mají pocit, že by jim mohlo pomoci, avšak i pro ty, kteří chtějí pomáhat.
- Jako středisko pro handicapované, aby se mohli na koho obrátit, když budou třeba v nouzi – ať už psychické, fyzické nebo se zaměstnáním.
- Pro naše děti.
- Uplatnění pro klienty, kteří jinde nedostali ani šanci.
- Pro všechny, co to potřebují.
- Mělo by sloužit pro setkávání zdravých dětí s postiženými, aby se naučili vzájemné toleranci.

TYPY VNITŘNÍCH ZDROJŮ

Na obrázku 6 jsem rozdělila vnitřní zdroje do čtyř skupin: *fyzické zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a zdroje nehmotné povahy*. Tato analýza odhaluje, kolik zdrojů a v jakém složení má o.s.OKNA k dispozici. Obzvláště důležité jsou zdroje, které jsou výjimečné a přináší tak konkurenční a komparativní výhodu. Analýza vnitřních zdrojů se vztahuje k 30. říjnu 2006. Analýza Typů vnitřních zdrojů bude výchozí pro analýzy navazující. Uvědomme si provázanost zdrojů a jejich význam k dosažení vytyčených strategií.

Obrázek 6: Typy vnitřních zdrojů o.s.OKNA



Zdroj: vlastní zpracování

Fyzické zdroje – byly již blíže popsány v kapitole 3.1.5 *Technické a materiální zabezpečení*. Vybereme několik fyzických zdrojů pro ukázkou. O.s.OKNA dostalo od města Jindřichův Hradec darem *okál*, kde je strategický plán vybudovat Komunitní centrum Okénko. Faktem zůstává, že konkurence využívá své budovy mnohém lépe, což je způsobeno faktem, že do naší budovy je ještě třeba mnoho investovat, než bude připravená, aby v ní byl možný částečný nebo dokonce plánovaný provoz v plném rozsahu.

O.s.OKNA si pronajímá *prostory v Pravdově ulici*, kde je klubovna Programu Pět P a zároveň Dobrovolnické centrum OKNA. Dále disponuje *knihovnou* obsahující kolem 80 titulů, které pomáhají při odborné práci, vzdělávání a kreativně výtvarných činnostech. Pravidelně se odebírá časopis *Vozíčkář* a *Účetnictví* pro neziskové organizace

Půjčovna pomůcek – notebook, braillovský řádek, několik počítačů, rehabilitační míče a speciální hračky - to vše pomáhá těm, kteří to potřebují. *Vybavení klubovny* – pracovní materiály, hračky, zázemí pro dvojice z Programu Pět P, pro Klub dojíždějících maminek a klienty programu HELPP.

Nové počítače byly získány díky projektu „Světlo pro OKNA– profesionalizace a stabilita“ a budou základem počítačové učebny v KC Okénko. Pro větší společné akce dvojic z Programu Pět P se využívá *místnost* ve Speciální škole Na Gobelínce.

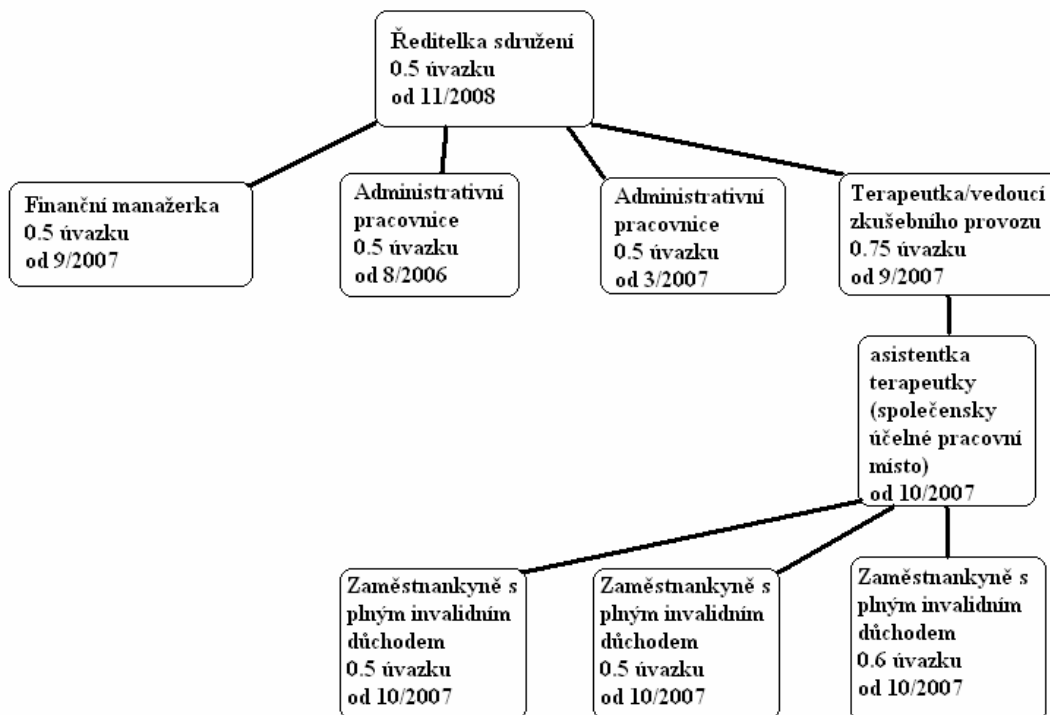
Lidské zdroje byly podrobně rozebrány v kapitole 3.1.3 Organizační struktura. Organizace nemá sestavený personální plán (ani pracovní řád, podpisový řád, jasně definovanou organizační strukturu s delegovanou odpovědností, atd.) Sdružení lze organizačně strukturovat na *čestné předsednictvo, správní a výkonnou radu, revizní komisi a dále pak na zaměstnance sdružení, členy, klienty a dobrovolníky.*

Členové a klienti jsou osoby se zdravotním postižením, jejich rodinní příslušníci, přátelé a odborníci. V současné době má sdružení 67 členů. *Dobrovolníci* jsou důležitou součástí organizace a významně pomáhají naplňovat poslání sdružení - integraci postižených dětí do společnosti.

Organizace práce - stanoví-li se nějaký akční plán, je za něj odpovědna jedna osoba, která si vytváří tým, který je pověřen dílčími úkoly. *Vzájemná zastupitelnost* je v některých případech nemožná, neboť danými schopnostmi disponuje pouze jedna osoba (projektový management, psychologické poradenství, účetnictví, administrativa, koordinace jednotlivých programů). Jindy je zastupitelnost možná (fundraising, PR, nábor dobrovolníků, výběr klientů, běžné činnosti).

Od srpna 2006 si sdružení mohlo dovolit zaměstnat prvního *zaměstnance* na půl úvazku. Zaměstnankyně má na starosti dobrovolnické centrum, administrativní a účetní práci. V porovnání s konkurencí je nutné postupně získávat finanční zdroje na profesionalizaci, ať již na terapeutky nebo administrativně-účetní pracovníky.

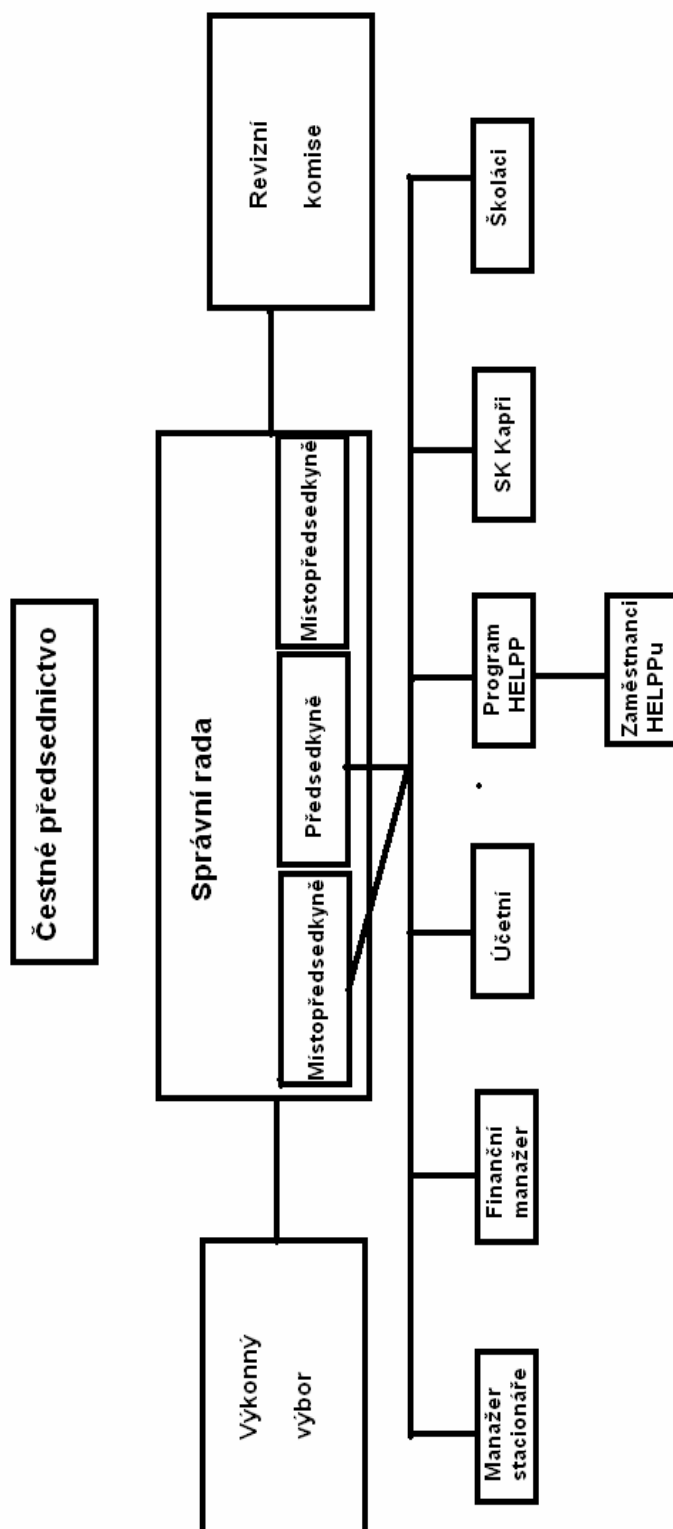
Obrázek 7: Organizační schéma placených zaměstnanců o.s.OKNA k 31.10.2007



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 7 je zachycena organizační struktura placených zaměstnanců o.s.OKNA k 30. říjnu 2007.

Obrázek 8: Organizační struktura o.s.OKNA k 1.1.2008



Zdroj: ŘIMNÁČOVÁ, H.: *Organizační řád I/2008*. Jindřichův Hradec, 2008, str. 3

Rostoucí počet programů a klientů, nicméně i nutnost rekonstrukce KC Okénko, vyžaduje i rostoucí finanční příjmy. Naštěstí se **finanční zdroje** vyvíjejí velmi slibně viz tabulka 23 příjmy a výdaje. Navíc v roce 2005 o.s.OKNA získalo darem do vlastnictví okál se zahradou v odhadní hodnotě 2 766 025 Kč. Během prvních čtyř let se příjmy zvýšili čtrnáctkrát, což vyzdvihuje práci úspěšného projektového manažera, který získává finance z vypsaných grantů. Samozřejmě, že v nestátním neziskovém sektoru vždy budou finance neznámou, proto ještě intenzivněji je třeba vyhledávat nové příležitosti financování a na druhou stranu upevňovat základnu stálých dárců.

Tabulka 23: Příjmy a výdaje o.s.OKNA 2003-2006

Rok	Příjmy	Výdaje	Převedeno
2003	70 081 Kč	35 744 Kč	34 337 Kč
2004	392 404 Kč	262 756 Kč	129 648 Kč
2005	500 378 Kč	377 535 Kč	122 843 Kč
2006	1 225 459,76 Kč	819 372 Kč	406 087,76 Kč

Zdroj: data z Výročních zpráv o.s.OKNA 2003-2006, vlastní zpracování

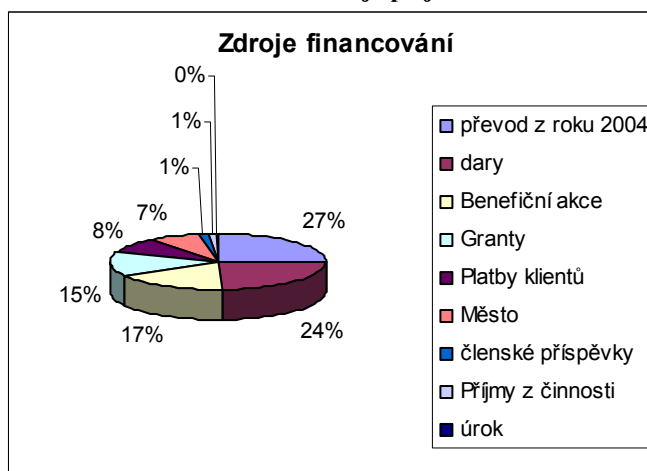
Zdroje financování nelze jednoznačně vyjádřit procentuálně, neboť se každý rok mění a závisí především na úspěšnosti podaných žádostí na granty. Navíc nelze konkrétně vyčíslit hodnotu lidské práce, ať již ve vedení sdružení, členů či dobrovolníků, kteří všichni pracují bez nároku na honorář.

Tabulka 24 a graf 13 uvedené níže popisují strukturu zdrojů financování za rok 2005.

Tabulka 24: Zdroje příjmu o.s.OKNA 2005

Převod z roku 2004	129 648 Kč
Dary	117 893 Kč
Benefiční akce	83 960 Kč
Granty	75 000 Kč
Platby klientů	42 100 Kč
Město	37 429 Kč
Členské příspěvky	7 000 Kč
Příjmy z činnosti	6 412 Kč
Úrok	936 Kč

Graf 13: Zdroje příjmů o.s.OKNA 2005

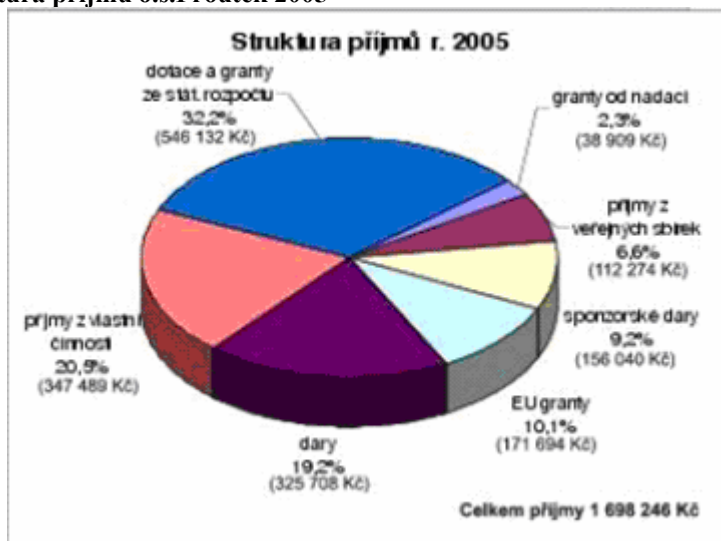


Zdroj: data z Výroční zprávy o.s.OKNA 2005, vlastní zpracování

Je nutné se zamyslet nad dalšími možnými zdroji financování. Například úřad práce či Ministerstvo školství, tak jak to vidíme u konkurence. Dá se říci, že o.s.OKNA je o krok dále před konkurencí, která až polovinu svých zdrojů čerpá pouze z Kraje či Města. Jak víme, všeobecný trend je, že se tyto dotace s postupem času budou velmi omezovat. Na druhou stranu, pokud z této oblasti plynou příjmy, neměli bychom je

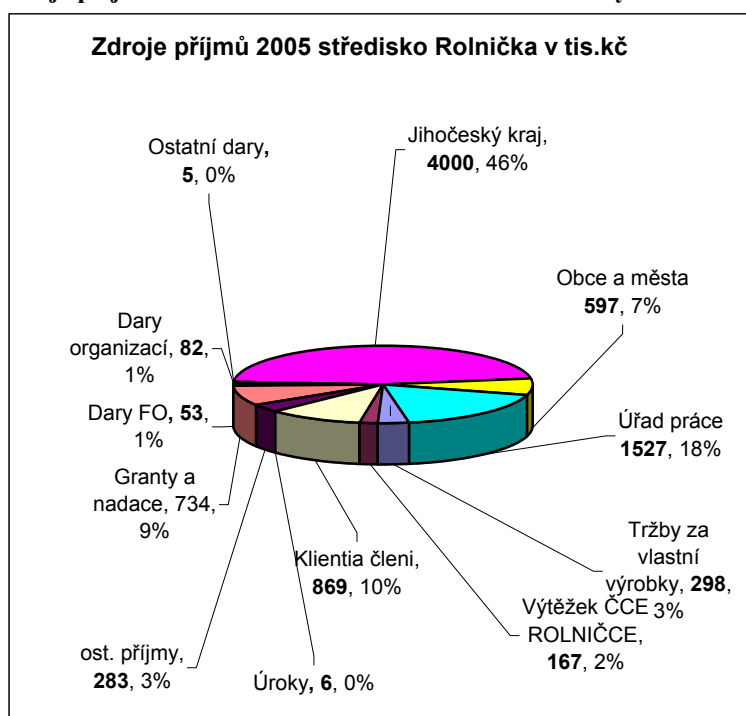
opomíjet. V dalších grafech a tabulkách si lze prohlednout zdroje příjmů u jednotlivých konkurentů za rok 2005.

Graf 14: Struktura příjmů o.s.Proutek 2005



Zdroj: Výroční zpráva o.s.Proutek 2005 a www.proutek.cz

Graf 15: Zdroje příjmů středisko Rolnička v tisících korun českých 2005



Zdroj: vlastní zpracování, data Výroční zpráva Diakonie ČCE - středisko Rolnička 2005

Faktem zůstává, pokud má organizace růst a profesionalizovat se, je nezbytná úspěšnost projektů, které zaručují finanční zdroje. Letos za mnohé další uvedme již zmiňovaný projekt „Světlo pro OKNA – profesionalizace a stabilita.“

Je důležité, aby projektový/finanční manažer pracoval pro o.s.OKNA přinejmenším na částečný úvazek, aby průběžně získával peníze na mzdy zaměstnanců.

V současné době jsou všichni, kteří se podílí na vedení o.s. OKNA velmi vyčerpaní, neboť mají svá zaměstnání, rodiny a povinností ve sdružení přibývá.

Nyní provedeme ještě dvě metody pohledu na finanční zdroje, jak je uvádí autor Jiří Bárta ve své knize *Strategické plánování pro neziskové organizace*. První metoda zobrazuje finanční zdroje a jejich následné využití. Tabulka nám odhalí, zda máme zdravé portfolio finančních zdrojů, tzn. zda nejsme závislí na jednom zdroji, který může vyschnout a přivést o.s.OKNA k zániku.

Tabulka 25: Skladba finančních zdrojů o.s.OKNA a jejich využití

Finanční zdroje	Předešlý rok - 2005 (Kč)	Předešlý rok - 2005 (%)	Letošní rok - 2006 (Kč)	Letošní rok - 2006 (%)
Finanční zdroje celkem	500 378 Kč	100 %	1 225 459,7 Kč	100 %
1) Výnosy z vlastní činnosti	55 512 Kč	11,09 %	33 344,8 Kč	2,72 %
Členské příspěvky	7 000	1,4 %	8 900	0,73 %
Poplatky za služby	42 100	8,41 %	0	0,00 %
Za prodané výrobky	6 412	1,28 %	24 444,80	1,99 %
2) Finanční zdroje	315 218 Kč	62,99 %	1 069 271,9 Kč	87,25 %
Benefiční akce	83 960	16,77 %	140 573	11,47 %
Individuální dárci a firemní dárci	113 100	22,6 %	286 546	23,38 %
Domácí nadace	70 000	13,98 %	40 000	3,26 %
Zahraniční nadace	0	0 %	373 822,4	30,50 %
Rozpočty měst a obcí	37 429	7,48 %	38 030	3,10 %
Rozpočty Kraje	0	0 %	0	0,00 %
Rozpočty státu	0	0 %	117 000	9,55 %
Úřad práce	0	0 %	49 938	4,08 %
Úroky	936	0,18 %	1 879,46	0,15 %
Ostatní příjmy – věcné dary	9 793	1,95 %	21 483,10	1,75 %
3) Převod z předešlého roku	129 648 Kč	25,91 %	122 843 Kč	10,02 %
Užití finančních zdrojů	Předešlý rok (Kč)	Předešlý rok (%)	Letošní rok (Kč)	Letošní rok (%)
Administrativa a fundraising	47 561 Kč	10 %	157 236,5 Kč	12,83 %
Vlastní programy, služby a projekty	311 974 Kč	62 %	662 135,85 Kč	54,03 %
Prostředky poskytnuté jiným organizacím	18 000 Kč	4 %	0 Kč	0,00 %
Přebytek příjmů nad výdaji	122 843 Kč	25 %	406087,76 Kč	33,14 %

Zdroj: BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 100, **vlastní zpracování obsahu**

Analýza nám prozrazuje, že pouze malé procento příjmů pochází z vlastní činnosti. To by se mělo zlepšit po zprovoznění chráněné dílny, která by měla produkovat stále příjmy pro sdružení. Je však velmi příznivé, že příjmy z prodaných výrobků jsou v roce 2006 skoro čtyřikrát vyšší, přestože k celkovým příjmům byl nárůst pouze o 0,71 %.

Významný podíl příjmů představují individuální a firemní dárci (přes 22 %). Přestože se z celkových příjmů meziročně procenta příjmů z benefičních akcí a od dárců moc nezměnily, v peněžní podobě šlo až o devadesát procentní nárůst na dané položky. Sdružení by mělo pracovat na tom, aby si své loajální dárcce udrželo - například klubem dárců „Chceme být s vámi“ nebo šířením informací o možnosti odpočtu daní ve prospěch o.s.OKNA.

Příjemným zjištěním v roce 2006 jsou i nové příjmy ze strany státu (9,55 %), úřadu práce (4,08 %) a zahraniční nadace (30,5 %), které v roce 2005 vůbec neexistovaly (0 %). Z analýzy konkurence se dovídáme, že například středisko Rolnička z Jihočeského kraje v roce 2005 získala na svůj provoz až 46 % celkových prostředků. Je proto vhodné se zamyslet, jak navázat s Jihočeským krajem spolupráci.

Ve spodní části tabulky se nachází rozbor, kam byly příjmy použity. Do administrativy a organizace šlo v prvním roce 10 % a v druhém 12,83 % příjmů. Nárůst je projevem zvýšené potřeby administrativní práce v souvislosti s rozsáhlými projekty, které spolufinancovala Evropská unie a státní rozpočet České republiky.

Do služeb a programů, které o.s.OKNA nabízí šlo v roce 2005 62 % příjmů. V roce 2006 to bylo 54,3 %, ale v peněžním vyjádření se na projekty sdružení dalo o více než 300 000 Kč navíc. Tato skutečnost má souvislost s zahájením oprav a zkušebního provozu KC Okénko. V roce 2005 sdružení poskytlo jako dar 4 % ze svých příjmů jiné NNO. Již diskutovaným problémem je přebytek příjmů nad výdaji, který v roce 2006 dosáhl až 33,14 % příjmů. Samozřejmě, že každá NNO musí mít rezervu, která bude krýt období, kdy bude NNO čekat na příjmy ze získaných grantů, ale je tak velké procento doopravdy optimální? Tímto problémem by se měl závažně zabývat finanční manažer.

Druhou zajímavou metodou související s vnitřními zdroji je **Analýza výše podpory**, kterou o.s.OKNA poskytuje každému uživateli svých služeb a programů. Tabulka 26 pomůže zpřehlednit, kolik poskytované služby stojí a kolik z toho zaplatí klienti a kolik přispívá sdružení. To může pomoci k rozhodnutí, zda konkrétní programy podpořit, utlumit nebo zcela přestat poskytovat.

Čtvrtý sloupec ukazuje *celkovou podporu*, kterou sdružení poskytuje na daný projekt. Jedná se o celkové náklady na projekt očištěné od poplatků klientů. Podíváme-li se například na letní tábor, vidíme, že celkové náklady byly 120 200 Kč, z čehož

odečteme 42 100 Kč, které zaplatili klienti a získáme celkovou podporu ze strany sdružení ve výši 78 100 Kč.

Nás však zajímá *jednotková podpora*, jenž vyjadřuje objem dotace na jednoho klienta. Celkovou podporu proto podělíme počtem klientů v projektu. Pokračujme ve zvoleném příkladu, tábora se účastnilo v roce 2005 čtyřadvacet dětí. Celkovou podporu vydělíme 24 a dostaneme podporu na jednoho klienta v hodnotě 3254 Kč.

Tabulka 26: Analýza výše podpory za rok 2005⁴³

1. Služba nebo program	2. Roční příjem od klientů v Kč	3. Roční výdaje v Kč	4. Celková podpora (3-2)	5. Počet uživatelů za rok	6. Jednotková podpora (4/5)
Letní tábor	42 100 Kč	120 200 Kč	78 100 Kč	24	3254 Kč
Půjčovna pomůcek	0 Kč	220 572 Kč	220 572 Kč	4	55 143 Kč
Klubovna	0 Kč	58 862 Kč	58 862 Kč	Cca 45	1 308 Kč
Výcvik dobrovol.	0 Kč	6 130 Kč	6 130 Kč	14	437 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, data z Výroční zprávy o.s.OKNA 2005, model tabulky BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 101

Tato analýza nám vyčíslí, kolik do jednotlivých projektů investujeme a do jaké výše je dotujeme. Neukáže nám však již důležitost této podpory. Podíváme-li se na projekt půjčovny pomůcek, kde dotace na jednoho klienta je až 55 143 Kč, z ekonomického pohledu je tato aktivita pro NNO poměrně nevhodná. Je třeba na tento projekt nahlížet v souvislosti s posláním o.s.OKNA. Skutečností je, že půjčovna pomůcek slouží konkrétním uživatelům – slepému chlapci, který dostal do zapůjčení braillovský řádek nebo notebook s dotykovým displejem, který je jediným komunikačním prostředkem pro chlapce, který ovládá ze svého těla pouze prsty. Tito klienti, by si takové pomůcky nemohli nikdy díky jejich ceně sami pořídit, zatímco sdružení je mohlo díky nadacím zakoupit. Naopak velmi překvapivým zjištěním byly velmi nízké náklady na výcvik dobrovolníka, jehož práce je ve sdružení nevyčíslitelná.

Poslední skupinou jsou *zdroje nehmotné povahy* – jde o již popisovaný *dobrý image*⁴⁴ v komunitě, ve které působí. *Zkušenosti a know how* jsou velmi silnou stránkou o.s.OKNA, což podporuje rozkvět sdružení. Členové jsou ve svém profesním životě psychology, psychiatry, lékaři, speciálními pedagogy, pedagogy, právníky, architektky, ekonomy, účetními, manažery a i další členové vykonávají rozmanité profese. Paleta dovedností a schopností zastoupených jednotlivci je velmi pestrá. Mohou proto využívat synergický efekt, úspěšně řešit zadané úkoly a dosahovat dílčích cílů. Slabou stránkou jsou nedostatečné znalosti z oblasti neziskového účetnictví.

⁴³ Je nutno poznamenat, že do výdajů NNO většinou nelze vyčíslit práci dobrovolníků.

⁴⁴ O image o.s.OKNA bylo psáno v kapitole 3.1.6 Publicita a části Modifikovaného Porterova modelu věnovaného PR a vnějším vztahům

Při studování konkurence jsem si všimla, že *výroční zprávy a www prezentace* o.s.OKNA nedosahují takových kvalit jako u konkurence. Je nutno věnovat pozornost mnoha drobnostem při tvorbě dokumentů, kterými se sdružení prezentuje. I detaily působí lépe v očích veřejnosti jako potencialních dárců či dobrovolníků, nemluvě o firmách. Tento fakt byl sdělen vedení, které promptně zareagovalo a nechalo zadat profesionální tvorbu webové prezentace a i Výroční zpráva o.s.OKNA za rok 2006 doznala zlepšení, především ve své grafické podobě.

3.2.2 Strategická část o. s. OKNA⁴⁵

Strategická část strategického plánování občanského sdružení OKNA začala v lednu 2007. Literatura a zkušenosti odborníků doporučují, aby se realizační skupina, která se podílí na strategické části, vydala na víkend na nějaké neutrální místo. Na neutrálním místě realizační tým nebude muset řešit běžné starosti, což dá dobrý základ pro objektivitu členů a výběr optimální strategie. Zároveň by měl být přítomen externí facilitátor, který má bohaté zkušenosti se strategickým managementem a tvorbou strategického dokumentu nestátních neziskových organizací, aby realizačnímu týmu pomáhal nejen ujasnit si jejich strategické směry, ale stanovil i jisté bariéry.

O.s.OKNA se pro vytiženost členů realizačního týmu (civilní zaměstnání, péče o handicapované i zdravé děti) rozhodlo, že strategické plánování proběhne formou několika setkání nad jednotlivými kroky, přičemž doma se každý sám rozhodoval, ke kterému směru se na schůzce přikloní. Nakonec se uskutečnilo pět 2-4 hodinových setkání, což by mimochodem vydalo na víkendové setkání, jak doporučují délku pro plánování odborníci.

Přestože by se na první pohled mohlo zdát, že tato forma (setkání jednou za týden či čtrnáct dní) není nejvhodnější, realizační tým naplnil cíle, které si stanovil pro strategickou část. Samozřejmě dílčí setkání si vynutila podrobné zápisy ze schůzek, které dále obsahovaly závěry z diskusí a úkoly pro každého člena na další týmové setkání. Zvýšila se také emailová korespondence a jeden člen⁴⁶ musel shrnovat připomínky a připravovat podkladové materiály pro další schůzku. Závěrem se dá říci, že tato metoda má jistě své úskalí, ale na druhou stranu netlačí vás čas a máte víc prostoru promyslet si, co je pro rozvoj sdružení nejvhodnější.

Větší problém jsem zaznamenala ve skutečnosti, že chyběl externí facilitátor. Sdružení původně plánovalo mít ve svém realizačním týmu externího facilitátora, což se posléze projeví za neuskutečnitelné z důvodu rozdělení strategického plánování na

⁴⁵ Popisují proces a výsledky, ke kterým došel tým pro strategickou část o.s.OKNA, některé údaje byly převzaty z JAROŇOVÁ, K.: *Zápisy ze schůzek strategického plánování o.s.OKNA pro roky 2007-2012 č. 1-4*. Jindřichův Hradec, 2007

⁴⁶ V strategické části to v o.s.OKNA byla projektová manažerka.

jednotlivá setkání, nedostatek těchto odborníků a podstatné geografické vzdálenosti od velkých měst.

Problém nebyl v tom, že bychom neměli dostatečné znalosti ze strategického managementu, ale skutečnost, že tam chyběla osoba, která by byla jednoznačně pověřena vedením diskuse (moderováním) a udávala tempo a témata, kterými je nutno se zabývat. Tento fakt všem členům plýtvat velmi cenným časem, neboť tím, jak byli jednotliví členové odpovědni i za jiné činnosti sdružení, se často stávalo, že diskuse o strategických směrech sklouzla k dílčím problémům, které na schůzkách k strategické části vůbec neměly zaznít.

Předcházející odstavce lze shrnout do dvou doporučení:

1. Pokud NNO nemá zkušenosti se strategickým managementem ani neprošli žádným odborným seminářem a školením o tvorbě strategického dokumentu, **přítomnost externího facilitátora je nezbytná**.
2. Pokud má realizační tým znalosti ze strategického managementu a chybí přítomnost externího facilitátora, je dopředu nutné **jasně stanovit moderátora diskuse**, kterého všichni členové budou akceptovat.

Klíčovým momentem je výběr členů realizačního týmu, protože od správného výběru se bude odrážet i kvalita strategie. O.s.OKNA do svého realizačního týmu vybrala 6 členů, kteří kromě svých funkcí, byli také zástupci skupin lidí, kteří sdružení věnují svůj čas.

1. **PeaDr. Drahomíra Blažková** – zakladatelka, předsedkyně o.s.OKNA, předsedkyně správní rady, supervizorka Programu Pět P, facilitátorka Rodičovské skupinky, lektorka Setkání se řemeslem, vedoucí letních táborů, fundraiserka a public relation (dále bude v textu uváděna jako **předsedkyně**).
2. **Mgr. Jaroslava Sedláková, Ph.D.** – místopředsedkyně o.s.OKNA, koordinátorka Programu Pět P, projektová manažerka, zástupce vedoucího letního tábora fundraiserka a public relation (dále bude v textu uváděna jako **projektová manažerka**).
3. **Hana Řimnáčová** – office manažerka, koordinace práce sdružení, koordinace Klubu dojíždějících maminek, dcera je v programu HELPP, první profesionální zaměstnankyně (dále bude v textu uváděna jako **office manažerka**).
4. **Marie Málková** – budoucí zaměstnankyně na administrativu, zástupce Rodičovské skupinky, dcera v Programu Pět P (dále bude v textu uváděna jako **pracovnice administrativy**).
5. **Ing. Vladimír Nosek** – zástupce výkonného výboru a koordinátor prací na rekonstrukci Komunitního centra Okénko (dále bude v textu uváděn jako **koordinátor rekonstrukce KC**).

6. **Bc. Kateřina Jaroňová** – služebně nejstarší dobrovolnice o.s.OKNA, projekt Pomocí k přátelství, odpovědná za analýzu a zapisovatelka diskusí ke strategické části, studentka Fakulty managementu (dále bude v textu uváděna jako *dobrovolnice*).

Protože se členové týmu běžně nesetkávají, bylo vhodné se nejdříve představit a společně si odpovědět na některé klíčové otázky:

1. Jak dlouho jdu s o.s.OKNA?
2. Jaký je můj osobní přínos pro o.s.OKNA?
3. V čem jsou o.s.OKNA mimořádná?
4. V čem pokulhávají?
5. Kde chci být za rok ve vztahu k o.s.OKNA?

Předsedkyně: 1. Už 5 let před vznikem o.s.OKNA, kdy na faru začaly chodit rodiny s handicapovanými dětmi. 2. Ráda čmárám a dokážu lidem ukecat. 3. V setkávání lidí a velmi vzácní rodiče (úplné rodiny, což je vzácnost a tatínky jsou zapojení do akcí). 4. Chybí řád a profesionalizace. 5. Být konečně v pozici placeného profesionála.

Projektová manažerka: 1. Od začátku. 2. Koordinace Programu Pět P, psaní projektu, orientace v legislativě, kontakt se studenty, potenciál spolupráce s fakultou – rady odborníků. 3. V službě, osobami, tvůrčí atmosféra, úspěch se posouvat stále dále, zachování kvality. 4. Systém, neurčené role, pravidla práce, publicita a sponzorství je nedostatečné. 5. Pracovat na VŠE a tvořit v o.s.OKNA.

Office manažerka: 1. Od 1. února 2006. 2. Děláním vše a nestíhám nic, jediný zaměstnanec o.s.OKNA na půl úvazku, administrativní a účetní práce. 3. Zapojuje děti a mládež do dění a do společnosti (nemusí sedět nečinně doma), děti mají radost.

4. Nedostatky jsou v systému, neexistuje řád ani pravidla, bez toho bude vše pouze zmatečné. 5. Ještě být zapojená, ale ne v roli účetní, spíše jen administrativní činnost.

Pracovnice administrativy: 1. Členem od začátku. 2. Dodala jsem člena, pomoc při organizaci benefičních akcí, práce na standardech sociálních služeb. 3. Dělá práci, kterou tu nikdo v širokém okolí neposkytuje. 4. Nepokulhává v ničem. 5. Tady.

Koordinátor rekonstrukce KC: 1. Od začátku. 2. Jsem racionální a realistický, dokážu zabezpečit a zařídit hmotné statky. 3. Vše již bylo řečeno. 4. Chybí systémovost a organizovanost. 5. Mám sen, že bych jednou v důchodu dělal v domku správce, ale nejlépe by bylo, kdyby všichni mohli být zdraví, aby organizace jako o.s.OKNA nemusely vůbec existovat.

Dobrovolnice: 1. Jako dobrovolník pro Program Pět P od listopadu 2003. 2. Jako dobrovolník, oslovila jsem a přivedla do programu mnoho dobrovolníků, znám jejich pohled a potřeby, mám státní zkoušku ze strategického managementu a ještě jednu budu

absolvovat. **3.** Mimořádná jsou v péči o dobrovolníky a službách nejen pro děti, ale i rodiče, navíc má velmi aktivní členy. **4.** Chybí generální sponzor – z toho se vše odvíjí. **5.** Budu pátým rokem dobrovolníkem.

Dále jsme si ujasnili, co od strategického plánování vůbec *očekáváme*.

- Určí se kroky, které povedou ke stabilní a profesionální organizaci nabízející služby vysoké kvality.
- Ujasní se typy služeb, které bude o.s.OKNA poskytovat a komu (vymezit cílový segment).
- Řekne se, co sdružení chce a co je nežádoucí.
- Definují se role a obsadí se (profesionalizace).
- Upevní se zdroje financování.
- Je nutné si uvědomit, že existují dvě složky služeb - výchovná a podpůrná.
- Načasování a vytvoření akčních plánů.
- Ujasnění si (předefinování) poslání.

Samozřejmě bylo nezbytné *určit pravidla*, kterými se při strategické části budeme řídit.

- Na začátku si vždy stanovíme délku trvání setkání (dle časových možností přítomných) a kam bychom chtěli dojít ve věcném plánu.
- Všichni jsme si rovni a názor každého má stejnou váhu.
- Vytvoříme demokratickou a příjemnou atmosféru.
- Právo promluvit.
- Nic neskrývat a nezamlčovat pravdu.
- Na konci se domluvíme, kdy se sejdeme příště a zopakujeme si úkoly, které je třeba splnit do příště.
- Domluvili jsme se, že je možné v nutných případech přijmout telefonní hovory.

3.2.2.1 Definice řešených problému

Tato kapitola nám přiblíží problematiku *SWOT analýzy*. Poté si určíme *Kritické faktory úspěchu*. Nakonec se budeme zabývat *misí organizace*, která byla rozdělena do třech období k naplnění dlouhodobých cílů a shrnuje nám představy o podobě sdružení na následujících pět let. Výstupy z této kapitoly (především ze SWOT analýzy) budou rozhodující pro volbu strategie.

SWOT ANALÝZA

K definici řešených problému jsme použili souhrnnou analýzu SWOT, která shrnuje výsledky externí (Opportunities – Příležitosti, Threats - hrozby) a interní

analýzy (Strengths – silná stránka, Weaknesses – slabé stránky). Zároveň byla jednotlivá pole doplněna o skutečnosti, které zazněly na setkáních pomocí brainstormingu.

Tabulka 27: SWOT analýza o.s.OKNA první návrh

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivní rodiče a rodičovská skupinka • Schopný projekt manager • Publicita (www, tisk, TV) • Dobrá komunikace uvnitř i ven • Zázemí (kde se scházejí) • Dobrá výchozí pozice pro rozvoj • Okál se zahradou • Kvalitní terapeut • Různorodost profesí členů • Dobrovolníci • Týmová práce 5P a tábor • Pravidelné benefiční akce • Veřejná sbírka • Příjmy a výdaje rostou • Klubovna a její vybavení • Knihovna a půjčovna • Movitý majetek • Systémový nábor a práce s dobrovolníky • Skvělé osobní vztahy a humor • Demokratické zásady • Dobry image • Úspěšné projekty • Vzdělávání • Dobrá spolupráce s VŠE • Účetní • Zkušenosti • Roste počet klientů 	<ul style="list-style-type: none"> • Není strategický plán • Není strategie financování • Chybí systémovost • Nevymezené a neobsazené role • Nejsou inventární seznamy • Není stálý a jistý zdroj financování • Nejsou smlouvy • Domek je nedodělaný a bariérový • Přetíženost klubovny • Klubovna v nájmu • Slabá informovanost o registraci sociálních služeb • Nezastupitelnost práce • Nejsou podpisová práva na účtech • Nesestaveny kontrolní mechanismy • Nejistota dostatku dobrovolníků na další rok • Nejistota financí na dokončení domku • Nízká profesionalizace • Přetíženost lidí (koordinátorů, účetní...) • Nenaplnění všech potřeb klientů
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Zákon o sociálních službách • Evropský strukturální fond (kvalitnější služby) • Standardy kvality • Aktivnější nábor dobrovolníků a členů • Externí odborníci • Nastolení řádu (timetable) • Dorekonstruování domku • Daňová asignace • Přidat mezinárodní prvek (Kanada, Rakousko) • Externí fundraiseři • Lokální konkurenti a spolupráce s nimi • Komunikace s krajem • Třetí výzva Globálního grantu • Znamý poslanec • Vzdělávání • Vést databázi dobrovolníků • Dobré vztahy s městem • Dobré vztahy s veřejností • Strategie fundraisingu • Provoz chráněné dílny • Family friendly organisation • Komunitní plánování služeb JH • Monitoring Globálního Grantu • Kontrola ministerstva vnitra k akreditaci • Norské fondy • Motivační dílny 	<ul style="list-style-type: none"> • Není lokální silná firma • Dotace velkým ústavům a neziskovkám • Ztráta domku (2010) • Administrativní překážky • Ztráta klíčových osob (např. projektový manager) • Konkurenti • Nově vzniklé neziskovky • Změna legislativy • Nenaplní-li se cíle s KC a přišlo by zklamání důvěry • Kvalifikační předpoklady • Konec GG 01-2008

Zdroj: vlastní zpracování, jednotlivé body vznikly diskuzí při strategickém plánování o.s.OKNA a z interní a externí analýzy

Následně jsme návrhy, které byly redundantní (překrývající se svým významem), snažili shrnout pod jeden název a byly doplněny některé další fakta (viz tabulka 28).

Tabulka 28: Upravená SWOT analýza o.s.OKNA

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Dobré zázemí (klubovna a její vybavení, knihovna, půjčovna, okál se zahradou) – celkově dobrá výchozí pozice pro rozvoj • Systémový nábor a spolupráce s dobrovolníky • Práce s projekty • Publicita (www, tisk, TV) a dobrý image ve městě • Příjmy a výdaje rostou (pravidelné benefiční akce, veřejná sbírka, vlastní činnost) • Dobrá komunikace uvnitř i ven • Aktivní rodiče a rodičovská skupinka • Skvělé osobní vztahy, demokratické zásady a humor • Poskytování soc. služeb (5P, terapie, tábor) • Kvalitní terapeut a různorodost profesí členů • Dobrá spolupráce s VŠE • Orientace se v legislativě, zkušenosti, vzdělávání se a týmová práce • Administrativní a účetní pracovnice • Roste počet klientů 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybí strategie financování (není stálý a jistý zdroj financování, nejistota financí na dokončení domku, chybí generální sponzor) • Nezastupitelnost práce • Chybí systémovost • Nízká profesionalizace, nevyomezené a neobsazené role, přetíženost lidí (koordinátorů, účetní...) • Slabá informovanost o registraci sociálních služeb, chybí standardy kvality sociálních služeb • Přetíženost klubovny a navíc je v najmu • Nejistota dostatku dobrovolníků • Domek je nedodělaný a bariérový • Nesestaveny kontrolní mechanismy • Není strategický plán • Nenaplnění všech potřeb klientů • Nejsou smlouvy • Nejsou podpisová práva na účtech • Nejsou inventární seznamy
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Zákon o sociálních službách (standardy kvality a registrace) • Aktivnější nábor dobrovolníků a členů a vytvoření databáze • Třetí výzva Globálního grantu • Provoz chráněné dílny • Nastolení řádu (timetable) • Evropské strukturální fondy (kvalitnější služby) • Dorekonstruování domku • Lokální konkurenti a spolupráce s nimi • Externí odborníci a fundraiseři • Vzdělávání • Strategie fundraisingu • Přidat mezinárodní prvek (Kanada, Rakousko) • Norské fondy • Motivační dílny • Monitoring Globálního grantu • Kontrola ministerstva vnitra k akreditaci • Komunitní plánování služeb JH • Komunikace s Krajem a státem skrze zástupce • Family friendly organisation • Dobré vztahy s městem • Dobré vztahy s veřejností • Daňová asigance 	<ul style="list-style-type: none"> • Ztráta klíčových osob (např. projektový manager) • Konec Globálního grantu 1/2008 • Kvalifikační předpoklady • Nenaplní li se cíle s KC a přišlo by zklamání důvěry • Změna legislativy • Konkurenti • Dotace velkým ústavům a NNO • Není lokální silná firma • Ztráta domku (2010) • Nově vzniklé NNO • Administrativní překážky

Zdroj: vlastní zpracování, jednotlivé body vznikly diskuzí při strategickém plánování o.s.OKNA

Posléze bylo nutné omezit počet skutečností, abychom je snáze mohli využít pro tvorbu variant strategií. Všechny skutečnosti v jednotlivých polích jsme násobili jednou třetinou, abychom zjistili kolik bodu je nutné přiřadit ke konkrétním množinám. V množině silné stránky každý člen mohl přiřadit svých 8 dílčích bodů, v slabých po 6 bodech, v příležitostech po 7 bodech a v hrozbách 4 body. Každý člen⁴⁷ mohl přiřadit jedné skutečnosti jeden bod dle svých preferencí, byl však omezen počty bodů pro jednotlivé množiny.

Jednotlivci volili a přiřazovali jednotlivé body, aby se sestavil žebříček preferencí (viz tabulka 29), který se stal výchozí pro další plánování a vytvoření variant strategií, které zkombinovala a připravila projektová manažerka.

Tabulka 29: Žebříček nejdůležitějších hrozeb a příležitostí, silných a slabých stránek

SILNÉ STRÁNKY (po 8 bodech)	SLABÉ STRÁNKY (po 6 bodech)
<ul style="list-style-type: none"> • Dobré zázemí (klubovna a její vybavení, knihovna, půjčovna, okál se zahradou) – celkově dobrá výchozí pozice pro rozvoj (5b.) • Systémový nábor a spolupráce s dobrovolníky (5b.) • Práce s projekty (5b.) • Publicita (www, tisk, tv) a dobrý image ve městě (5b.) • Příjmy a výdaje rostou (pravidelné benefiční akce, veřejná sbírka, vlastní činnost) (4b.) • Dobrá komunikace uvnitř i ven (4b.) • Aktivní rodiče a rodičovská skupinka (4b.) • Skvělé osobní vztahy, demokratické zásady a humor (2b.) • Poskytování soc. služeb (5P, terapie, tábor) (2b.) • Kvalitní terapeut a různorodost profesí členů (2b.) • Dobrá spolupráce s VŠE (2b.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybí strategie financování (není stálý a jistý zdroj financování, nejistota financí na dokončení domku, chybí generální sponzor) (5b.) • Nezastupitelnost práce (5b.) • Chybí systémovost (5b.) • Nízká profesionalizace, nevyomezené a neobsazené role, přetíženost lidí (koordinátorů, účetní...) (4b.) • Slabá informovanost o registraci sociálních služeb, chybí standardy kvality sociálních služeb (3b.) • Přetíženost klubovny a navíc je v najmu (2b.) • Nejistota dostatku dobrovolníku na další rok (2b.) • Domek je nedodělaný a bariérový (2b.)
PŘÍLEŽITOSTI (po 7 bodech)	HROZBY (po 4 bodech)
<ul style="list-style-type: none"> • Zákon o sociálních službách (standardy kvality a registrace) (5b.) • Aktivnější nábor dobrovolníků a členů a vytvoření databáze (5b.) • Třetí výzva Globálního grantu (4b.) • Provoz komunitního centra (4b.) • Nastolení řádu (timetable) (4b.) • Evropské strukturální fondy (kvalitnější služby) (4b.) • Dorekonstruování domku (4b.) • Lokální konkurenti a spolupráce s nimi (1b.) • Externí odborníci a fundraiseři (1b.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ztráta klíčových osob (např. projektový manager) (5b.) • Konec Globálního grantu 1/2008 (5b.) • Kvalifikační předpoklady (4b.) • Nenaplní-li se cíle s KC a přišlo by zklamání důvěry (2b.) • Změna legislativy (1b.) • Konkurenti (1b.) • Dotace velkým ústavům a NNO (1b.) • Není lokální silná firma (1b.)

Zdroj: vlastní zpracování, jednotlivé body vznikly diskuzí při strategickém plánování o.s.OKNA

⁴⁷ Jedna členka se z důvodu nemoci nezúčastnila sestavování žebříčku preferencí.

Jak bylo řečeno chyběla jedna členka a vůbec bylo těžké vybrat priority, obzvláště potom v příležitostech. Například by se nemělo zapomenout na příležitost, kterou v sobě nese forma organizace *Family friendly organisation* (organizace přátelská k rodině), která by otevřela možnost pružné pracovní doby, práce z domova, přiměřené množství práce, atd. Dále pak příležitosti v *komunitním plánování služeb v Jindřichově Hradci*, kde jsou členové o.s.OKNA zapojeni. *Monitoring Globálního grantu a Kontrola ministerstva vnitra k akreditaci* – které jsou velkou příležitostí, pokud vyjdou, neboť potvrdí, že je sdružení spolehlivé a prohloubí důvěru vůči o.s.OKNA u institucí, které jsou zásadní pro další přísun financí.

ANALÝZA KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU

Navazujícím krokem na SWOT analýzu je nalezení kritických faktorů úspěchu NNO, které ovlivňují rozvoj NNO. Klíčové faktory úspěchu odráží nejpodstatnější výstupy ze situačních analýz. Touto problematikou se sdružení nezabývalo do hloubky, pouze si vytvořilo přehled kritických faktorů, které mají dopad na konkrétní dlouhodobé cíle.

Tabulka 30: Kritické faktory úspěchu a dlouhodobé cíle o.s.OKNA 2007 - 2012

Kritické faktory úspěchu	Dlouhodobé cíle o.s.OKNA pro období 2007-2012
1. Profesionalizace sdružení	Zachovat stávající programy ve stejné kvalitě.
2. Stále finanční zdroje	
3. Dostatek dobrovolníků	
4. Dobrý image a komunikace	
1. Rekonstrukce okálu a zprovoznění KC	Otevření Komunitního centra Okénko a vytvoření plnohodnotného prostoru s příjemnou atmosférou pro seberealizaci handicapovaných a jejich začlenění zpět do společnosti.
2. Profesionalizace sdružení	
3. Strategie financování	
4. Noví partneři	
4. Výrobní plán	
6. Klienti způsobilí práce	
7. Odbyt výrobků	
8. Registrace sociálních služeb	
1. Nábor dobrovolníků	Zajistit dostatečné množství dobrovolníků pro programy a služby o.s.OKNA.
2. Výcvik	
3. Následná péče o současné i bývalé dobrovolníky	
4. Databáze dobrovolníků	

Zdroj: model tabulky BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str.104, **vlastní zpracování**

MISE NA NÁSLEDUJÍCÍCH PĚT LET

O.s.OKNA si nejdříve stanovila vizi, poslání a cíle. Mise nám popisuje, jak by sdružení mělo vypadat, jaké bude mít klienty a jaké bude poskytovat služby. Mise je rozdělena do tří časových etap.

Tabulka 31: Mise o.s.OKNA 2007-2012

	1. etapa (2007- 2008)	2. etapa (2008 – 2010)	3. etapa (2011 – 2012)
Klienti	<ul style="list-style-type: none"> • K1: Děti z Programu Pět P, Rodičovská skupina, Klub dojíždějících maminek, tábor, HELPP • K2: 6 zaměstnanců na 0,5 úvazku a klienti denního centra 	<ul style="list-style-type: none"> • K1: Děti z Programu Pět P, Rodičovská skupina, Klub dojíždějících maminek, tábor, HELPP, terapie a individuální poradenství • K2: 12 zaměstnanců na 0,5 úvazku a klienti denního centra 	<ul style="list-style-type: none"> • K1: Děti z Programu Pět P, Rodičovská skupina, Klub dojíždějících maminek, tábor, HELPP, terapie a individuální poradenství • K2: 12 zaměstnanců na 0,5 úvazku a klienti denního centra • K3: veřejnost
Pracovníci	<ul style="list-style-type: none"> • Ředitelka na 0.5 úvazku • Terapeutka na 0.5 úvazku • Mistrová • Administrativa na 0.5 úvazku • Účetní na 0.5 úvazku • Odborný asistent • Klienti – zaměstnanci • Dobrovolníci 	<ul style="list-style-type: none"> • Ředitelka • Terapeutka • Mistrová • Administrativa • Účetní • Odborný asistent • Správce budovy • Klienti – zaměstnanci • Dobrovolníci 	<ul style="list-style-type: none"> • Ředitelka • Terapeutka • Mistrová • Administrativa • Účetní • Asistenti • Správce budovy • Klienti – zaměstnanci • Dobrovolníci • Lektori kurzů pro veřejnost
Služby	<p>STÁVAJÍCÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Program Pět P • Rodičovská skupinka • HELPP • Klub dojíždějících maminek • Letní tábor <p>NOVÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chráněná dílna • Sociální služby (stacionář či denní centrum) nebo služby osobního rozvoje 	<p>STÁVAJÍCÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Program Pět P • Rodičovská skupinka • HELPP • Klub dojíždějících maminek • Letní tábor • Chráněná dílna • Sociální služby (stacionář či denní centrum) nebo služby osobního rozvoje 	<p>STÁVAJÍCÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Program Pět P • Rodičovská skupinka • HELPP • Klub dojíždějících maminek • Letní tábor • Chráněná dílna • Sociální služby (stacionář či denní centrum) nebo služby osobního rozvoje <p>NOVÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Práce s veřejností

Zdroj: vlastní zpracování, jednotlivé body vznikly diskuzí při strategickém plánování o.s.OKNA

První etapa - polovina roku 2007 až polovina roku 2008

K1) Klienti stávajících programů – o.s.OKNA bude nadále poskytovat pravidelné činnosti jako předešlé 4 roky. Jde především o Program Pět P, Rodičovskou skupinku, Klub dojíždějících maminek, program HELPP, letní tábor a benefiční akce. Do ústraní odchází kroužek Setkání s řemeslem, kvůli vytíženosti předsedkyně. Je možné, že se kroužek v budoucnu opět obnoví a bude věnován hlavně dětem ze sídliště Hvězdárna. Ve stejné pozici je individuální terapie, kterou předsedkyně nyní poskytuje pouze jedné ženě.

Je nutno si uvědomit, že děti, které jsou v Programu Pět P, se blíží k věkové hranici 15 let (věková hranice definovaná Národním dobrovolnickým centrem Hestia). Je proto důležité uvažovat o přípravě nového programu pro tyto klienty. Může dojít k rozšíření a modifikaci programu HELPP tak, aby z toho vyšel projekt založený na vztahu one to one (individuální, jeden na jednoho) anebo skupina mladých postižených (6 členů) a 2 dobrovolníci, kteří by připravovali a vedli intenzivně zážitkový program.

K2) Klienti Komunitního centra Okénko – chráněná dílna by měla zaměstnat kolegy s těžkým postižením, protože tito jinde nemohou najít uplatnění a to nejen na trhu práce, ale i v jiných chráněných dílnách, kde zaměstnávají handicapované se slabší formou postižení. Bude složité dle zákona definovat náš cílový segment, neboť i současní členové/klienti sdružení mají různé stupně postižení. Klienti budou moci pracovat v chráněné dílně, avšak budou moci být zároveň klienty denního centra nebo naopak budou klienty pouze jedné ze služeb.

V první etapě se počítá, že v chráněné dílně bude pracovat na půl úvazku 6 chodících kolegů⁴⁸ s lehčím mentálním postižením. Navíc bude otevřeno denní centrum pro další klienty.

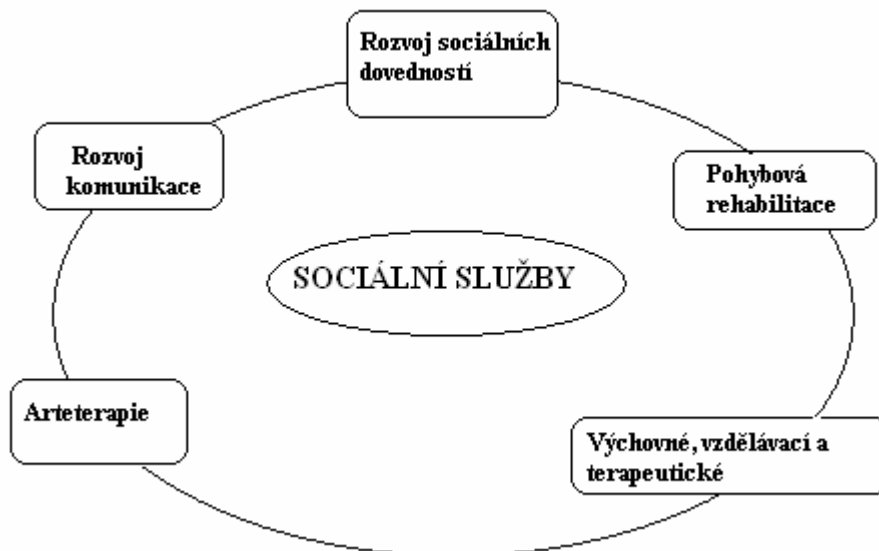
První fáze bude zkušební. Klienti budou mít možnost si vyzkoušet, zda zvládnou pracovní návyky a plnit zakázky. Sdružení získá podklady, jak bude třeba přizpůsobit činnosti a práci klientům a zároveň najde odpověď, které výrobní zakázky jsou pro náplň chráněné dílny vhodné.

Zaměstnanci – v první etapě je především důležité zaměstnat terapeuta, přinejmenším na půl úvazku, který povede klienty v chráněné dílně a denní centrum. Ředitelkou by se měla stát předsedkyně o.s.OKNA. Je nutná i osoba na účetnictví a administrativní práci. Dle finančních možností bude vytvořeno absolventské místo na 0.5 úvazku do denního centra. Klienti s těžším postižením budou potřebovat asistenta. Nezbytnou součástí chodu o.s.OKNA budou dobrovolníci.

⁴⁸ Interně našim klientům (s plným invalidním důchodem (PID) nebo se změněnou pracovní schopností (ZPS)), kteří se stanou zaměstnanci v chráněné dílně, říkáme kolegové.

Kromě stávajících služeb by sdružení mělo v denním centru nabízet od podzimu 2007 následující služby (viz obrázek 9). Také zde bude zahájen provoz chráněných dílen, kde najdou handicapovaní své uplatnění.

Obrázek 9: Nabídka služeb v KC Okénko od podzimu 2007



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá etapa – 2008 až 2010

K1) Klienti běžných činností viz první etapa

K2) Klienti Komunitního centra Okénko – dojde k rozšíření provozu o sklepní prostory, kde by měla vzniknout keramická dílna. Práci by v KC potom mělo najít 12 klientů na půl úvazku. Bylo by příjemné každý rok otevřít jeden provoz (další dílnu). Nejdříve se budeme snažit, aby se chráněné dílny rozvíjely vzájemně i se sociálními službami, aby klienti mohli současně trénovat i svoje sociální a komunikační dovednosti (např. počítačová učebna).

Je důležité pamatovat na limity KC - do okálu se vejde maximálně 15 klientů. A tak bude nutno sestavit důsledně denní rozvrh. Místnosti bude třeba vybavit multifunkčně.

Zaměstnanci v Komunitním centru Okénko – ředitelka, mistr, terapeut, administrativně - účetní pracovnice, správce budovy a dobrovolníci. Snaha o získání financí na plné úvazky.

Třetí etapa – 2011 až 2012

Klienti běžných činností (K1) a KC Okénko (K2) viz druhá etapa.

K3) Klienti z venku – KC se bude snažit otevřít veřejnosti. Například obyvatelé sídliště Hvězdárna budou mít možnost přijít si udělat něco na počítači nebo internetu. Může se zřídit počítačové školicí středisko pro zdravotně postižené z kraje nebo pro

seniory. Zprovoznění počítačové učebny a nalezení vhodného školitele závisí na grantu od Microsoft, na který se dá dosáhnout přes Konto Bariéry.

Zároveň budou probíhat tvůrčí dílny pro veřejnost, mateřské a základní školy. Komunitní centrum by mělo dát prostor k setkávání mezi občany Jindřichova Hradce a handicapovanými.

Zaměstnanci - do pracovního týmu by měla přijít nová multifunkční osoba, která je všestranně zdatná a zajistila by plynulý chod KC Okénko.

V poslední etapě se dá uvažovat o přístavbě okálu. Chybí však stále jasná představa, co zde vznikne. Z původně zamyšlených dvou garsoniér pro chráněné bydlení, se návrhy přesunuly ve směru místnosti pro terapii nebo dočasné ubytování pro účastníky případných počítačových kurzů. Pokud v budoucnu o.s.OKNA dosáhne na finance z grantů na investice, projekt i stavební povolení jsou připravené.

Tým ke strategické části se shodl, že *chráněné bydlení* není v současnosti aktuální prioritou. Navíc v budoucnosti stojí za zvážení, zda nevybudovat třeba více garsoniér (pro více klientů) mimo budovu KC Okénko. Chráněné bydlení by mělo vzniknout v další budově, aby se klienti museli ráno najíst, obléknout a jít ven do práce, aby se přiblížili standardním sociálním návykům. Panuje i obava, aby nedostatek garsoniér a výběr jejich nájemců nevyvolal zbytečný rozkol ve sdružení.

Naopak velmi reálně se jeví v přístavbě vybudovat *tréninkové bydlení a respit*.⁴⁹ Tento způsob umožní uspokojit poptávku většího počtu klientů a prohloubit i servis pro jejich rodiny.

Otázka *osobní asistence* – ve smyslu terénní služby potřebným. Myšlenka sice nadchla, ale zatím nepatří mezi priority. Problematika osobní asistence byla odsunuta do třetí (případně pozdější) fáze. Otázkou by bylo, zda by osobní asistent byl zaměstnancem o.s.OKNA anebo by si jeho služby platili klienti z příspěvku na péči. A také jaký by měl úvazek, neboť pokud ho bude třeba např. v chráněných dílnách, nemůže na zavolání odjet za někým do terénu. A pokud bude mít tak málo práce, že bude moci odjet na zavolání, pak je finanční přítěží.

⁴⁹ Respitní péče – odlehčovací. Např. víkendové pobyty klientů, aby si jejich rodiče mohli odpočinout s tou myšlenkou a klidem, že je o jejich děti dobře postaráno.

3.2.2.2 Možnosti řešení

Z žebříčku nejdůležitějších hrozeb a příležitostí, silných a slabých stránek (tabulka 29) jsme pro zjednodušení vybrali první **čtyři silné a slabé stránky** (označeny číslicemi 1-8), *sedm příležitostí* (označeny písmeny A-G) a *tři hrozby* (označeny písmeny H-J) a zapsali je do TOWS matice.

Tabulka 32: Vytváření strategií - TOWS matice

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	1) Dobré zázemí	5) Chybí strategie financování
	2) Systémový nábor a práce s dobrovolníky	6) Nezastupitelnost práce
	3) Práce s projekty	7) Chybí systémovost
	4) Dobrý image a komunikace s veřejností	8) Přetíženost lidí
PŘÍLEŽITOSTI	SO strategie	WO strategie
A) Zákon o sociálních službách	Ze slov Strengths (silné stránky) a Opportunities (příležitosti). Pomocí silných stránek by organizace měla pro sebe získat příležitosti. Tato strategie je ideální, je to nejlepší cesta k dosažení dlouhodobých cílů.	Ze slov Weaknesses (slabé stránky) a Opportunities (příležitosti). Využívá příležitosti k odstranění slabých stránek.
B) Aktivnější nábor dobrovolníků a členů a vytvoření databáze		
C) Třetí výzva Globálního grantu		
D) Provoz komunitního centra		
E) Nastolení řádu (timetable)		
F) Evropský strukturální fond (kvalitnější služby)		
G) Dorekonstruování domku		
HROZBY	ST strategie	WT strategie
H) Ztráta klíčových osob	Ze slov Strengths (silné stránky) a Threats (hrozby). Skrze silné stránky organizace čelí hrozbám a překonává je.	Ze slov Weaknesses (slabé stránky) a Threats (hrozby). Představují defenzivní strategie. Organizace se snaží snižovat počet svých slabých stránek, čímž předchází hrozbám.
I) Konec Globálního grantu 1/2008		
J) Kvalifikační předpoklady		

Zdroj: model tabulky z BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str.53, **vlastní zpracování**

Kombinací silných stránek s příležitostmi a hrozbami a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami projektová manažerka vygenerovala směry strategického rozvoje. Vyloučila irelevantní nebo redundantní kombinace a směry, které se vzájemně kryly.

Týmu bylo předloženo celkem 44 strategických směrů, z čehož šestnáct strategií SO, z nichž každý člen měl vybrat 5 směrů, s kterými se dále pracovalo ve fázi stanovení priorit a výběru strategie. Projektová manažerka vygenerovala také sedm

strategií WT (vybrat 2 směry), sedmnáct strategií WO (vybrat 6 směrů) a čtyři strategie ST (vybrat jeden směr).

Tabulka 33: Generování směrů strategického vývoje

<p>SO strategie Celkem: 16 směrů (vybrat za sebe 5 směrů)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1A + 1B) Aktivní nábor + práce s dobrovolníky v dobrovolnickém centru • 2A) Práce s dobrovolníky + nový zákon (registrace, standardy) • 2C) Využití Globální grant (3. výzvu) k lepší práci s dobrovolníky • 2D) Práce s dobrovolníky + chráněná dílny • 2E / 2A) Práce s dobrovolníky + nastolení řádu • 2F) Práce s dobrovolníky + Evropský strukturální fond (dále jen ESF) • 2G) Práce s dobrovolníky + dodělat domek • 3B) Práce s projekty + práce s dobrovolníky • 3C) Práce s projekty + třetí výzva Globální grant (dále jen GG) • 3D) Práce s projekty + provoz chráněné dílny • 3E / 3C/ 3B) Práce s projekty + nastolení řádu • 3F) Práce s projekty + ESF • 3G) Práce s projekty + dodělat domek • 4B) Publicita + práce s dobrovolníky • 4D) Publicita + provoz chráněné dílny • 4G) Publicita + dodělat domek
<p>ST strategie Celkem: 4 směry (vybrat za sebe 1 směr)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2H) Jak s využitím práce s dobrovolníky zamezit odchodu klíčových osob • 3H) Jak prací s projekty zamezit odchodu klíčových osob • 3J) Jak prací s projekty zamezit ohrožení koncem GG (1/2008) • 4H) Jak s využitím dobré publicity zamezit odchodu klíčových osob
<p>WO strategie Celkem: 17 směrů (vybrat za sebe 6 směrů)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A5) Jak s využitím Zákona o sociálních službách odstranit nestálé financování • C5) Jak s využitím třetí výzvy Globálního grantu odstranit nestálé financování • E5) Jak nastolením řádu odstranit nestálé financování • F5) Jak s využitím ESF odstranit nestálé financování • A6) Jak s využitím zákona o sociálních službách odstranit nezastupitelnost práce • B6) Jak s využitím práce s dobrovolníky odstranit nezastupitelnost práce • G6) Jak s využitím třetí výzvy Globálního grantu odstranit nezastupitelnost práce • E6) Jak nastolením řádu odstranit nezastupitelnost práce • B7) Jak s využitím práce s dobrovolníky odstranit nesystémovost práce • C7) Jak s využitím třetí výzvy GG odstranit nesystémovost práce • E7) Jak nastolením řádu odstranit nesystémovost práce • F7) Jak s využitím ESF odstranit nesystémovost práce • A8) Jak s využitím zákona o sociálních službách odstranit přetíženost lidí • B8) Jak s využitím práce s dobrovolníky odstranit přetíženost lidí • C8) Jak s využitím třetí výzvy GG odstranit přetíženost lidí • E8) Jak nastolením řádu odstranit přetíženost lidí • G8) Jak dojde po dodělání domku k odstranění přetíženosti lidí
<p>WT strategie Celkem: 7 směrů (vybrat za sebe 2 směry)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5H) Pokud nezlepšíme financování hrozí, že ztratíme klíčové lidi • 5I) Pokud nezlepšíme financování hrozí, že konec GG (1/2008) ukončí naší existenci • 5J) Pokud nezlepšíme financování hrozí, že nesplníme kvalifikační předpoklady • 6H) Pokud nezlepšíme zastupitelnost osob hrozí, že ztratíme klíčové lidi • 7H) Pokud do sdružení nezavedeme systém, hrozí, že ztratíme klíčové lidi • 7J) Pokud do sdružení nezavedeme systém hrozí, že nesplníme kvalifikační předpoklady • 8H) Budou-li lidé přetížení, ztratíme je

Zdroj: Upraveno z SEDLÁKOVÁ, J.: *Generování směrů strategického vývoje*. Jindřichův Hradec, 4.2.2007

3.2.2.3 Stanovení priorit a výběr strategie

Na čtvrté schůzce týmu se z 44 předložených strategických směrů hlasovalo dle klíče uvedeného v předchozí kapitole. Dle počtu hlasů byl sestaven *seznam priorit*.

Pět hlasů získala strategie:

- A5) Jak s využitím Zákona o sociálních službách odstranit nestálé financování (pamatovat na Zákon o zaměstnanosti v souvislosti s chráněnou dílnou) [WO]

Čtyři hlasy pro strategie:

- 3C) Práce s projekty a třetí výzva Globálního grantu [SO]
- 3E / 3C/ 3B) Práce s projekty k nastolení řádu [SO]
- 3G) Práce s projekty a dokončit rekonstrukci Komunitního centra Okénko [SO]
- F5) Jak s využitím Evropských strukturálních fondů odstranit nestálé financování [WO]
- E7) Jak nastolením řádu odstranit nesystémovost práce [WO]

Tři hlasy dostaly strategie:

- 1A, 1B) Aktivní nábor a práce s dobrovolníky v dobrovolnickém centru [SO]
- 3D) Práce s projekty a provoz chráněné dílny [SO]
- 3F) Práce s projekty a Evropský strukturální fond [SO]
- 3H) Jak prací s projekty zamezit odchodu klíčových osob [ST]
- 3J) Jak prací s projekty zamezit ohrožení koncem GG (1/2008) [ST]
- 7H) Pokud sdružení nezavedeme systém, hrozí, že ztratíme klíčové osoby [WT]
- 8H) Budou-li lidé přetížení ztratíme je [WT]

Z přehledu vyšlo, že se sdružení kloní hlavně ke *strategiím SO* (21 hlasů). Prostřednictvím svých silných stránek se chtějí chopit příležitostí a využít je plně ve svůj prospěch.

Seznam priorit nám poskytl shrnutí směrů, kterým tým přikládá důležitost. Nicméně neodhalil hlavní strategie pro implementaci. Byla proto použita technika **Quantitative Strategic Planning Matrix**⁵⁰ (QSPM), aby nám určila konkrétní strategie pro dosažení jednotlivých dlouhodobých cílů. Tabulka 34 poskytuje přehled námi vytyčených dlouhodobých cílů a varianty strategií. Varianty strategií jsou realistické a optimistické, u druhého dlouhodobého cíle najdeme i strategii pesimistickou.

⁵⁰ BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str.106, který převzal od DAVID, F.R.: *Concepts of Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1995

Tabulka 34: Přehled dlouhodobých cílů a variant strategií pro jejich dosažení

Dlouhodobé cíle	1. Zachovat stávající programy ve stejné kvalitě.		2. Otevření KC Okénko a vytvoření plnohodnotného prostoru s příjemnou atmosférou pro seberealizaci handicapovaných a jejich začlenění zpět do společnosti.			3. Zajistit dostatečné množství dobrovolníků pro programy a služby o.s.OKNA.	
	Varianty strategií	Strategie A Nezvyšovat počet klientů, kterým jsou služby poskytovány.	Strategie B Poskytovat služby většímu počtu klientů při postupné profesionalizaci sdružení a rozšíření dobrovolnické a členské základny.	Strategie A Otevření KC s chráněnými dílnami a rozšíření aktivit i klientů programu HELPP.	Strategie B Otevření KC s chráněnými dílnami a denním centrem se sociálními službami (i pro veřejnost).	Strategie C Otevření KC s chráněnými dílnami, denním centrem se sociálními službami (i pro veřejnost) a chráněné / respitní bydlení.	Strategie A Každoroční nábor, výcvik a péče o nové dobrovolníky.

Zdroj: vlastní zpracování

Než se podíváme na matici QSPM, musíme si nejdříve určit váhy, které budeme potřebovat. Váhy jsme vypočítali pomocí tabulky 35. Z žebříčku nejdůležitějších hrozeb a příležitostí, silných a slabých stránek jsme zjistili bodové ohodnocení jednotlivých položek, které jim tým přiřadil. Všechny body příležitostí a hrozeb se sečetly a dostali jsme sumu 44, stejně tak se sečetly body silných a slabých stránek (suma=39). Pomocí vzorce, jsme následně dopočítali váhy.

$$\frac{\text{body jednotlivých SWOT}}{\text{suma bodů}} = \text{váha}$$

Například váha příležitosti Zákon o sociálních službách: $\frac{5}{44} = 0,11$

Tabulka 35: Výpočet váhy pro QSPM

PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY	Body	Váha	SILNÉ STRÁNKY A SLABÉ STRÁNKY	Body	Váha
A) Zákon o sociálních službách	5	0,11	1) Dobré zázemí	5	0,13
B) Aktivnější nábor dobrovolníků a členů a vytvoření databáze	5	0,11	2) Systémový nábor a práce s dobrovolníky	5	0,13
C) Třetí výzva Globálního grantu	4	0,09	3) Práce s projekty	5	0,13
D) Provoz komunitního centra	4	0,09	4) Dobrá image a komunikace s veřejností	5	0,13
E) Nastolení řádu (timetable)	4	0,09	5) Chybí strategie financování	5	0,13
F) Evropský strukturální fond	4	0,09	6) Nezastupitelnost práce	5	0,13
G) Dorekonstruování domku	4	0,09	7) Chybí systémovost	5	0,13
H) Ztráta klíčových osob	5	0,11	8) Přetíženost lidí	4	0,10
I) Konec Globálního grantu 1/2008	5	0,11			
J) Kvalifikační předpoklady	4	0,09			
celkem	44	1,00		39	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Detailní návod na vyplnění matice QSPM byl již popsán v kapitole 2.3.2.3 *Stanovení priorit a výběr strategie*. Následující tři tabulky nám poskytly jasné podklady pro rozhodnutí o volbě strategie.

Tabulka 36: Stanovení strategie pro dlouhodobý cíl č.1

Dlouhodobý cíl 1	Zachovat stávající programy ve stejné kvalitě.				
Alternativní strategie		Strategie A Nezvyšovat počet klientů, kterým jsou služby poskytovány.		Strategie B Poskytovat služby většímu počtu klientů při postupné profesionalizaci sdružení a rozšíření dobrovolnické a členské základny.	
Klíčové faktory	Váha	SA	CSA	SA	CSA
PŘÍLEŽITOSTI					
A) Zákon o sociálních službách	0,11	1	0,11	2	0,22
B) Aktivnější nábor dobrovolníků a členů a vytvoření databáze	0,11	2	0,22	4	0,44
C) Třetí výzva Globálního grantu	0,09	1	0,09	3	0,27
D) Provoz komunitního centra	0,09	1	0,09	3	0,27
E) Nastolení řádu (timetable)	0,09	2	0,18	3	0,27
F) Evropský strukturální fond	0,09	1	0,09	3	0,27
G) Dorekonstruování domku	0,09	2	0,18	3	0,27
HROZBY					
H) Ztráta klíčových osob	0,11	3	0,33	4	0,44
I) Konec Globálního grantu 1/2008	0,11	1	0,11	1	0,11
J) Kvalifikační předpoklady	0,09	2	0,18	2	0,18
SILNÉ STRÁNKY					
1) Dobré zázemí	0,13	4	0,52	4	0,52
2) Systémový nábor a práce s dobrovolníky	0,13	3	0,39	4	0,52
3) Práce s projekty	0,13	2	0,26	4	0,52
4) Dobrý image a komunikace s veřejností	0,13	2	0,26	3	0,39
SLABÉ STRÁNKY					
5) Chybí strategie financování	0,13	2	0,26	4	0,52
6) Nezastupitelnost práce	0,13	2	0,26	4	0,52
7) Chybí systémovost	0,13	2	0,26	4	0,52
8) Přetíženost lidí	0,10	2	0,2	4	0,4
Součet	2		3,99		6,65

Zdroj: model tabulky BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 110, **vlastní zpracování**

Tabulka 37: Určení strategie pro dlouhodobý cíl č.2

Dlouhodobý cíl 2		Otevření Komunitního centra Okénko a vytvoření plnohodnotného prostoru s příjemnou atmosférou pro seberealizaci handicapovaných a jejich začlenění zpět do společnosti.					
Alternativní strategie		Strategie A Otevření Komunitního centra s chráněnými dílnami a rozšíření aktivit i klientů programu HELPP.		Strategie B Otevření Komunitního centra s chráněnými dílnami a denním centrem se sociálními službami (i pro veřejnost).		Strategie C Otevření KC s chráněnými dílnami, denním centrem se sociálními službami (i pro veřejnost) a chráněné / respitní bydlení.	
		Váha	SA	CSA	SA	CSA	SA
KLÍČOVÉ FAKTORY							
PŘÍLEŽITOSTI							
A) Zákon o sociálních službách	0,11	1	0,11	4	0,44	4	0,44
B) Aktivnější nábor dobrovolníků a členů a vytvoření databáze	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33
C) Třetí výzva Globálního grantu	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
D) Provoz komunitního centra	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
E) Nastolení řádu (timetable)	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
F) Evropský strukturální fond	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
G) Dorekonstruování domku	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
HROZBY							
H) Ztráta klíčových osob	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
I) Konec Globálního grantu 1/2008	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
J) Kvalifikační předpoklady	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
SILNÉ STRÁNKY							
1) Dobré zázemí	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
2) Systémový nábor a práce s dobrovolníky	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39
3) Práce s projekty	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
4) Dobrý image a komunikace s veřejností	0,13	2	0,26	3	0,39	4	0,52
SLABÉ STRÁNKY							
5) Chybí strategie financování	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
6) Nezastupitelnost práce	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39
7) Chybí systémovost	0,13	2	0,26	4	0,52	3	0,39
8) Přetíženost lidí	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Součet	2		5,67		7,08		6,96

Zdroj: model tabulky BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 110, **vlastní zpracování**

Tabulka 38: Stanovení strategie pro dlouhodobý cíl č. 3

Dlouhodobý cíl 3		Zajistit dostatečné množství dobrovolníků pro programy a služby o.s.OKNA.			
Alternativní strategie		Strategie A Každoroční nábor, výcvik a péče o nové dobrovolníky.		Strategie B Vyhledat loajální stále dobrovolníky a udržet si je – vytvoření dobrovolnické databáze. Doplnkový nábor a výcvik nových dobrovolníků.	
Klíčové faktory	Váha	SA	CSA	SA	CSA
PŘÍLEŽITOSTI					
A) Zákon o sociálních službách	0,11	1	0,11	1	0,11
B) Aktivnější nábor dobrovolníků a členů a vytvoření databáze	0,11	4	0,44	4	0,44
C) Třetí výzva Globálního grantu	0,09	2	0,18	2	0,18
D) Provoz komunitního centra	0,09	2	0,18	2	0,18
E) Nastolení řádu (timetable)	0,09	2	0,18	3	0,27
F) Evropský strukturální fond	0,09	2	0,18	2	0,18
G) Dorekonstruování domku	0,09	2	0,18	2	0,18
HROZBY					
H) Ztráta klíčových osob	0,11	3	0,33	3	0,33
I) Konec Globálního grantu 1/2008	0,11	1	0,11	3	0,33
J) Kvalifikační předpoklady	0,09	3	0,27	4	0,36
SILNÉ STRÁNKY					
1) Dobré zázemí	0,13	4	0,52	4	0,52
2) Systémový nábor a práce s dobrovolníky	0,13	4	0,52	4	0,52
3) Práce s projekty	0,13	2	0,26	3	0,39
4) Dobrý image a komunikace s veřejností	0,13	3	0,39	4	0,52
SLABÉ STRÁNKY					
5) Chybí strategie financování	0,13	2	0,26	3	0,39
6) Nezastupitelnost práce	0,13	3	0,39	3	0,39
7) Chybí systémovost	0,13	2	0,26	3	0,39
8) Přetíženost lidí	0,10	3	0,3	4	0,4
Součet	2		5,06		6,08

Zdroj: model tabulky BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str. 110, **vlastní zpracování**

Nejvhodnější strategie pro dosažení dlouhodobého cíle č.1: *Zachovat stávající programy ve stejné kvalitě* je alternativa B: **Poskytovat služby většímu počtu klientů při postupné profesionalizaci sdružení a rozšíření dobrovolnické a členské základny**, která dosáhla celkového skóre atraktivnosti 6.65 bodů.

Implementační strategie pro druhý dlouhodobý cíl: *Otevření KC Okénko a vytvoření plnohodnotného prostoru s příjemnou atmosférou pro seberealizaci*

handicapovaných a jejich začlenění zpět do společnosti se jeví strategie B: **Otevření Komunitního centra s chráněnými dílnami a denním centrem se sociálními službami (i pro veřejnost)**, která má nejvyšší celkové skóre atraktivnosti 7.08 bodů. Tato skutečnost ji staví v rámci priority i před ostatní dva dlouhodobé cíle. Pokud se však změní situace ohledně financí / investic na přestavbu okálu, nejvhodnější strategií bude představovat varianta C.

K naplnění třetího dlouhodobého cíle: *Zajistit dostatečné množství dobrovolníků pro programy a služby o.s.OKNA* byla vybrána strategie B: **Vyhledat loajální stálé dobrovolníky a udržet si je – vytvoření dobrovolnické databáze. Doplnkový nábor a výcvik nových dobrovolníků**, která dosáhla celkové skóre atraktivnosti 6.08 bodů.

Tabulka 39: Přehled vybraných strategií

Dlouhodobé cíle	1. Zachovat stávající programy ve stejné kvalitě.	2. Otevření KC Okénko a vytvoření plnohodnotného prostoru s příjemnou atmosférou pro seberealizaci handicapovaných a jejich začlenění zpět do společnosti.	3. Zajistit dostatečné množství dobrovolníků pro programy a služby o.s.OKNA.
Vybraná strategie	Strategie B Poskytovat služby většímu počtu klientů při postupné profesionalizaci sdružení a rozšíření dobrovolnické a členské základny.	Strategie B Otevření KC s chráněnými dílnami a denním centrem se sociálními službami (i pro veřejnost).	Strategie B Vyhledat loajální stálé dobrovolníky a udržet si je – vytvoření dobrovolnické databáze. Doplnkový nábor a výcvik nových dobrovolníků.
SA	6,65	7,08	6,08

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se vyskytnou potíže (např. nedostatek financí, mimořádné události) s realizací vybraných strategií, lze plynule přejít na strategie s nižším skórem atraktivnosti.

3.2.3 Realizační část o. s. OKNA

Realizační část bývá vždy klíčová. Zvolené strategie na dosažení dlouhodobých cílů by měly být vždy velmi dobře komunikované především uvnitř organizace tak, aby se ve sdružení vědělo, kterým směrem se sdružení ubírá a jak se mohou jednotlivci zapojit do aktivit na dosažení cíle.

V o.s.OKNA byla jistou zárukou přijetí strategického dokumentu všemi skupinami již samotná volba osob, které se staly součástí řešitelského týmu ve strategické části. Členové týmu byli nejen zástupci všech zájmových skupin ve sdružení, ale z 50 % zaměstnanci o.s.OKNA a ze 100 % lidé v různých týmech, kteří měli odpovědnost za konkrétní akční cíle.

Tato kapitola přibližuje tvorbu a realizaci operačního plánu o.s.OKNA pro první období 2007/2008. V druhé části se provede kontrola a hodnocení naplnění

akčních cílů. Poslední popisovaná problematika se zabývá definováním *plánu návazných činností* neboli tvorbou operačních plánů pro druhé období.

3.2.3.1 Operační plány a jejich realizace

Tým nejdříve z dlouhodobých cílů vymezil osm krátkodobých cílů pro první období 2007/2008. Ty dále rozpracoval na cíle dílčí, které budou podporovat naplnění krátkodobých cílů. Celá kapitola je pro lepší přehlednost zpracována v tabulkách.

Tabulka 40: Rozepsané dlouhodobé cíle pro první období 2007/2008

Dlouhodobé cíle	Strategie pro dosažení dlouhodobých cílů	Krátkodobé cíle pro první období	Dílčí cíle k dosažení krátkodobých cílů
Otevření KC Okénko a vytvoření plnohodnotného prostoru s příjemnou atmosférou pro seberealizaci handicapovaných a jejich začlenění zpět do společnosti.	Otevření Komunitního centra s chráněnými dílnami a denním centrem se sociálními službami (i pro veřejnost).	1. Zprovozněním části domku (přízemí), připravit podmínky pro zahájení systematické práce s klienty a zlepšení podmínek pro práci zaměstnanců i dobrovolníků	1.1 Ziskávání financí na opravy domku 1.2 Svěpomocné dobrovolné práce na domku 1.3 Zadání odborných prací profesionálům
		2. Zpustit provoz chráněné dílny v Komunitní centru Okénko	2.1 Najít vhodné klienty v počtu 5-6 lidí 2.2 Uzavření pracovních smluv s prvními handicapovanými pracovníky a terapeutem 2.3 Žádost na Úřad práce v Jindřichově Hradci o uznání statutu Chráněné dílny OKÉNKO 2.4 Start provozu
		3. Nastolit řád v práci o.s.OKNA, který povede k nepřetěžování pracovníků a dobrovolníků	3.1 Nová dělba práce 3.2 Získání prostředků na další rozvoj a profesionalizaci
		4. Příprava organizace na start chráněné dílny	4.1 Propočítání nákladů provozu 4.2 Získání prostředků na náklady provozu chráněné dílny 4.3 Kontaktování klientů 4.4 Přijetí mistrové - terapeuta
		5. Dokončení rekonstrukce celého domku	Popis v následující tabulce
		6. Registrace a provozování sociálních služeb v Komunitním centru Okénko	6.1 Zjistit nutnost registrace 6.2 Standardy kvality
Zajistit dostatečné množství dobrovolníků pro programy a služby o.s.OKNA.	Vyhledat loajální stálé dobrovolníky a udržet si je – vytvoření dobrovolnické databáze. Doplnkově nábor a výcvik nových dobrovolníků.	7. Rozšířit a zprofesionlizovat práci s dobrovolníky	7.1 Větší publicita, více dobrovolníků 7.2 Nové dobrovolnické programy
Zachovat stávající programy ve stejné kvalitě.	Poskytovat služby většímu počtu klientů při postupné profesionalizaci sdružení a rozšíření dobrovolnické a členské základny.	8. Pokračovat v stávajících programech a projektech	8.1 Zachovat stávající programy a projekty ve stejné kvalitě 8.2 Zprofesionlizovat sdružení 8.3 Získat dostatek dobrovolníků

Zdroj: vzor tabulky z BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2, str.112, **vlastní zpracování**

Projektová manažerka následně rozpracovala podrobně návrh k naplnění krátkodobých cílů, který obsahuje dílčí cíle, jednotlivé aktivity v rámci plnění dílčích cílů, odpovědné osoby, termíny a případné poznámky.

Tabulka 41: Operační plán – cíl 1

Cíl 1		
Zprovozněním části domku (přízemí), připravit podmínky pro zahájení systematické práce s klienty a zlepšení podmínek pro práci zaměstnanců i dobrovolníků		
Dílčí cíle	Aktivity	Harmonogram a odpovědné osoby
1.1 Získávání financí na opravy domku	Benefiční ples o.s.OKNA	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> předsedkyně • <i>Realizační tým:</i> rodiče, office manažerka a pracovnice administrativy • <i>Dodatečný úkol:</i> ceny do tomboly • <i>Termín:</i> 24. 3. 2007
	Veřejná sbírka „Zanechej svoji stopu“	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> office manažerka • <i>Realizační tým:</i> externí projektová manažerka pod vedením předsedkyně • <i>Dodatečný úkol:</i> office manažerka vytvoří pro externí projektovou manažerku pověřovací listinu, vybaví ji potřebnými dokumenty • <i>Termín:</i> po celý rok 2007
	Akce „Taška pro Okénko“	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> předsedkyně • <i>Realizační tým:</i> koordinátor rekonstrukce KC, office manažerka, rodiče • <i>Termín:</i> po celý rok 2007
	Psaní projektů na dílčí opravy	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> office manažerka • <i>Realizační tým:</i> externí projektová manažerka, předsedkyně a projektová manažerka • <i>Dodatečný úkol:</i> žádost na bezbariérový přístup zpracuje administrativní pracovnice • <i>Termín:</i> Lesy ČR - březen 2007 Nadace Siemens, únor - březen 2007
1.2 Svépomocné dobrovolné práce na domku	Odklizení věcí a odnos věcí z prvního patra do sklepa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> koordinátor rekonstrukce KC • <i>Realizační tým:</i> rodina Blažkova • <i>Termín:</i> únor – březen 2007
	Demontáž kuchyně a přenos do sklepů	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> koordinátor rekonstrukce KC • <i>Realizační tým:</i> členové o.s.OKNA • <i>Termín:</i> březen 2007
	Vyklizení nadzemní části domku pro práci elektrikářů, zedníků a podlahářů	<ul style="list-style-type: none"> • Hotovo
	Okopání koupelny od starých obkladů	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> koordinátor rekonstrukce KC • <i>Termín:</i> jaro 2007
	Obložení koupelny novým obkladem, vyspárování sprchy, sedátko ve sprše	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> koordinátor rekonstrukce KC • <i>Realizační tým:</i> rodina Sedláková • <i>Termín:</i> jaro - léto 2007
	Kolaudace	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> koordinátor rekonstrukce KC • <i>Dodatečný úkol:</i> administrativní pracovnice domluví poradu, jak objekt zkolaudovat (částečná kolaudace, vyjádření hygieny, zkušební provoz) • <i>Termín:</i> 30. 9. 2007

Dílčí cíle	Aktivity	Harmonogram a odpovědné osoby
1.3 Zadání odborných prací profesionálům	Upravení světél a zásuvek elektrikáři dle norem	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> předsedkyně • <i>Realizační tým:</i> office manažerka • <i>Termín:</i> duben 2007 • <i>Poznámka:</i> financování grantem Siemens
	Rekonstrukce stěn objektu (včetně přesít'kování)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> koordinátor rekonstrukce KC • <i>Poznámka:</i> rozpočet od p.Kutiše je 170000Kč, zjistit cenovou nabídku od p.Vlaštovky (fa SOMAT) • <i>Termín:</i> jaro 2007
	Zpracování návrhů na kuchyňskou linku a šatnu objektu	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> administrativní pracovnice • <i>Termín:</i> duben – květen 2007 • <i>Poznámka:</i> Zatím se zjistí cenové nabídky od truhlářů (p.Emér, Dovadil, Šuhájek) a firmy Koryna. Dle financí se rozhodneme dál, zatím lze i využívat starou linku.
	Rekonstrukce elektrického vedení v přízemí a prvním podlaží objektu	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> předsedkyně • <i>Realizační tým:</i> office manažerka • <i>Termín:</i> duben 2007 • <i>Poznámka:</i> fa Protina (p.Večeřa), financování z grantu Lesy ČR
	Nákup nábytku do přízemí	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> office manažerka • <i>Realizační tým:</i> pracovnice administrativy, předsedkyně • <i>Termín:</i> jaro – léto 2007 • <i>Poznámka:</i> vybrat návrh nábytku do kanceláři www.santal.cz, předsedkyně dojedná dar nebo slevu
	Instalace vnější výtahové plošiny	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> projektový tým • <i>Realizační tým:</i> office manažerka, externí firma • <i>Termín:</i> květen – červen 2007 • <i>Poznámka:</i> napsat projekt na Lesy ČR, Konto Bariéry
	Realizace specifické kuchyňské linky a šatny v objektu	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> koordinátor rekonstrukce KC • <i>Realizační tým:</i> projektový tým • <i>Termín:</i> červen – červenec 2007 • <i>Poznámka:</i> Naplnění dle výsledků grantů
	Rekonstrukce střechy KC Okénko	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> koordinátor rekonstrukce KC • <i>Termín:</i> do prosince 2007 • <i>Poznámka:</i> Po skončení sbírky 12/2007 či dříve budou-li finance
Termíny k naplnění cíle 1: <ul style="list-style-type: none"> • září 2007 (stěny, podlahy, sociály, šatna, kancelář, vybavení dílny) • 2008 (ostatní, co lze rekonstruovat i v průběhu provozu) 		

Zdroj: Interní materiály JAROŇOVÁ, K.: *Zápisy ze schůzek strategického plánování o.s.OKNA pro roky 2007-20012 č.1-4.* Jindřichův Hradec, 2007 a SEDLÁKOVÁ, J.: *Návrh akční části strategického plánu pro o.s.OKNA.* Jindřichův Hradec, 4. 4. 2007, **vlastní zpracování**

Tento návrh operačního plánu pro první období 2007/2008 vychází z diskusí a zápisů práce týmu, zohledňuje také konzultaci na odboru sociálních věcí Krajského úřadu a informací z osobní či e-mailové komunikace s členy týmu pro strategickou část.

Tabulka 42: Operační plán – cíl 2

Cíl 2	
Zpustit provoz chráněné dílny v Komunitním centru Okénko	
Dílčí cíle	Harmonogram a odpovědné osoby
2.1 Najít vhodné klienty v počtu 5-6 lidí	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> předsedkyně • <i>Realizační tým:</i> tým Komunitního centra • <i>Termín:</i> od srpna 2007 • <i>Poznámka:</i> zřejmě bude převis klientů – office manažerka připraví dotazník, podle něhož budeme přijímat (zatím chodící klienty, depistáž zájmu o služby osobního růstu)
2.2 Uzavření pracovních smluv s prvními handicapovanými pracovníky a terapeutem	
2.3 Žádost na Úřad práce v Jindřichově Hradci o uznání statutu Chráněné dílny OKÉNKO, žádost o příspěvek na zaměstnávání osob zdravotně postižených	
2.4 Start provozu	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> předsedkyně • <i>Realizační tým:</i> tým Komunitního centra • <i>Termín:</i> od srpna 2007
Termín k naplnění cíle 2: srpen 2007	

Zdroj: Interní materiály JAROŇOVÁ, K.: *Zápisy ze schůzek strategického plánování o.s.OKNA pro roky 2007-20012 č.1-4.* Jindřichův Hradec, 2007 a SEDLÁKOVÁ, J.: *Návrh akční části strategického plánu pro o.s.OKNA.* Jindřichův Hradec, 4. 4. 2007, **vlastní zpracování**

Tabulka 43: Operační plán – cíl 3

Cíl 3		
Nastolit řád v práci sdružení, který povede k nepřetěžování pracovníků a dobrovolníků		
Dílčí cíle	Aktivity	Harmonogram a odpovědné osoby
3.1 Nová dělba práce	Zavedení pravidelných provozních porad	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> předsedkyně • <i>Realizační tým:</i> pracovníci o.s.OKNA • <i>Termín:</i> od března 2007
	Přijetí nové pracovnice na 0,5 úvazku	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> předsedkyně • <i>Termín:</i> březen 2007 • <i>Poznámka:</i> Majka Málková bude placena z GG jako administrativní pracovnice (do 1/2008, dále nutno hledat návazné zdroje)
	Vytvoření nového pracovního místa: „ředitelka o.s.“	V rámci žádosti o grant v třetí výzvě GG
	Využívání konzultací, poradenství, vzdělávání pro členy týmu	V rámci žádosti o grant v třetí výzvě GG
3.2 Získání prostředků na další rozvoj a profesionalizaci	Bude sestaven tým pro napsání žádosti do třetí výzvy GG	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> office manažerka • <i>Realizační tým:</i> předsedkyně, administrativní pracovnice, projektová manažerka a externí projektová manažerka • <i>Termín:</i> od února 2007 • <i>Poznámka:</i> konec března– vyhlášení výzvy
	Bude navázána spolupráce s ing. Procházkovou (externí projektovou manažerkou)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> projektová manažerka • <i>Realizační tým:</i> předsedkyně, administrativní pracovnice, office manažerka • <i>Termín:</i> březen – duben 2007
Termín k naplnění cíle 3: květen 2007		

Zdroj: Interní materiály JAROŇOVÁ, K.: *Zápisy ze schůzek strategického plánování o.s.OKNA pro roky 2007-20012 č.1-4.* Jindřichův Hradec, 2007 a SEDLÁKOVÁ, J.: *Návrh akční části strategického plánu pro o.s.OKNA.* Jindřichův Hradec, 4. 4. 2007, **vlastní zpracování**

Tabulka 44: Operační plán – cíl 4

Cíl 4		
Příprava organizace na start chráněné dílny		
Dílčí cíle	Aktivity	Harmonogram a odpovědné osoby
4.1 Propočet nákladů provozu	Vytvoření podnikatelského záměru chráněné dílny včetně rozpočtu	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> projektová manažerka • <i>Realizační tým:</i> předsedkyně, administrativní pracovnice, office manažerka, studentka FM v seminární práci • <i>Termín:</i> květen 2007
4.2 Získání prostředků na náklady provozu chráněné dílny	Konzultace na úřadu práce (dle Zákona o zaměstnanosti „příspěvek na zaměstnávání osob se zdravotním postižením“)	Proběhlo v listopadu 2006
	Hledat příležitosti z ESF – výzvy září až říjen 2007	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> projektová manažerka • <i>Realizační tým:</i> externí projektová manažerka a zbytek projektového týmu • <i>Termín:</i> září až říjen 2007 • <i>Poznámka:</i> využít konzultace zdarma (do 10/2007) u manažerů specialistů (k ESF: tomas.chovanec@cpkp.cz) či regionálního manažera (p.Havlíček) či (kukla@regioprojekt.cz), napsat projekt na rozšíření provozu, školení k ESF v JH: 5. 4. 2007, 3. 5. 2007
4.3 Kontaktování klientů	Navázat spolupráci s klienty v případě vyrovnaného rozpočtu a při úspěchu žádosti do ESF	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> předsedkyně • <i>Realizační tým:</i> terapeutka, office manažerka, pracovnice administrativy • <i>Termín:</i> léto 2007 • <i>Poznámka:</i> potenciální klienti – Lenka Frčková, Hanička Římnáčová, Mirka Janů, Jára, Tomáš, Renata, Markéta Radostová, p. Dubová, p. Maříková
4.4 Přijetí mistrové – terapeuta	Navázat spolupráci s terapeutkou v případě vyrovnaného rozpočtu a při úspěchu žádosti do ESF	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> předsedkyně • <i>Termín:</i> léto 2007 • <i>Poznámka:</i> terapeutka: Eva Kutišová na 0,5 úvazku + Margita Palová (SÚPM – pomocník terapeuta)
Termín k naplnění cíle 4: září 2007 a v případě úspěšné žádosti v ESF rozšířit provoz, vzít více klientů, zvýšit úvazky pracovníkům		

Zdroj: Interní materiály JARŇOVÁ, K.: *Zápisy ze schůzek strategického plánování o.s.OKNA pro roky 2007-20012 č.1-4*. Jindřichův Hradec, 2007 a SEDLÁKOVÁ, J.: *Návrh akční části strategického plánu pro o.s.OKNA*. Jindřichův Hradec, 4. 4. 2007, **vlastní zpracování**

Tabulka 45: Operační plán – cíl 5

Cíl 5	
Dokončení rekonstrukce celého okálu	
Dílčí cíl	Aktivity
5.1 Dokončení rekonstrukce celého okálu	<ul style="list-style-type: none"> Hledat příležitosti z ESF (měkké projekty) a EFRR (investice, avšak 15 % spolufinancování a zpětné financování – výzvy září až říjen 2007, sledovat www.rr-jihozapad.cz) – nutné, aby měl projekt „přidanou hodnotu“ není to na financování běžného provozu (např. rozšíření provozu, posun organizace, změna, vzdělání, nová metodika, inovace) Napsat projekt v programech se zaměřením: sociální integrace, zaměstnávání zdravotně postižených, vzdělávání (počítačová učebna) Navázat spolupráci s firmami, jež mají zkušenosti s psaním projektů – vtáhnout je do projektu (konzultace, monitoring, analýzy, Dohody o provedení práce např. na 200 hod.) Možná tento cíl naplníme i v souvislosti s dílčím cílem 3.2 Sledovat granty Jihočeského kraje (akční plán rozvoje Kraje, příspěvkové projekty, program 4.4 Podpora dětí se specifickými problémy) Sledovat Blokový grant, NROS: výzvy prosinec 2007 - neinvestiční
Termín k naplnění cíle 5: naplnění cíle je podmíněno úspěchem v grantovém řízení – podzim 2007	
Nutnost hledání dalších možností financování - pověřen projektový tým.	

Zdroj: Interní materiály JAROŇOVÁ, K.: *Zápisy ze schůzek strategického plánování o.s.OKNA pro roky 2007-20012 č.1-4.* Jindřichův Hradec, 2007 a SEDLÁKOVÁ, J.: *Návrh akční části strategického plánu pro o.s.OKNA.* Jindřichův Hradec, 4. 4. 2007, **vlastní zpracování**

Tabulka 46: Operační plán – cíl 6

Cíl 6		
Registrace a provozování sociálních služeb v Komunitním centru Okénko		
Dílčí cíle	Aktivity	Harmonogram a odpovědné osoby
6.1 Zjistit nutnost registrace	Konzultace na Krajském úřadu	<ul style="list-style-type: none"> <i>Odpovědná osoba:</i> předsedkyně <i>Realizační tým:</i> projektová manažerka <i>Termín:</i> 14. 2. 2007
	Příprava organizace na registrační podmínky	<ul style="list-style-type: none"> <i>Odpovědná osoba:</i> administrativní pracovnice <i>Realizační tým:</i> terapeutka, externí konzultantka, okrajově projektová manažerka a předsedkyně <i>Termín:</i> podzim 2007 - jaro 2008 <i>Poznámka:</i> externí konzultantka v oblasti sociálních služeb – p.Bicková
	Studium standardů kvality	<ul style="list-style-type: none"> <i>Odpovědná osoba:</i> administrativní pracovnice <i>Termín:</i> podzim 2007 – jaro 2008
	Sestavit tým pro zavádění Standardů kvality	<ul style="list-style-type: none"> <i>Odpovědná osoba:</i> administrativní pracovnice <i>Realizační tým:</i> terapeutka, externí konzultantka, okrajově projektová manažerka a předsedkyně <i>Termín:</i> podzim 2007 – jaro 2008
6.2 Standardy kvality	Konzultace u p. Bickové v Třeboni	<ul style="list-style-type: none"> <i>Odpovědná osoba:</i> administrativní pracovnice <i>Realizační tým:</i> terapeutka, externí konzultantka, okrajově projektová manažerka a předsedkyně <i>Termín:</i> podzim 2007 – jaro 2008
Termín k naplnění cíle 6: podzim 2007 – jaro 2008		

Zdroj: Interní materiály JAROŇOVÁ, K.: *Zápisy ze schůzek strategického plánování o.s.OKNA pro roky 2007-20012 č.1-4.* Jindřichův Hradec, 2007 a SEDLÁKOVÁ, J.: *Návrh akční části strategického plánu pro o.s.OKNA.* Jindřichův Hradec, 4. 4. 2007, **vlastní zpracování**

Tabulka 47: Operační plán – cíl 7

Cíl 7		
Rozšířit a zprofesionalizovat práci s dobrovolníky		
Dílčí cíle	Aktivity	Harmonogram a odpovědné osoby
7.1 Větší publicita, více dobrovolníků	Projekt „Pomoci k přátelství“	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> dobrovolnice • <i>Realizační tým:</i> tým 4 studentů z FM VŠE, odborný garant projektová manažerka • <i>Termín:</i> podzim 2006 – prosinec 2007
	Zavedení systému práce s dobrovolníky i mimo Program Pět P	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> administrativní pracovnice • <i>Termín:</i> podzim 2007
	Vzdělávání v managementu dobrovolnictví a navázání kontaktů	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> administrativní pracovnice
7.2 Nové dobrovolnické programy	Návrh a rozvoj nových dobrovolnických programů (např. firemní dobrovolnictví)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> administrativní pracovnice • <i>Termín:</i> podzim 2007 • <i>Poznámka:</i> spolupráce s Hestií- Národním dobrovolnickým centrem
Termín k naplnění cíle 7: prosinec 2007		

Zdroj: Interní materiály JAROŇOVÁ, K.: *Zápisy ze schůzek strategického plánování o.s.OKNA pro roky 2007-20012 č.1-4.* Jindřichův Hradec, 2007 a SEDLÁKOVÁ, J.: *Návrh akční části strategického plánu pro o.s.OKNA.* Jindřichův Hradec, 4. 4. 2007, **vlastní zpracování**

Tabulka 48: Operační plán – cíl 8

Cíl 8		
Pokračovat v stávajících programech a projektech		
Dílčí cíle	Aktivity	Harmonogram a odpovědné osoby
8.1 Zachovat stávající programy a projekty ve stejné kvalitě	Program Pět P, HELPP, Klub dojíždějících maminek, Rodičovská skupinka, tábor a potáborové setkání, společné, společenské a benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odpovědná osoba:</i> koordinátoři jednotlivých programů a projektů
8.2 Zprofesionalizovat sdružení	Viz cíl 3	Viz cíl 3
8.3 Získat dostatek dobrovolníků	Viz cíl 7	Viz cíl 7

Zdroj: Interní materiály JAROŇOVÁ, K.: *Zápisy ze schůzek strategického plánování o.s.OKNA pro roky 2007-20012 č.1-4.* Jindřichův Hradec, 2007 a SEDLÁKOVÁ, J.: *Návrh akční části strategického plánu pro o.s.OKNA.* Jindřichův Hradec, 4. 4. 2007, **vlastní zpracování**

Z předešlých tabulek je vidět, že o.s.OKNA si ve svém prvním operačním plánu vytyčila náročné a rozsáhlé cíle, jejichž naplnění již v prvním období však představovalo nutnou podmínku pro následný chod a rozvoj sdružení. Bylo nutno si stanovit tak nesnadné cíle z mnoha důvodů. Za všechny jmenujme například významnost rekonstrukcí okálu a zprovoznění alespoň částečně KC Okénko, kde stále hrozí odebrání okálu, pokud se do roku 2010 nenaplní obsah darovací smlouvy s městem Jindřichův Hradec.

Nezbytnou součástí tzv. **implementačního plánu** a posléze i samotného **strategického plánu**, kterým se o.s.OKNA bude nejen řídit, ale i prezentovat navenek, jsou *finanční plán, personální plán, marketingový plán, fundraisingový plán, investiční plán*, atd.

Vedení a pracovníci o.s.OKNA si uvědomují významnost a velkou potřebu těchto plánů a postupně na nich pracují, ucelená podoba však k březnu 2008 ještě neexistuje. Sdružení kvůli chybějícím dokumentům ztrácí svou konkurenční výhodu. Je velmi důležité plány vyhotovit.

V rozpracovanosti jsou nejdále *finanční plán a personální plán* díky projektu **Zdravé finance pro OKNA**⁵¹, který probíhal 10 měsíců od 1. 9. 2007 a byl financován z Globálního grantu realizovaného v rámci Operačního programu Rozvoje Lidských Zdrojů.

Cílem projektu bylo profesionalizovat řízení sdružení na poli finančním i věcném. Intencí bylo vytvořit transparentní procesy řízení, systémový přístup tvorby interních předpisů, standardizovaný systém plánování, postupy pro řízení finančních zdrojů a pravidla provázanosti finančního a věcného řízení. S nárůstem aktivit sdružení v sociální oblasti, finančních operací a administrativy při řízení projektu byla dobrovolnická platforma zajištění těchto aktivit nadále neudržitelná.

Sdružení nastavilo podmínky pro trvalé doplňování odborných znalostí v oblasti finančního a věcného řízení NNO. Byly využívány odborné konzultace i specializovaná školení (nejen po dobu trvání projektu) pro všechny dotčené zaměstnance organizace.

Záměrem projektu mimo jiné bylo, aby na pozicích určených pro posílení kapacity sdružení pracovaly ženy s odpovídajícím kvalifikačním profilem, osobnostními předpoklady, ochotou pro cílené vzdělávání a permanentní učení, s úmyslem doplňování si odborných znalostí a způsobilostí.

Dvě z nich pečují o zdravotně postiženého člena rodiny (dítě s handicapem). Možnost pracovat pro o.s.OKNA jim umožnilo skloubit práci s péčí o člena rodiny. Jejich pracovní doba je flexibilní a náplň práce lze vykonávat z domova.

Personální plán o.s.OKNA v současné době zahrnuje *Organizační řád I/2008*, kde je zobrazeno organizační schéma sdružení (viz obrázek 8 v kapitole Typy vnitřních zdrojů), *Pracovní řád o.s.OKNA I/2/ 2007*, *Podpisový řád I/1/ 2007 s Podpisovým vzorem* platným od 1. 2. 2008.

⁵¹ Následující čtyři odstavce jsou nepřímou citací ŘIMNÁČOVÁ, H.: *Žádost o finanční podporu z Globálního grantu realizovaného v rámci Operačního programu Rozvoj Lidských Zdrojů*. Jindřichův Hradec, 30.3.2007

Finanční plán již rozpracoval *Směrnice č. 1*: Směrnice k provedení inventarizace - stanovení osob zodpovědných za inventarizaci, *Směrnice č. 2*: Směrnice k provedení inventarizace - definování postupů a operací a *Spisový a archivační řád* platný od 1. 2. 2008. Na jaře 2008 se pracuje především na sestavení prvního a modelového rozpočtu o.s.OKNA.

3.2.3.2 Kontrola plánu a hodnocení

Již ve strategické části tým rozhodl, že monitoring plnění strategického plánu bude částečně průběžný v rámci dílčích cílů podporujících cíle krátkodobé, ale především jedenkrát za půl roku se bude provádět celková kontrola a hodnocení naplňování dlouhodobých cílů prostřednictvím zvolených strategií. Dále bylo stanoveno, že se strategický plán bude aktualizovat a každý rok bude pro valnou hromadu připravena zpráva o plnění strategického plánu.

- *Časový harmonogram kontroly*: únor 2008, červen 2008, leden 2009, červen 2009, atd.
- *Odpovědnost za kontrolu*: projektová manažerka, případně ředitelka sdružení, podaří-li se toto místo vytvořit
- *Odpovědnost za přenos informací do správní rady*: předsedkyně

V únoru 2008 se opět sešli všichni členové strategického plánovacího týmu - PeaDr. Drahomíra Blažková, Mgr. Jaroslava Sedláková, Ph.D., Hana Řimnáčová, Marie Málková, Ing.Vladimír Nosek a Bc. Kateřina Jaroňová, aby zhodnotili realizaci krátkodobých cílů pro první období 2007/2008, které byly v drtivé většině splněny.

Potíže přetrvávají zejména na poli *přetíženosti zaměstnanců*, kde došlo i k odchodu a příchodu nových zaměstnanců a dobrovolníků, přestože se veškeré vytyčené aktivity uskutečnily.

Díky novým finančním příležitostem (dotace z Ministerstva práce a sociálních věcí – dále jen MPSV) padlo rozhodnutí o změně strategie u dlouhodobého cíle „**Otevření Komunitního centra Okénko a vytvoření plnohodnotného prostoru s příjemnou atmosférou pro seberealizaci handicapovaných a jejich začlenění zpět do společnosti.**“ A to konkrétně o využití peněz z MPSV 2 100 000 Kč (což představuje 75 procent částky nutné k investici) na výstavbu přístavby v KC Okénko na *chráněné / respitní bydlení*. Volně se proto přešlo na strategii C, která s přístavbou počítá.

Během prvních měsíců provozu KC Okénko byla zaznamenána poptávka ze strany seniorů o návštěvy KC. Proto se rozhodlo o *otevření se i veřejnosti* již v druhé etapě (namísto plánované třetí etapy). Samozřejmě zpočátku pro limitovaný počet osob v přesně stanovený čas (jedenkrát týdně).

Následující tabulky (č. 49 – č. 56) poskytují přehled o naplnění konkrétních aktivit, dílčích a krátkodobých cílů. Ve spodní části vždy nalezneme zpětnou vazbu k danému krátkodobému cíli.

Tabulka 49: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 1

Cíl 1		
Zprovoznění části domku (přízemí), připravit podmínky pro zahájení systematické práce s klienty a zlepšení podmínek pro práci zaměstnanců i dobrovolníků		
Dílčí cíle	Aktivity	Splnění
1.1 Získávání financí na opravy domku	Benefiční ples Oken	• Splněno
	Veřejná sbírka „Zanechej svoji stopu“	• Probíhá další ročník
	Akce „Taška pro Okénko“	• Splněno
	Psaní projektů na dílčí opravy	• Splněno
1.2 Svépomocné dobrovolné práce na domku	Odklizení věcí a odnos části věcí z 1.patra do sklepa	• Splněno
	Demontáž kuchyně a přenos do sklepů	• Splněno
	Vyklizení nadzemní části domku pro práci elektrikářů, zedníků a podlahářů	• Splněno
	Okopání koupelny od starých obkladů	• Splněno
	Obložení koupelny novým obkladem, vyspárování sprchy, sedátko ve sprše	• Splněno
	Odstranění větví po poražených stromech na zahradě	• Splněno
1.3 Zadání odborných prací profesionálům	Kolaudace prvního patra	• Splněno
	Úprava světel a zásuvek v koupelně dle norem	• Splněno
	Rekonstrukce stěn objektu	• Splněno
	Zpracování návrhů na kuchyňskou linku a šatnu objektu	• Splněno
	Rekonstrukce elektrického vedení v přízemí a prvním podlaží objektu	• Splněno
	Nákup nábytku do přízemí	• Splněno
	Instalace vnější výtahové plošiny	• Od výtahu se upustilo, neboť by šlo o velký zásah do konstrukce domu. Bezbariérovost se bude řešit nájezdovými plošinami, jak na přízemí, tak do podzemí, kde budou další chráněné dílny.
	Realizace specifické kuchyňské linky a šatny v objektu	• Splněno
Rekonstrukce střechy KC Okénko	• Splněno	
Zpětná vazba:		
<p>První cíl byl z převážné části naplněn viz přehled výše. Během první poloviny roku bylo zprovozněno přízemí KC Okénko a od září 2007 zde našlo útočiště 7 klientů v programu HELPP a tři kolegyně v chráněné dílně. Do konce roku pak probíhaly další rekonstrukce a navyšoval se počet klientů.</p> <p>Instalace výtahu byla zamítnuta a nahrazena vybudováním nájezdových plošin, které by měly být s dalšími opravami financovány z 25 % částky na investici rekonstrukce cca 700 000 Kč z vlastních zdrojů (konce roku 2008).</p>		

Zdroj: informace z diskuse monitorovací schůzky z února 2008 shrnuty do JAROŇOVÁ, K.: *Monitorovací zpráva o plnění strategického plánu o.s.OKNA pro roky 2007-2012*. Soběslav, 13. 2. 2007, vlastní zpracování

Tabulka 50: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 2

Cíl 2	
Spustit provoz chráněné dílny v Komunitním centru Okénko	
Dílčí cíle	Splnění
<p>2.1 Najít vhodné klienty v počtu 5-6 lidí</p> <p>2.2 Uzavření pracovních smluv s prvními handicapovanými pracovníky a terapeutem</p> <p>2.3 Žádost na Úřad práce v Jindřichově Hradci o uznání statutu Chráněné dílny OKÉNKO, žádost o příspěvek na zaměstnávání osob zdravotně postižených</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Od září 2007 navštěvovalo denně KC 7 klientů v programu HELPP a tři kolegyně v chráněné dílně. Počet klientů se do konce roku navyšoval a v únoru 2008 je v programu HELPP 9 klientů a v chráněné dílně pracuje 5 kolegyň. • Asistentka terapeutky (společensky účelné pracovní místo) dala výpověď. Tuto funkci prozatím vykonává dobrovolnice, která by v dohledné době měla získat toto společensky účelné pracovní místo – financované úřadem práce. Asistentka terapeutky je v provozu nezbytná. • Žádost na Úřad práce v Jindřichově Hradci o uznání statutu Chráněné dílny OKÉNKO, žádost o příspěvek na zaměstnávání osob zdravotně postižených – kvůli složitosti a mnohým povinnostem se tento dílčí cíl doposud nerealizoval.
2.4 Start provozu KC Okénko	<ul style="list-style-type: none"> • KC Okénko funguje od září 2007
<p>Zpětná vazba:</p> <p>Spuštění provozu proběhlo dle plánu od září 2007. Během provozu se naplnil i počet plánovaných pracovníků (kolegů) v chráněných dílnách - konkrétně z 3 na 5 kolegů. Až devět klientů navštěvuje program HELPP, tito klienti budou do budoucna klienty denního stacionáře, ke kterému se v současnosti vypracovávají Standardy kvality (nutné pro registraci této sociální služby).</p> <p>Dílčí cíl „Žádost na Úřad práce v Jindřichově Hradci o uznání statutu Chráněné dílny OKÉNKO, žádost o příspěvek na zaměstnávání osob zdravotně postižených“ – se kvůli složitosti a mnohým povinnostem vycházejících z této spolupráce se tento dílčí cíl doposud nerealizoval. Díky dobrým vztahům s Úřadem práce v JH se však v blízké budoucnosti počítá se získáním statutu chráněné dílny a následného příjmu finančních prostředků na terapeuta v chráněných dílnách a na zřízení chráněného pracovního místa.</p>	

Zdroj: informace z diskuse monitorovací schůzky z února 2008 shrnuty do JAROŇOVÁ, K.: *Monitorovací zpráva o plnění strategického plánu o.s.OKNA pro roky 2007-2012*. Soběslav, 13. 2. 2007, vlastní zpracování

Tabulka 51: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 3

Cíl 3		
Nastolit řád v práci sdružení, který povede k nepřetěžování pracovníků a dobrovolníků		
Dílčí cíle	Aktivity	Splnění
3.1 Nová dělba práce	Zavedení pravidelných provozních porad	• Splněno, provozní porady pravidelně probíhají
	Přijetí nové administrativní pracovnice na 0,5 úvazku	• Splněno
	Vytvoření nového pracovního místa: „ředitelka o.s.OKNA“	• Splněno, avšak nezajištěné finance po 6/2008
	Využívání konzultací, poradenství, vzdělávání pro členy týmu	• Splněno
3.2 Získání prostředků na další rozvoj a profesionalizaci	Bude sestaven tým pro napsání žádosti do třetí výzvy GG	• Splněno, v rámci třetí výzvy globálního grantu byly získány finance na platy ředitelky, finanční ředitelky, administrativní pracovnice a pro externí konzultanty, především v oblasti financí a administrativy. Grant je do 6/2008!
	Bude navázána spolupráce s ing. Procházkovou (externí projektovou manažerkou)	• Spolupráce byla realizována

Zpětná vazba:

Nejvíce diskutovaný cíl. Přestože se všechny aktivity uskutečnily, krátkodobý cíl „Nastolení řádu v práci a nepřetěžování zaměstnanců a dobrovolníků“ naplněn nebyl, ba naopak pracovnice byly přetěžovány během posledního půlroku nejvíce za dosavadní činnost (k běžné agendě i mimořádné získávání financí na spuštění KC, rekonstrukce KC, provoz KC, sestavování finančních, personálních, marketingových a investičních plánů, atd.). Z čehož vyplývá jeho podcenění mezi ostatními cíli, především vůči preferovaným prvním dvou cílům – dokončení rekonstrukce a zprovoznění KC Okénko.

Všichni zaměstnanci byli nuceni vykonávat neplacené přesčasy. Dobrovolnický jsou řešeny i pracovní povinnosti, které by si zasloužily pracovní místo (nová asistentka terapeuta) nebo aspoň finanční ohodnocení (koordinátorka nově vznikajícího programu „Dobrovolnictví v nemocnici“ nebo dobrovolnice, která pomáhá sestavit Standardy kvality pro chráněné bydlení a denní stacionář).

Všechny trápí nejen přetíženost, ale i nejistota financí na platy po 6/2008, kdy bude ukončena třetí výzva GG. Je proto nezbytné nejen dokončit pracovní řád, organizační schéma, pracovní smlouvy, mzdové směrnice a další personální agendu, ale především zajistit finance na další období.

Ze zpětné vazby vyplynulo, že místo **generální ředitelky** by mělo být zachováno na **0.5 úvazku**. Ředitelka by měla zastupovat sdružení navenek – PR, fundraising, marketingový plán, dále má na starosti supervize v Programu Pět P.

Pozici **finanční ředitelky** je do budoucna nezbytné zvýšit z 0.5 úvazku na **celý úvazek**. Do teď za pomoci externí konzultantky byly sestaveny inventáře a probíralo se účetnictví organizace, sestavuje se rozpočet organizace. Finanční ředitelka má na starosti nejen získávání financí (především psaním grantů), ale i kontrolu naplňování a monitoring projektů. Dále je odpovědná za personální agendu. Finanční ředitelka na 0.5 úvazku do ledna 2008 vykonávala i pozici administrativní pracovnice (financováno z druhé výzvy GG).

Pracovníci administrativy by bylo třeba zvýšit 0.5 úvazku na **0.75 úvazku**. Nutnost vychází především z registrace dvou sociálních služeb, které má pracovnice na starosti.

Terapeutce/vedoucí provozu by se měl ponechat 0.75 úvazek. V současné době je terapeutka placena z poplatků od klientů z programu HELPP. Díky registraci a získání statutu chráněné dílny od úřadu práce, by z úřadu práce přišly i finance na plat terapeuta i na vytvoření nového pracovního místa, proto byla konzultace a registrace zařazena mezi cíle pro následující období. Platby klientů půjdou jako rezerva na platy pro překlenovací období.

První **asistentka terapeutky**, která zde pracovala na společensky účelné pracovní místo, dala výpověď. Tuto velmi důležitou činnost zatím vykonává jedna dobrovolnice, která by také měla výhledově získat od úřadu práce společensky účelné pracovní místo, které by mělo být dotováno na 2 roky, dokonce by mohla absolvovat rekvalifikaci na pracovníka v sociálních službách.

V chráněných dílnách pracuje **5 kolegů** s plným nebo částečným invalidním důchodem na **0.5 úvazku/kolega**.

Díky třetí výzvě GG se pracovníci i členové rodin pečující o handicapovaného člena mohli vzdělávat. Maminky dlouhodobě mimo pracovní trh kvůli péči o handicapované dítě se vrátily do pracovního procesu, jedna dokonce začala podnikat, každopádně došlo ke zkvalitnění jejich života. Pozici finanční ředitelky a administrativní pracovnice vykonávají též dvě maminky našich klientů.

Zdroj: informace z diskuse monitorovací schůzky z února 2008 shrnuty do JAROŇOVÁ, K.: *Monitorovací zpráva o plnění strategického plánu o.s.OKNA pro roky 2007-2012*. Soběslav, 13. 2. 2007, vlastní zpracování

Tabulka 52: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 4

Cíl 4		
Příprava organizace na start chráněné dílny		
Dílčí cíle	Aktivity	Splnění
4.1 Propočet nákladů provozu	Vytvoření podnikatelského záměru chráněné dílny včetně rozpočtu	• Splněno
4.2 Získání prostředků na náklady provozu chráněné dílny	Konzultace na úřadu práce	• Proběhlo v listopadu 2006
	Hledat příležitosti z ESF	• Splněno
4.3 Kontaktování klientů	Navázat spolupráci s klienty v případě vyrovnaného rozpočtu a při úspěchu žádosti do ESF	• Splněno
4.4 Přijetí mistrové – terapeuta	Navázat spolupráci s terapeutkou v případě vyrovnaného rozpočtu a při úspěchu žádosti do ESF	• Splněno
<p>Zpětná vazba:</p> <p>Tento cíl byl zcela naplněn. Z původních 7 klientů HELPP jich je nyní 9 stálých (chodících denně do KC). Zároveň se zvýšil i počet zaměstnaných kolegů v chráněných dílnách. Během provozu se zjistila i skutečnost, že kolegové jsou schopni bez problému vyrobit zadanou zakázku, což bylo pro provoz chráněných dílen klíčové.</p> <p>KC navštěvuje i skupina seniorů z domu s pečovatelskou službou jedenkrát týdně. Rozhodlo se proto o získání financí z Jihočeského kraje na projekt zaměřený na pravidelné aktivity pro seniory, který by pokryl především materiál, popřípadě mzdu lektorovi. Šlo by i o první zkušenost grantu získaného z Jihočeského kraje.</p>		

Zdroj: informace z diskuse monitorovací schůzky z února 2008 shrnuty do JAROŇOVÁ, K.: *Monitorovací zpráva o plnění strategického plánu o.s.OKNA pro roky 2007-2012*. Soběslav, 13. 2. 2007, vlastní zpracování

Tabulka 53: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 5

Cíl 5	
Dokončení rekonstrukce celého okálu	
Dílčí cíl	Splnění
5.1 Dokončení rekonstrukce celého okálu	• Na tomto cíli se dlouhodobě pracuje
<p>Zpětná vazba:</p> <p>V prosinci 2007 jsme se dozvěděli o dotaci z Ministerstva práce a sociálních věcí ve výši 2 100 000 Kč, která byla přerozdělena z rezerv ministerstev. Tyto finance představují 75 % z částky, které je nutno proinvestovat na výstavbu přístavby chráněného bydlení (2 garsoniéry). Zbýlých 25 % (700 000 Kč) sdružení musí zajistit z vlastních zdrojů, tyto finance budou konkrétně použity na zateplení, rampu, vystavení dílen v podzemí, atd. Tyto prostředky musí být profinancovány do prosince 2008.</p> <p>Studii výstavby zpracoval pan Gantner, projektová dokumentace již byla částečně zhotovena. Město Jindřichův Hradec se nabídlo, že zpracuje investiční záměr. Byla sestavena investiční komise, která má na starosti zajištění prostředků, které pokryjí 25 % investic. Stavební dozor by měl zajistit pan Zdenek Kostka.</p> <p>Tuto investici nelze podcenit, neboť může přinést velký rozvoj sdružení, neschopnost splatit 25 % investice však může sdružení přivést do krize a následky by finančně museli nést odpovědné osoby. Je třeba si uvědomit, že sdružení je neziskové a v podstatě nemá žádný zajištěný stálý příjem. Proto by mělo zapracovat na svém marketingovém plánu, zajistit si databázi soukromých a firemních dárců a navázat spolupráci s podnikem, který by pravidelně dával zakázky na výrobu do chráněných dílen, z kterých by mohl přicházet malý, ale stabilní zisk.</p>	

Zdroj: informace z diskuse monitorovací schůzky z února 2008 shrnuty do JAROŇOVÁ, K.: *Monitorovací zpráva o plnění strategického plánu o.s.OKNA pro roky 2007-2012*. Soběslav, 13. 2. 2007, vlastní zpracování

Tabulka 54: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 6

Cíl 6		
Registrace a provozování sociálních služeb v Komunitním centru Okénko		
Dílčí cíle	Aktivity	Splnění
6.1 Zjistit nutnost registrace	Konzultace na Krajském úřadu	• Splněno
	Příprava organizace na registrační podmínky	• Probíhá
	Studium standardů kvality	• Probíhá
	Sestavit tým pro zavádění Standardů kvality	• Probíhá
6.2 Standardy kvality	Konzultace u p.Bickové v Třeboni	• Splněno
<p>Zpětná vazba:</p> <p>Byly učiněny konkrétní kroky k naplnění cíle 6. Cíl by měl být dokončen do 6/2008. Rozhodlo se registrovat obě sociální služby najednou – denní stacionář i chráněné/respitní bydlení. Registrace by měla zajistit provozní dotaci na rok 2009.</p> <p>Před registrací je nutné dotvořit Standardy kvality, na kterých bude pracovat tým složený z terapeutky, administrativní pracovnice, dobrovolnice, externí konzultantky a okrajově předsedkyně sdružení.</p> <p>Pro zajištění provozu denního stacionáře a chráněného bydlení bude nutné vyhledávat granty na aktivní život lidí s handicapem.</p> <p>Je důležité specifikovat, kdo budou naši klienti těchto služeb, především v chráněném bydlení se bude jednat o osoby zatím mimo naši organizaci. V rámci standardů kvality je třeba vypracovat harmonogram, tak aby bylo KC efektivně využíváno, avšak nepřetěžováno více než dovolují hygienické normy.</p>		

Zdroj: informace z diskuse monitorovací schůzky z února 2008 shrnuty do JAROŇOVÁ, K.: *Monitorovací zpráva o plnění strategického plánu o.s.OKNA pro roky 2007-2012*. Soběslav, 13. 2. 2007, vlastní zpracování

Tabulka 55: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 7

Cíl 7		
Rozšířit a zprofesionalizovat práci s dobrovolníky		
Dílčí cíle	Aktivity	Splnění
7.1 Větší publicita, více dobrovolníků	Projekt „Pomoci k přátelství“	• Splněno
	Zavedení systému práce s dobrovolníky i mimo Program Pět P	• Probíhá
	Vzdělávání v managementu dobrovolnictví, navázání kontaktů	• Probíhá
7.2 Nové dobrovolnické programy	Návrh a rozvoj nových dobrovolnických programů (např. firemní dobrovolnictví)	• Splněno
<p>Zpětná vazba:</p> <p>Díky projektu „Pomoci k přátelství“ narostl počet dobrovolníků v Programu Pět P natolik, že bylo nutné vytvořit dvě supervizi skupiny. Mohlo být uspokojeno přání nejvíce dětských klientů najít velkého kamaráda za posledních 5 let.</p> <p>Do budoucna programy, ale i organizační a realizační záležitosti nebudou moci být vykonávány bez pomoci dobrovolníků. Díky rostoucí konkurenci i v nestátním neziskovém sektoru, je třeba si loajální dobrovolníky získat, co nejdříve a velmi dobře o ně pečovat.</p> <p>Cíl „Nové dobrovolnické programy“ je aktivně naplňován. Díky novému kontaktu s paní Janou Vojáčkovou se rozbíhá projekt Dobrovolnictví v nemocnicích, kde by mohli najít uplatnění i senioři z Jindřichova Hradce jako dobrovolníci.</p> <p>Sdružení Kontakt Bb, který se zaměřuje na plavání pro handicapované, se stalo součástí o.s.OKNA, čímž vznikl i nový dobrovolnický projekt v nabídce o.s.OKNA. Dobrovolníci v tomto projektu jsou převážně studentky ze střední zdravotnické školy.</p> <p>V rámci spolupráce sdružení s Fakultou managementu by mohlo sdružení získat dobrovolníky pro nové dobrovolnické projekty na konkrétních katedrách – Katedře veřejného sektoru, která má semestrální předmět Praxe ve veřejném sektoru nebo na Katedře zdravotnictví, jejíž studenti by jistě uvítali praxi v oboru, kde se budou v budoucnu pohybovat.</p>		

Zdroj: informace z diskuse monitorovací schůzky z února 2008 shrnuty do JAROŇOVÁ, K.: *Monitorovací zpráva o plnění strategického plánu o.s.OKNA pro roky 2007-2012*. Soběslav, 13. 2. 2007, vlastní zpracování

Tabulka 56: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 8

Cíl 8		
Pokračovat v stávajících programech a projektech		
Dílčí cíle	Aktivity	Splnění
8.1 Zachovat stávající programy a projekty ve stejné kvalitě	Program Pět P, HELPP, Klub dojíždějících maminek, Rodičovská skupinka, tábor a potáborové setkání, společné, společenské a benefiční akce	• Probíhá
8.2 Zprofesionalizovat sdružení	Viz cíl 3	Viz cíl 3
8.3 Získat dostatek dobrovolníků	Viz cíl 7	Viz cíl 7
<p>Zpětná vazba: Veškeré stávající programy zůstaly nejen zachovány ve své kvalitě, ale dokonce byly posíleny kapacity. Program 5P má díky úspěšnému projektu „Pomocí k přátelství“ dvě supervizní skupiny, neboť je vytvořeno dosavadní největší množství dvojic dobrovolníků – handicapované dítě. Rozrostl se i počet klientů programu HELPP ze dvou na devět. Navíc přibila aktivita v podobě plavání a plánuje se aktivita „Dobrovolnictví v nemocnicích“.</p> <p>Veškeré programy a projekty, které o.s.OKNA poskytuje se vyznačují značnou přidanou hodnotou a vysokými standardy. Společenské a benefiční akce jsou již nedílnou součástí kulturního života v Jindřichově Hradci.</p>		

Zdroj: informace z diskuse monitorovací schůzky z února 2008 shrnuty do JAROŇOVÁ, K.: *Monitorovací zpráva o plnění strategického plánu o.s.OKNA pro roky 2007-2012*. Soběslav, 13. 2. 2007, vlastní zpracování

Další monitorovací schůzka je naplánována dle harmonogramu strategického plánu na červen 2008.

3.2.3.3 Plán návazných činností

Při monitoringu operačního plánu pro první období 2007/2008 byly definovány aktivity, které se nestihlo během prvního období realizovat, dále které je třeba změnit a poukázalo se na nové potřeby, jenž je nutno řešit. Monitorovací zpráva se tak stala hlavním podkladovým materiálem pro tvorbu plánu návazných činností pro období 2/2008 až 1/2009. Byly stanoveny nové krátkodobé cíle, které se stanou vodítkem pro psaní nových projektů. Projekty by měly zabezpečit finance na fungování sdružení a tím naplňování poslání o.s.OKNA.

Na tomto místě je třeba připomenout, že během kontroly a hodnocení předchozího operačního plánu byla stanovena změna strategie u dlouhodobého cíle, který se zabývá Komunitním centrem Okénko. Ke změně došlo kvůli novým finančním možnostem, konkrétně díky dotaci z Ministerstva práce a sociálních věcí na výstavbu přístavby KC, kde vznikne tréninkové/respitní bydlení. Díky změně strategie se sdružení o.s.OKNA rozhodlo také otevřít dveře KC Okénko seniorům ze sídliště Hvězdárna již v druhé etapě.

Dílčí cíle nebudou v této diplomové práci již dále rozepisovány, neboť nejsou podstatou této diplomové práce. Nicméně ve skutečnosti jsou stejně detailně zpracovány jako u operačního plánu pro první období.

Tabulka 57: Krátkodobé cíle pro období 2/2008-1/2009

Dlouhodobé cíle	Strategie pro dosažení dlouhodobých cílů	Krátkodobé cíle pro období 2/2008 - 1/2009	Dílčí cíle k dosažení krátkodobých cílů pro období 2/2008-1/2009
<p>Otevření Komunitního centra Okénko a vytvoření plnohodnotného prostoru s příjemnou atmosférou pro seberealizaci handicapovaných a jejich začlenění zpět do společnosti.</p>	<p>Otevření KC s chráněnými dílnami, denním centrem se sociálními službami (i pro veřejnost) a chráněné / respitní bydlení.</p>	<p>1. Dokončení rekonstrukce KC Okénko</p>	<p>1.1 Sestavení investiční komise 1.2 Získání 700 000 Kč na dofinancování výstavbu přístavby 1.3 Vytvoření marketingového plánu, zajistit si databázi soukromých a firemních dárců a navázat spolupráci s podnikem, který by pravidelně dával zakázky na výrobu do chráněných dílen, z kterých by mohl přicházet malý, ale stabilní zisk 1.4 Vytvořit krizový plán v případě neschopnosti splácet půjčku 1.5 Sestavení dokumentace a zpracování investičního záměru 1.6 Nalezení firmy zodpovědné za výstavbu a stavební dozor 1.7 Vyúčtování investice 1.8 Dokončení rekonstrukce střechy</p>
		<p>2. Nastolit řád v práci o.s.OKNA, který povede k nepřetěžování pracovníků a dobrovolníků</p>	<p>2.1 Dokončení sestavení personální agendy (pracovní řád, organizační schéma, pracovní smlouvy, mzdové směrnice, atd.) 2.2 Spolupráce s úřadem práce – status chráněné dílny a vytvoření společensky účelného pracovního místa 2.3 Získávání prostředků na další rozvoj a profesionalizaci – navýšení úvazků 2.4 Získání kvalifikovaných a loajálních dobrovolníků 2.5 Zachovat počet zaměstnanců kolegů 2.6 Pokračovat ve vzdělávání zaměstnanců, členů i dobrovolníků</p>
		<p>3. Registrace a provozování sociálních služeb v KC Okénko</p>	<p>3.1 Sestavení standardů kvality 3.2 Registrovat sociální službu Chráněné bydlení KC Okénko 3.3 Registrovat sociální službu Denní stacionář KC Okénko</p>
		<p>4. Otevření KC Okénko seniorům</p>	<p>4.1 Sepsání grantu na Jihočeský kraj pro aktivní život seniorů 4.2 Zajistit lektorský, programově a finančně daný projekt</p>
		<p>5. Zprovoznění chráněného bydlení</p>	<p>5.1 Dokončení výstavby 2 garsoniér 5.3 Výběrové řízení na terapeuta do chráněného bydlení a podpis smluv 5.2 Výběrové řízení na potenciální klienty a podpis smluv</p>

Dlouhodobé cíle	Strategie pro dosažení dlouhodobých cílů	Krátkodobé cíle pro období 2/2008 - 1/2009	Dílčí cíle k dosažení krátkodobých cílů pro období 2/2008-1/2009
Zajistit dostatečné množství dobrovolníků pro programy a služby o.s.OKNA.	Vyhledat loajální stálé dobrovolníky a udržet si je – vytvoření dobrovolnické databáze. Doplnkově nábor a výcvik nových dobrovolníků.	6. Rozšířit a zprofesionalizovat práci s dobrovolníky	6.1 Systémová práce na databázi loajálních dobrovolníků 6.2 Rozvíjet nové dobrovolnické programy
Zachovat stávající programy ve stejné kvalitě.	Poskytovat služby většímu počtu klientů při postupné profesionalizaci sdružení a rozšíření dobrovolnické a členské základny.	7. Pokračovat v stávajících programech a projektech	Součástí jsou i cíle č.2 a č.6

Zdroj: informace z diskuse monitorovací schůzky z února 2008 shrnuty do JAROŇOVÁ, K.: *Monitorovací zpráva o plnění strategického plánu o.s.OKNA pro roky 2007-2012*. Soběslav, 13. 2. 2007, vlastní zpracování

Konkrétní podoba strategického dokumentu o.s.OKNA nebude součástí mé diplomové práce, neboť se jedná o písemnost, která má přes 90 stran a ve skrze obsahuje citace z mé diplomové práce. Pro představu v příloze č. 8.2 uvedu pouze titulní list, osnovu strategického dokumentu o.s.OKNA a úvodní slovo projektové manažerky.

3.3 Kritická místa při tvorbě a implementaci strategického dokumentu

Nad rámec své diplomové práce bych ráda zařadila i třetí kapitolu své praktické části. Chci poukázat na nejčastější chyby a nedostatky, kterých se NNO při svých procesech ve strategickém plánování dopouštějí a jejichž důsledkem je nevytvoření strategického plánu, jeho brzké ztroskotání nebo nutnost neustálého přepracovávání dokumentu.

Původním plánem bylo oslovit dotazníkovým šetřením (viz příloha 8.3) řádově 75 náhodně vybraných NNO v každé ze čtyř zemí – České republiky, Slovenska, Polska (jako zástupce postkomunistických zemí) a Velké Británie (představitel země, kde je nestátní neziskový sektor běžnou součástí života všech obyvatel více než 200 let). Z daných dat se měla vytvořit komparace a poukázat na úskalí, která jsou příčinou neefektivní práce se strategickým dokumentem.

Již při stanovení tohoto cíle panovaly díky zkušenostem obavy, že právě NNO z Velké Británie, ačkoliv jsou velmi ochotni v osobním kontaktu, na emailové požadavky o spolupráci nebudou reagovat. Tato obava se potvrdila a s žádnou anglickou NNO nebyla navázaná spolupráce.

O to větším zklamáním byly NNO z České republiky a Slovenska, kterých jsem emailově, telefonicky nebo osobně kontaktovala přes 150. Do rukou se mi zpět dostalo pouhých deset procent vyplněných dotazníků (15 ks). Velmi nízká návratnost byla způsobena:

1. NNO byly vybírané úmyslně náhodně, a tak většina NNO strategický plán neměla ani se v blízké budoucnosti jeho tvorbou neplánovali zabývat, což odkazuje na mé tvrzení v úvodu, že pro mnohé NNO je strategické plánování stále tabu.
2. Čtyři oslovené velké NNO (s celorepublikovou působností přinejmenším skrze veřejné sbírky) odpověděly, že by se nerady dělily o své „know-how“. Tato skutečnost poukazuje na skutečnost, že konkurenční boj každým dnem sílí i v nestátním neziskovém sektoru.
3. Jiné NNO zaslaly odpověď, že k nim přichází podobné dotazníky v takovém množství, že nemají kapacity, aby na ně odpovídaly.
4. Zbytek NNO na výzvu o spolupráci jednoduše nereagoval.

Po zkušenostech se spoluprací s NNO z výše zmiňovaných států, jsem se rozhodla neinvestovat svůj čas a energii na navázání kontaktu s polskými NNO, přestože pro ně již byl vyhotoven dotazník v polštině.

Dlouho jsem zvažovala, zda mám došlé dotazníky vůbec analyzovat a zařazovat tuto kapitolu do své diplomové práce, neboť se jedná o velmi malý vzorek. Nakonec jsem přece jenom začala došlé dotazníky analyzovat a vyhodnocovat, protože jsem již po jejich prvním prostudování našla slabá místa a domnívám se, že i další NNO se mohou poučit z nalezených a popsaných nedostatků při tvorbě strategického dokumentu.

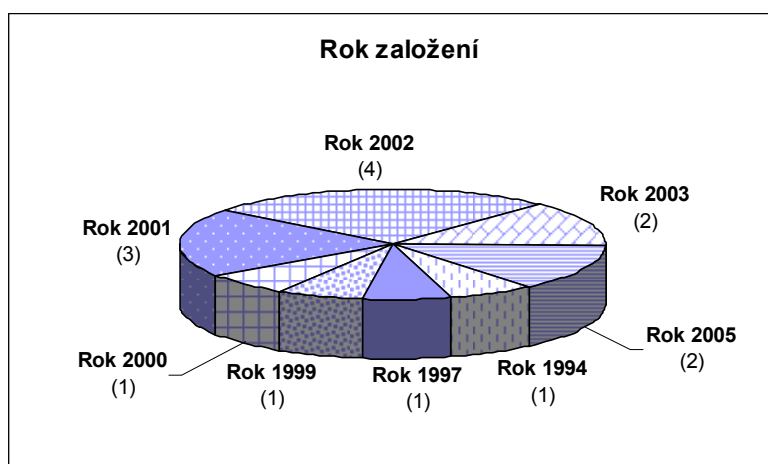
Dotazník se skládal z 18 jednoduchých otázek, kde byly předem nabídnuté odpovědi (byla zde však možnost i **jiných** odpovědí). Otázky byly systematicky seřazeny do 6 částí, jak strategický proces probíhá – *charakteristika vybraného vzorku nestátních neziskových organizací, informace o před - realizační části, informace o analytické části, informace o strategické části, informace o realizační části a hodnotící část.*

A) Charakteristika vybraného vzorku nestátních neziskových organizací

Vybraný vzorek se skládá z 15 českých a slovenských NNO. Dvě z organizací chtěly zůstat v anonymitě, rozhodla jsem se proto, že nezveřejním názvy ani poslání vybraného vzorku NNO, neboť to nemá žádný dopad na obsah této analýzy. Následujících sedm grafů přibližuje o jaké nestátní neziskové organizace se jedná z pohledu délky svého působení, svého zaměření, velikosti - počtu členů, dobrovolníků, klientů a zaměstnanců. Poslední graf se zabývá počtem osob, které byly pozvány ke strategickému plánování.

1. Rok založení NNO

Graf 16: Rok založení vybraného vzorku NNO



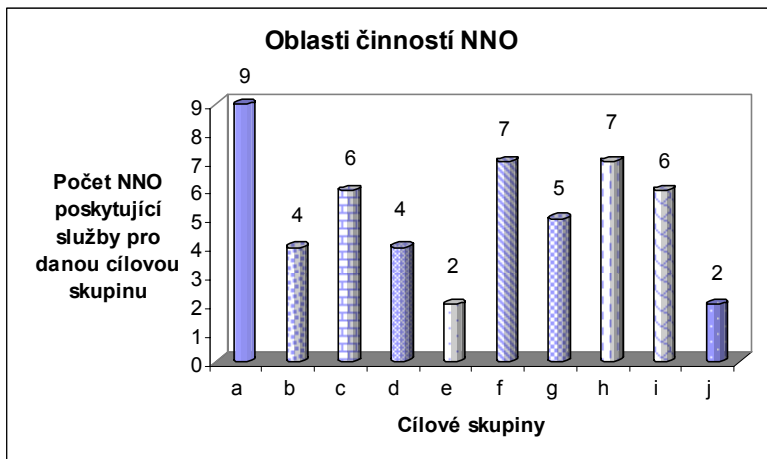
Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Z grafu 16 je patrné, že nejstarší NNO působí již *14 let*, nejmladší dvě pak pomáhají necelé *3 roky*. Osmdesát procent NNO bylo založeno po *roce 2000*, z čehož nejvíce NNO vzniklo v *roce 2002*.

Třináct organizací funguje déle než *pět let*, je tudíž logické, že zde vznikla potřeba po strategickém plánu, který by vytyčil cíle, cestu k jejich dosažení, zavedl pravidla na poli personálním, finančním či fundraisingovém.

2. Naše NNO se věnuje

Graf 17: Oblasti činností vybraného vzorku NNO



Legenda:

- a) Děti
- b) Handicapovaní
- c) Mladí lidé
- d) Senioři
- e) Zvířata
- f) Kultura či historie
- g) Vzdělávání či odborné rady
- h) Sport
- i) Volnočasové aktivity a zájmové činnosti
- j) Ochrana přírody

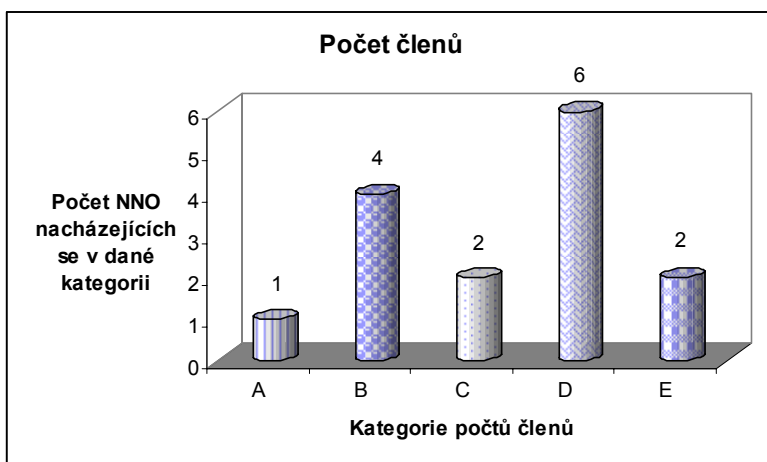
Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Graf 17 nám dává rozsáhlý přehled o různorodé činnosti vybraného vzorku NNO. NNO se většinou zaměřují na více cílových segmentů a poskytují bohatou paletu služeb. Až devět NNO pracuje s *děti*. Po sedmi organizacích působí ve *sportu* nebo *kulturním/historickém dění*.

Naopak pouze dvě organizace se věnují *zvířatům* nebo *ochraně přírody*. Organizace s vizí ochrany přírody jsou sice jen dvě, mají však nejširší členskou základnu, jedna z nich má až 550 členů.

3. Počet členů

Graf 18: Počet členů vybraného vzorku NNO



Legenda:

- A. Do 10 členů
- B. 11-20 členů
- C. 21-50 členů
- D. 51-100 členů
- E. Více než 100 členů

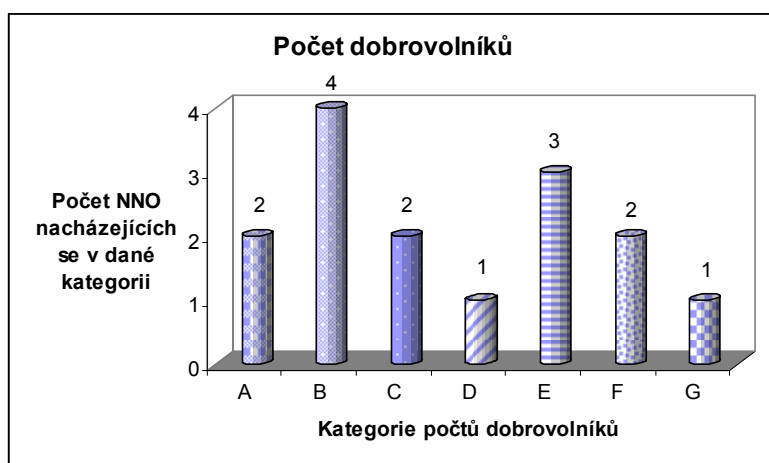
Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Z grafu 18 nám jasně vyplývá, že až 40 % vybraných NNO se nachází v kategorii *51 až 100 členů*. V nestátním neziskovém sektoru se v souvislosti s touto kategorií mluví již o poměrně velké NNO. Chce-li takto velká NNO přinejmenším zachovat stávající programy a služby, musí mít velmi dobře zpracované plány činností, personálního zabezpečení a způsobu zajištění nejn nutnějších financí. Takto rozsáhlou organizaci již nelze řídit laicky a nadšením.

Druhou nejčastější kategorií jsou organizace s *11 až 20 členy*, což by je řadilo k menším organizacím, ale je nutno zmínit, že dvě z těchto organizací sice mají malou členskou základnu, ale mají dále dobrovolníky, klienty a zaměstnance, kteří organizaci řadí alespoň mezi středně velké NNO. Vysvětlíme si to na příkladu jedné konkrétní NNO, která má 15 členů, 5 dobrovolníků, 20 členů a 9 zaměstnanců. Podobná situace nastala i v dalších kategoriích, proto uvádím následující tři grafy.

4. Počet dobrovolníků

Graf 19: Počet dobrovolníků vybraného vzorku NNO



Legenda:

- A. 0-5 dobrovolníků
- B. 6-10 dobrovolníků
- C. 11-20 dobrovolníků
- D. 21-50 dobrovolníků
- E. 51-100 dobrovolníků
- F. Více než 100 dobrovolníků
- G. Nelze určit

Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

První tři kategorie počtu dobrovolníků (tzn. do dvaceti dobrovolníků) pomáhají u více než 53 procent vybraných NNO. Jedna organizace má 43 dobrovolníků. Třem organizacím pomáhá zajistit služby a programy 70, 55 a 85 dobrovolníků.

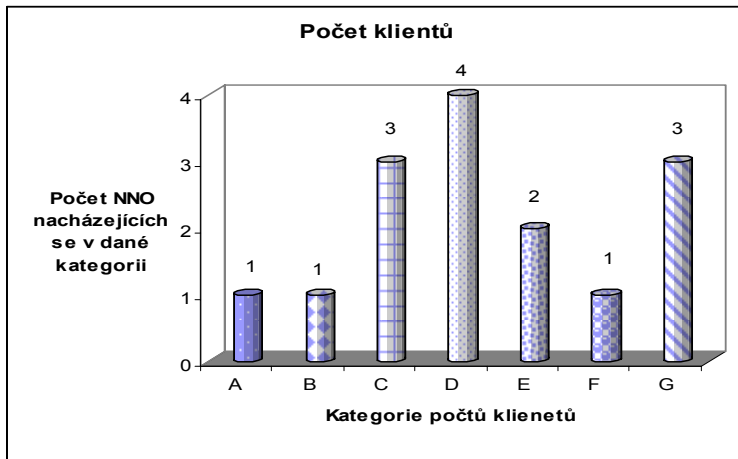
Již zmiňované NNO věnující se ochraně přírody mají přes 100 dobrovolníků. Jedna organizace se vyjádřila, že *nejde jasně určit* počet dobrovolníků, neboť jsou tací, kteří pomáhají pravidelně, ale většina jich je při jednorázových akcích.

Připomeňme, že dobrovolníci mohou být obrovskou hybnou silou, ale i silou brzdící, pokud nerozumí své pozici anebo jsou v NNO „nedostatkovým zbožím“. Pokud chce NNO zdokonalovat své služby, musí věnovat velkou pozornost náboru (podpořeného mediální kampaní), výcviku a následné péči o dobrovolníky. NNO by měla poskytovat dobrovolníkům pravidelné supervize, prostor pro seberealizaci, občas uspořádat společné a společenské akce. V dnešní době je klíčové vytvořit si databázi

loajálních dobrovolníků a pečovat o ně, neboť nestátní neziskové organizaci přináší při nízkých nákladech nevyčísitelné přínosy.

5. Počet klientů

Graf 20: Počet klientů vybraného vzorku NNO



Legenda:

- A. 0 až 5 klientů
- B. 6 až 15 klientů
- C. 16 až 30 klientů
- D. 31 až 50 klientů
- E. 51 až 100 klientů
- F. Více než 100 klientů
- G. Neurčitý počet

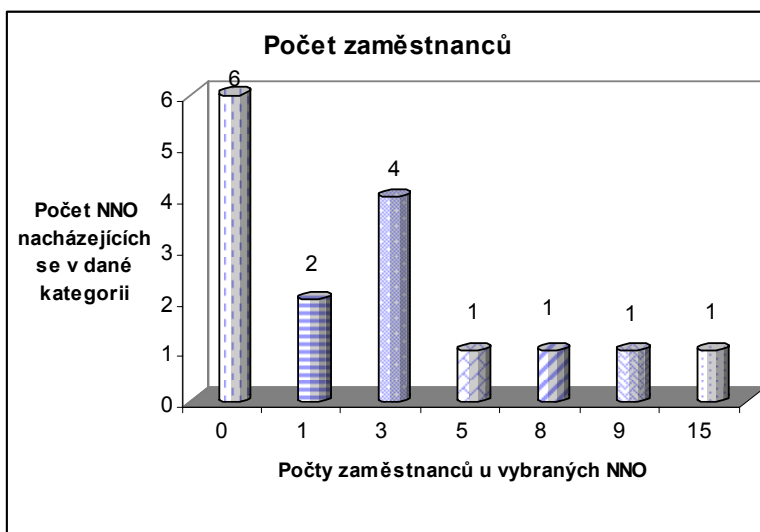
Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Počet NNO nacházejících se v daných kategoriích je poměrně rozprostřen. Počet klientů úzce souvisí se zaměřením NNO a jejím posláním. Čtyři NNO mají 31 až 50 klientů, kteří představují nejčastěji označenou kategorii. Největší NNO pracující v ochraně přírody má v rámci své poradenské činnosti více než 200 klientů.

Až tři organizace označily, že přesný počet klientů *nelze určit*. Nejedná se o klienty přímé, ale následně profitující z činnosti veřejně prospěšné organizace. Například jedna organizace konkrétně napsala, že se jedná o počet oslovených lidí a jejich osvětu skrze propagační činnost organizace, který však zpětně nedokáží vyčíslit.

6. Počet zaměstnanců

Graf 21: Počet zaměstnanců vybraného vzorku NNO



Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Čtyřicet procent vybraných NNO nemá *žádného zaměstnance*, graf 21 i vybraný vzorek však neodpovídá celostátní situaci v nestátním neziskovém sektoru, kde NNO fungujících na plně dobrovolnickém a svépomocném principu je naprostá většina.⁵²

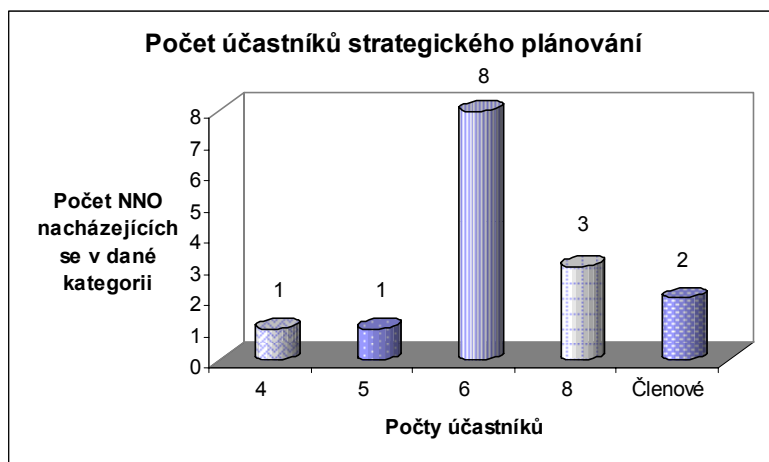
Měla by zde platit jistá úměra, pokud se chce organizace rozvíjet a obstát v konkurenčním boji: **Čím větší organizace s více projekty, programy a službami, tím větší administrativní, finanční, časová a odborná potřeba a tím více profesionálních zaměstnanců a loajálních dobrovolníků.**

Tato úměra samozřejmě neplatí a bohužel v Čechách ještě dlouho platit nebude. První překážkou byly, jsou a budou peníze. Přestože se v dnešní době vypisují granty na platy zaměstnanců nebo je možná částečná a časově omezená podpora z úřadu práce (např. Společensky účelné pracovní místo), nikde není zaručeno, že pokud na platy máme dnes, že na ně bude i za půl roku, co skončí projekt. Nemluvě o výši platů a nutnosti si peníze na vlastní plat stále sám shánět.

Druhou příčinou, která je provázaná s tou první, je vzdělanost, odbornost a zkušenosti zaměstnanců NNO. Velmi často je třeba zaměstnance dlouhodobě vzdělávat v oboru, který mají na starosti (např. účetnictví neziskových organizací, finanční řízení NNO, atd.).

7. Počet účastníků strategického plánování

Graf 22: Počet účastníků strategického plánování vybraného vzorku NNO



Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Pro strategickou část by měl být vytvořen realizační tým, který bude složen ze zástupců všech hlavních skupin ve sdružení tak, aby vybrané priority a strategie byly následně snadněji implementovatelné. Tým by měl být optimálně vyvážen a účastnit by

⁵² Přesný údaj nikde neexistuje, neboť nefungují ani databáze kam se NNO musí ze zákona přihlásit, ale už neexistují penále pokud informace neaktualizují nebo dokonce dojde k zániku NNO, která se z databáze nevypíše.

se mělo 6-8 lidí. Ideální by bylo, kdyby byli vedeni externím či interním facilitátorem⁵³ ke vzájemné shodě.

U grafu 22 je třeba upozornit, že právě dvě největší vybrané NNO přizvaly k strategickému plánování poměrně velký počet lidí, konkrétně *40 a 20 členů*. Jedna z organizací také následně označila, že vhodný výběr členů pro ně představoval velký problém. Je sice pravda, že více hlav víc ví, ale zároveň to prodlužuje diskuse a někdy se účastníci nedoberou ani konce, obzvláště pokud zastupují nejrozličnější skupiny v rámci organizace.

Závěrem první části „*Charakteristika vybraného vzorku nestátních neziskových organizací*“ lze shrnout, že vše dobře fungující by mělo mít svůj vlastní řád a pravidla. Přežije-li NNO svůj počáteční amatérismus, nadšení a živelný průběh a chce-li se dále udržet, rozvíjet, poskytovat kvalitnější služby pro své členy a klienty a jednoduše řečeno zvyšovat svojí konkurenční a komparativní výhodu, je přinucena vytvořit si strategický plán – stát se z věřících vědoucími.

Na vybraném vzorku NNO můžeme vidět, že potřebu vytvořit strategický dokument by měly mít všechny NNO bez rozdílu délky existence, zaměření nebo velikosti, které se chtějí posunout dále.

B) Informace o před - realizační části

8. Z jakých zdrojů jste financovali vaše strategické plánování

V dnešní době nic není zadarmo a i tvorba strategického dokumentu nestátní neziskové organizace přináší jisté náklady, které je třeba pokrýt. Odmyslíme – li náklady na mzdy lidí v týmu pro strategické plánování, kteří tvorbě dokumentu věnují desítky až stovky hodin (tvorba analýz, schůzky ve strategické části, emailová korespondence, domácí příprava, vytvoření akčních plánů, sepsání dokumentu, implementace dokumentu, realizace operačních plánů, monitoring strategického dokumentu, atd.), zůstanou nám přinejmenším náklady na místo setkání a tisk podkladových materiálů a nakonec strategického dokumentu.

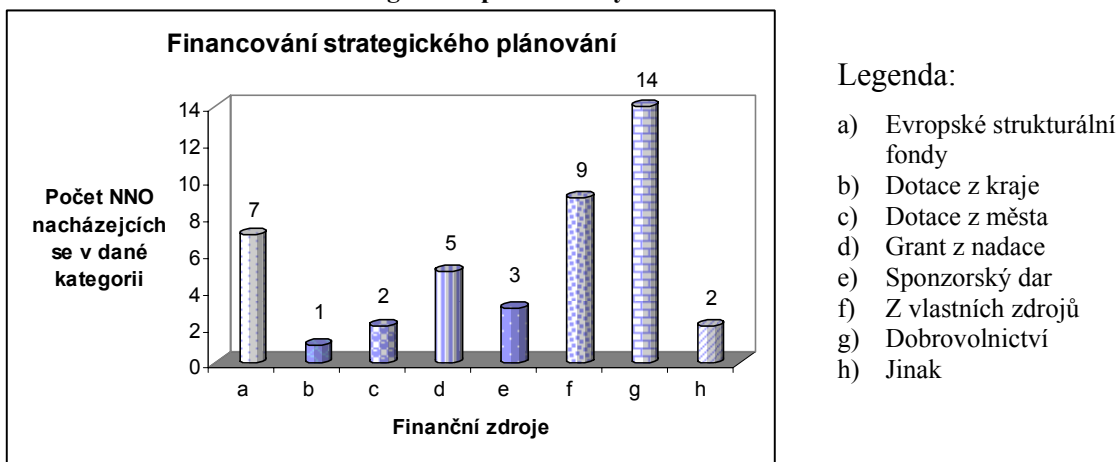
Ve skutečnosti však plynou i náklady na tvorbu kvalitních analýz, které by měl sestavovat odborník, protože bez kvalitních analýz nebude NNO mít objektivní základy pro tvorbu strategického dokumentu, čímž ztrácí celý proces strategického plánování význam.

Velké náklady představuje externí facilitátor, kterých je málo, nezdráhají se proto účtovat si i nemalé hodinové mzdy. Facilitátor je při tvorbě strategie NNO však nepostradatelný, především protože v realizačním týmu jsou většinou laici a pokud tam chybí osoba, která moderuje a která vidí cíl, snadno dojde k odbíhání od tématu a

⁵³ Facilitátor – člověk, který rozumí a pohybuje se v neziskové oblasti, je dobrý stratég, ve skupině funguje jako moderátor diskuse a vede kroky k naplnění cíle

dochází k zbytečnému plýtvání času, dokonce se stává, že skupina nedojde k žádným závěrům.

Graf 23: Financování strategického plánování vybraného vzorku NNO



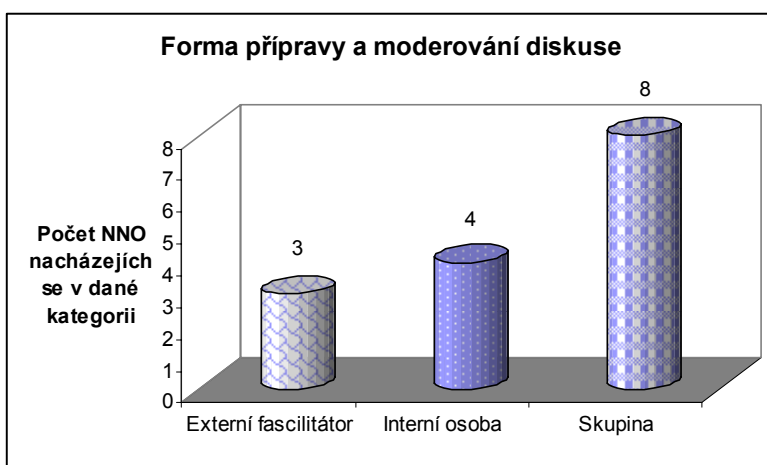
Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno a graf 23 to plně potvrzuje, že čtrnáct NNO z patnácti se na tvorbě strategického dokumentu podílelo alespoň částečně *dobrovolnicky*. Druhým nejčastějším zdrojem financování strategického plánování byly *vlastní zdroje*. Skoro 50 % NNO využilo spolufinancování z *Evropské unie a státního rozpočtu České republiky*.

Co se týče odpovědi financování jinak, pak jedna slovenská NNO na tvorbu strategického dokumentu využila příjmy z *poukázaných 2 % odvodů z daní*. Druhá NNO zaplatila tvorbu strategického dokumentu díky *partnerství* přes Zelený kruh. Graf 23 poukazuje na další zdroje financování.

9. Jakou formu přípravy a strategické části jste zvolili

Graf 24: Forma přípravy a moderování diskuse vybraného vzorku NNO



Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Tři NNO přípravu a moderování přenechaly *externímu facilitátorovi* (osobě nezávislé s odborností a znalostí z oblasti strategického plánování a řízení). Čtyři NNO přípravu a moderování zadaly konkrétní *osobě uvnitř organizace*.

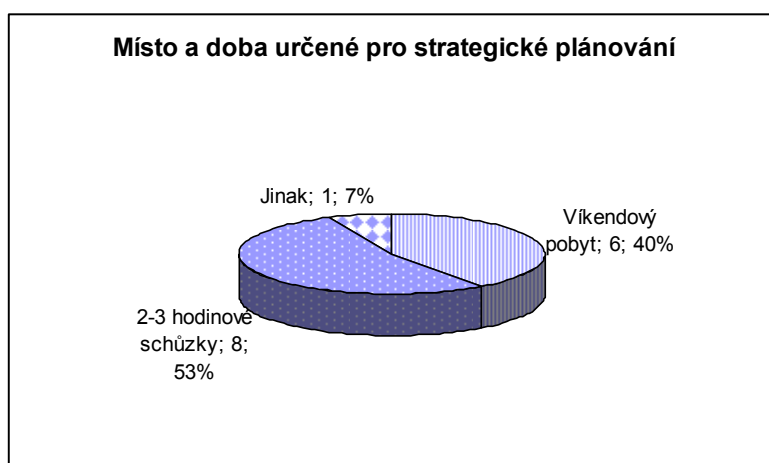
Více než 53 % NNO z vybraného vzorku si zvolilo model, kdy přípravou byla pověřena konkrétní skupina, která se při strategickém plánování *samoregulovala*. Přestože následně tyto organizace neoznačily, že nejvíce problematická byla strategická část, skoro vždy napsaly, že největší problém byl správný výběr lidí do skupiny. Z vlastní zkušenosti vím, že pokud chybí ve skupině delegovaný moderátor, který dbá na téma diskuse a na dosažení vytyčených cílů, dochází k plýtvání času a probírají se věci, které by na setkáních k strategickému plánování neměly vůbec zaznít.

Vybraný vzorek je poměrně malý, stejně tak zkušenosti se strategickým plánováním budou v každé NNO jiné. Já si na tomto místě však dovoluji doporučení, jak by se k problematice přípravy a moderování strategické části měla NNO postavit. Doporučení vychází jak z vlastních zkušeností, tak z odborné literatury autorů Kažmierski, Pelcl nebo Bárta (viz kapitola 5. Seznam literatury) a odborných seminářů věnujících se strategickému plánování NNO.

1. Pokud NNO nemá zkušenosti se strategickým managementem ani neprošla žádným odborným seminářem a školením o tvorbě strategického dokumentu, **přítomnost externího facilitátora je nezbytná**.
2. Pokud má realizační tým znalosti ze strategického managementu a chybí přítomnost externího facilitátora, je dopředu nutné **jasně stanovit moderátora diskuse**, kterého všichni členové budou akceptovat.

10. Kde jste strategicky plánovali a kolik vám to zabralo času

Graf 25: Místo a doba určené pro strategické plánování vybraného vzorku NNO



Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Osmdesát NNO zvolilo model, kdy se účastníci strategického plánování sešli na několika *2-3 hodinových* schůzkách v sídle NNO. Strategickou část realizovalo 40 % NNO na *víkendovém pobytu* mimo místo, kde obvykle členové týmu žijí a pracují, aby

měli dostatek času a prostoru na výběr strategií. Jedna organizace měla v rámci strategického plánování *tři celodenní schůzky* z toho dvě mimo sídlo NNO a jednu v sídle NNO.

Z analýzy vybraných NNO je patrné, že ať se zvolí jakákoliv forma setkání, je nutné si na strategické plánování (pokud jsou již hotové interní a externí analýzy) vymezit cca 24 hodin. Každá z forem setkání i vybraného místa má své klady i zápory a je jen na NNO a možnostech členů jakou formu setkání vyberou.

Například **model několika 2-3 hodinových schůzek** si vynutí podrobné zápisy ze setkání, které dále musí obsahovat závěry z diskusí a úkoly pro každého člena na další týmové setkání. Zvýší se také emailová korespondence a jeden člen musí shrnovat připomínky a připravovat podkladové materiály pro další schůzku. Na druhou stranu netlačí vás čas a máte víc prostoru mezi schůzkami promyslet si, co je pro rozvoj sdružení nejvhodnější.

Naopak **víkendový model** je velmi náročný na pozornost a soustředěnost členů týmů. Tento model je poměrně finančně nákladný. Zase dává prostor oprostít se od běžných starostí, které je člen nucen řešit a může se plně věnovat strategickému plánování. Pokud NNO sídlí mimo velkoměsto, je tato forma vhodnější, pokud s nimi spolupracuje externí facilitátor, kterému by se jinak musely pokaždé při několika 2-3 hodinových schůzkách hradit i cestovní náklady.

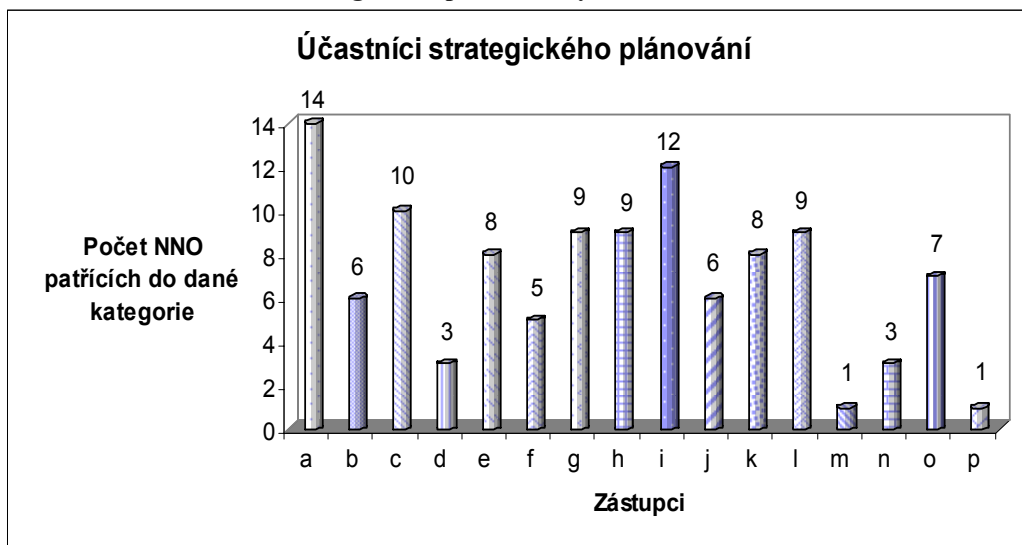
11. Kdo byl přizván ke strategickému plánování

Pro strategickou část by měl být vytvořen tým, který bude složen ze zástupců všech hlavních skupin ve sdružení tak, aby vybrané priority a strategie byly následně snadněji implementovatelné. Jedná se o klíčový moment, protože od správného výběru členů se bude odrážet i kvalita strategie. Tým by měl být optimálně vyvážen a účastnit by se mělo 6-8 lidí. Ideální by bylo, kdyby byli vedeni externím či interním facilitátorem ke vzájemné shodě.

Nejčastěji jsou do týmu přizváni *zástupci předsednictva* (14 NNO), *projektoví manažeři* (12 NNO), *zástupci členů* (10 NNO), *PR manažeři* (9 NNO), *zaměstnanci* (9 NNO) a *zástupci dobrovolníků* (9 NNO). Naopak pouze jedna NNO využila na zpracování analýz profesionály z *externí firmy*. Jedna organizace uvedla, že pozvala ke strategickému plánování *bývalé zaměstnance*.

Je nutno upozornit, že 1 člen týmu pro strategické plánování v NNO zastává najednou i více rolí (např. – místopředsedkyně, koordinátorka programu, projektová manažerka, zástupkyně vedoucího letního tábora, fundraiserka a PR manažerka). Jednotlivé zástupce, kteří byli součástí strategického plánování vybraných NNO, popisuje graf 26.

Graf 26: Účastníci strategického plánování vybraného vzorku NNO



Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

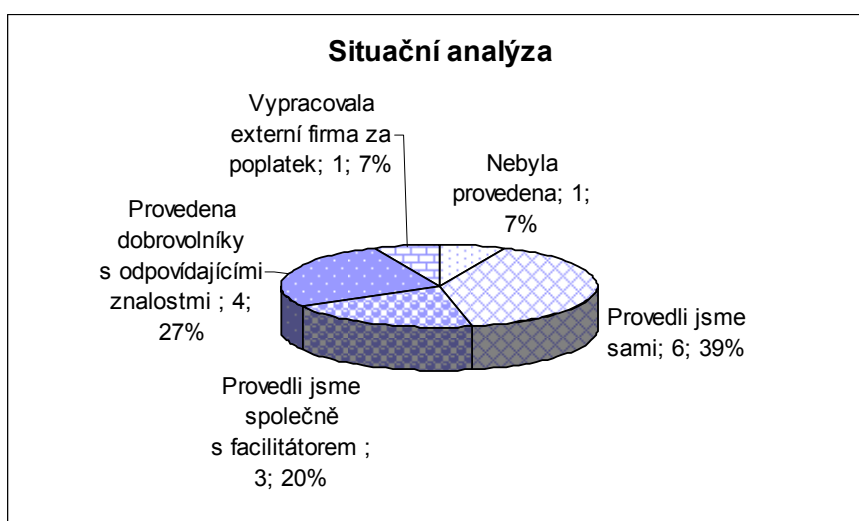
Legenda:

- | | |
|--------------------------------|--|
| a) Zástupce představenstva NNO | j) Fundraiser |
| b) Zástupce správní rady | k) Koordinátoři vašich programů a projektů |
| c) Zástupce členů | l) Zástupce dobrovolníků |
| d) Zástupce dozorčí rady | m) Externí firma |
| e) Zástupce výkonné rady | n) Externí facilitátor |
| f) Zástupce klientů | o) Externí dobrovolníci |
| g) PR manager | p) Dřívější zaměstnanci |
| h) Zástupce zaměstnanců | |
| i) Projektový manager | |

C) Informace o analytické části

12. Situační analýza

Graf 27: Situační analýza vybraného vzorku NNO



Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

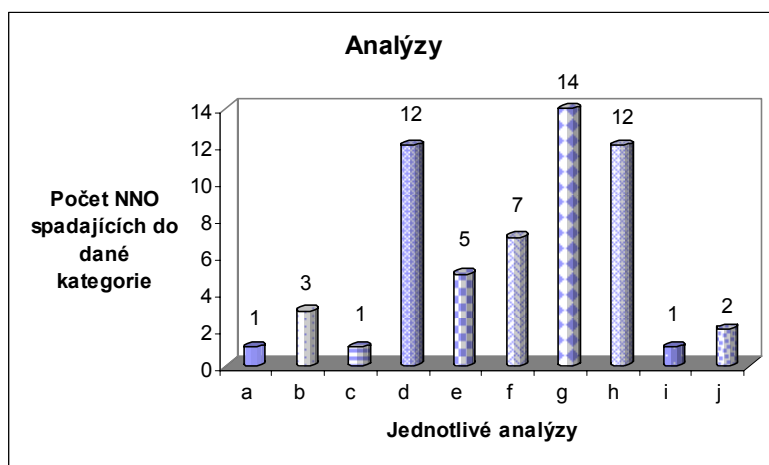
Situační analýza by měla být základním kamenem každého strategického dokumentu. Je třeba jí věnovat pozornost, čas a je-li to třeba i finance, aby byla vysoce kvalitní a co nejpřesněji popisovala interní a externí situaci, ve které se NNO nachází.

Nejčastěji (39 %) si situační analýzu *provedli NNO sami*, jak je však vidět na následujícím grafu 28, byly vykonány pouze vybrané analýzy, které nemohly celkově pokrýt data a informace potřebné k tvorbě efektivního strategického plánu, což vede k jeho častým přepracováním nebo se nepovede ani samotná implementace.

Pokud NNO nemá dostatek financí, je vhodné oslovit *dobrovolníky* z řad profesionálů nebo studentů strategického managementu, aby jim analýzy zpracovali. Tuto příležitost využily 4 organizace. Tři organizace spolupracovaly na analýze *s externím facilitátorem*. Jak již bylo řečeno, jedna NNO si tvorbu analýz nechala vypracovat u *externí firmy* zabývající se strategickým managementem NNO. Zastrahujícím příkladem může být NNO, která situační analýzu ani částečně *nevypracovala* a výsledkem bylo, že v současnosti nemají strategický dokument, přestože do jeho tvorby investovali nemalé úsilí.

13. V rámci situační analýzy jsme provedli tyto analýzy

Graf 28: Provedené analýzy ve vybraném vzorku NNO



Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Legenda:

- | | |
|--|--|
| a) Makrookolí (např. PEST analýza) | f) Analýza veřejností a jejich mínění o vaší NNO |
| b) Analýza odvětví | g) Analýza Typy vnitřních zdrojů |
| c) Analýza konkurence (např. Porterův model Pěti sil) | h) SWOT analýza |
| d) Analýza konkurence a spolupracujících organizací | i) Analýza kritických faktorů úspěchu |
| e) Analýza stavu, potřeb a představ klientů, členů, dobrovolníků | j) Zhodnocení minulého vývoje |

Situační analýza podává komplexní obraz o interní a externí situaci v NNO. Lze využít mnohé analytické metody z obecného strategického managementu v jejich původním provedení nebo si je může NNO modifikovat. NNO se mohou nechat

inspirovat jednoduchými modely, které se prezentují na odborných seminářích nebo v publikacích zabývajících se problematikou strategického plánování v nestátním neziskovém sektoru. Je třeba se vždy zamyslet, jaké informace konkrétní NNO ke tvorbě strategického dokumentu potřebuje vzhledem ke své velikosti, působnosti a omezeným zdrojům (lidským, finančním, materiálním, atd.). Tato oblast by se však nikdy neměla podceňovat.

Z grafu 28 vyplývá, že všechny NNO, které situační analýzu provedly, si zpracovaly analýzu *Typy vnitřních zdrojů*. Dvanáct NNO vytvořilo *SWOT analýzu*, která je souhrnnou analýzou hrozeb, příležitostí, slabých a silných stránek. Osmdesát procent dotazovaných NNO provedlo i *Analýzu konkurence a spolupracujících organizací*.

Naopak nejméně častými analýzami byly *Analýza PEST*⁵⁴, kterou provedla NNO s celorepublikovou působností, *Porterův model Pěti sil* a *Analýza kritických faktorů úspěchů*. Další provedené analýzy popisuje graf 28.

D) Informace o strategické části

14. Tvrzení pro strategickou část

Tabulka 58: Tvrzení pro strategickou část

Tvrzení	Odpověď				
	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
9. Neměli jsme potíže definovat poslání	4	2		6	3
10. Při stanovení cílů jsme vycházeli z analýz	7	7		1	
11. Neměli jsme problémy stanovit cíle	4	9		2	
12. Při stanovení strategií jsme vycházeli ze SWOT	8	4	1	1	1
13. Neměli jsme problém stanovit strategie	5	4		6	
14. Neměli jsme problém vybrat ze strategií ty klíčové	3	7	1	4	
15. Každému cíli jsme přiřadili více variant řešení	2	5		8	
16. K cílům jsme sestavili akční plány	6	4		3	2
17. K akčním plánům jsme sestavili rozpočet	5	2			8
18. K akčním plánům jsme určili odpovědné osoby a harmonogram	4	6		1	4

Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

V prvním sloupci jsou tvrzení týkající se strategické části, na která měly jednotlivé organizace odpovídat tak, aby se tvrzení nejvíce blížilo jejich postupu během strategické části. Na výběr bylo pět možností **ano** – souhlasím s tvrzením, **spíše ano** – spíše souhlasím s tvrzením, **nevím** – nemohu posoudit, **spíše ne** – spíše nesouhlasím s tvrzením a **ne** – nesouhlasím s tvrzením. Tabulka 58 nám dává přehled, jak jednotlivé organizace odpovídaly.

⁵⁴ PEST – analýza Politických, Ekonomických, Sociokulturních a Technologických faktorů

Odpověď, která byla pro dané tvrzení nejčastější, byla zaznamenána jako bod do sémantického diferenciálu. Například nejčastější odpověď na tvrzení „Neměli jsme potíže definovat poslání“ byla spíše ne / spíše nesouhlasím a to šestkrát, proto bylo označeno v prvním řádku pole spíše ne. Spojením jednotlivých bodů nám vznikla modrá křivka č. 2, která nám vyjadřuje, jak nejčastěji odpovídaly NNO na daná tvrzení.

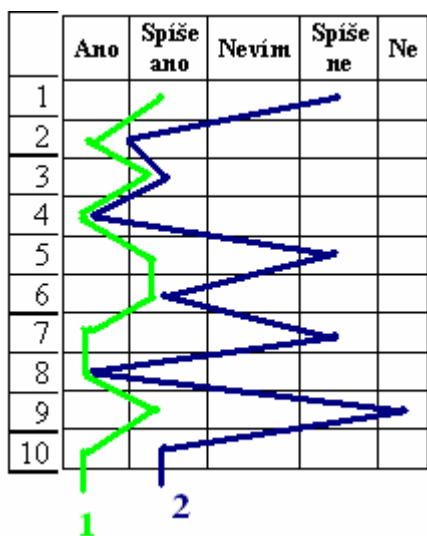
Nalevo pak vidíme zelenou křivku č. 1, která popisuje ideální situaci v strategické části. Porovnáním jednotlivých křivek následně zjistíme, které oblasti ve většině NNO z vybraného vzorku byly nejvíce problematické.

Největší rozkol nastal u tvrzení č. 9 „*byl sestaven rozpočet*“, kde až 53 procent NNO označilo, že oni k akčním plánům rozpočet nesestavili, přičemž alespoň rámcový rozpočet by měl být vždy sestaven. Jedna NNO napsala v poznámkách, že již vše bylo naplánováno, sepsaný strategický dokument a dokonce se už realizovalo naplňování akčních plánů a až po půl roce sestavovali předběžný rozpočet organizace a zjistili, že jeden ze tří dlouhodobých cílů bude každoročně minimálně 700 000 Kč ve ztrátě.

Další výrazný problém představuje tvrzení č. 7 „*Ke každému cíli jsme přiřadili více variant řešení*“. Až 8 organizací označilo, že spíše nesouhlasí. Je důležité být připraven a mít variantu optimistickou, realistickou a pesimistickou tak, aby se při výskytu nenadálých situací mohlo volně přejít na další variantu a pokračovat plynule v naplňování poslání.

Další potíže představovalo *definování poslání* (tvrzení č. 1) a *stanovení strategií* (tvrzení č. 5). Naopak bez větších těžkostí se NNO vypořádaly se *stanovením cílů na základě analýz* (tvrzení č. 2), *samotným definováním cílů* (tvrzení č. 3), *stanovením strategií na základě SWOT* (tvrzení č. 4), *výběr klíčové strategie* (tvrzení č. 6) a *vytvořením akčních plánů k cílům* (tvrzení č. 8).

Obrázek 10: Sémantický diferenciál tvrzení ve strategické části



Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

E) Realizační část

15. Tvrzení o realizační části

Tabulka 59: Tvrzení v realizační části

Tvrzení	Odpověď				
	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
1. Podařilo se strategii v NNO implementovat	4	6		3	2
2. Akční plány bylo třeba upravovat	3	2	1	5	4
3. Krátkodobé cíle se nám daří naplňovat	5	7		3	
4. Realizujeme plán služeb, programů, projektů a služeb na období pokryté strategickým plánem	8	2		5	
5. Personální plán zajištění služeb, programů, projektů a podpůrných činností organizace funguje	2	6	1	4	2
6. Funguje finanční plán	1	4		4	6
7. Daří se naplňovat harmonogram	2	8		5	
8. Dochází ke kontrole strategického plánu (dochází ke zpětné vazbě a hodnocení)	2	6	2		5
9. Strategie je efektivně naplňována	3	7		3	2
10. Strategii se nám nepodařilo prosadit a v současné době strategii nemáme	1		1	1	12

Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

V prvním sloupci jsou tvrzení týkající se realizační části, na která měly jednotlivé organizace odpovídat tak, aby se tvrzení nejvíce blížilo jejich postupu během realizační části. Na výběr bylo pět možností **ano** – souhlasím s tvrzením, **spíše ano** – spíše souhlasím s tvrzením, **nevím** – nemohu posoudit, **spíše ne** – spíše nesouhlasím s tvrzením a **ne** – nesouhlasím s tvrzením. Tabulka 59 nám uvádí, jak jednotlivé organizace odpovídaly.

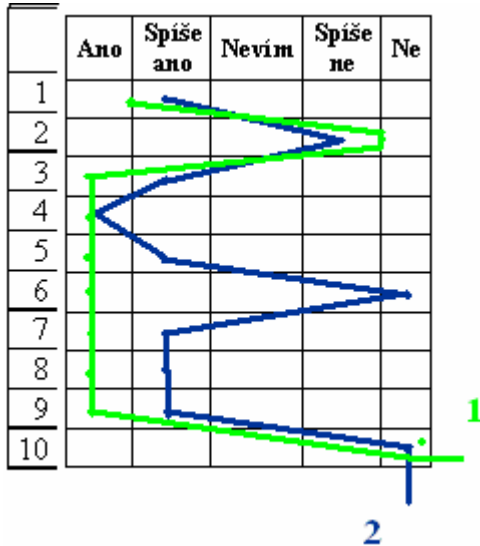
Odpověď, která byla pro dané tvrzení nejčastější, byla zaznamenána jako bod do sémantického diferenciálu. Například nejčastější odpověď na tvrzení „Strategii se podařilo v NNO implementovat“ byla spíše ano / spíše souhlasím a to šestkrát, proto bylo označeno v prvním řádku pole spíše ano. Spojením jednotlivých bodů nám vznikla modrá křivka č. 2, která nám vyjadřuje, jak nejčastěji odpovídaly NNO na daná tvrzení.

Nalevo pak vidíme zelenou křivku č. 1, která popisuje ideální situaci v strategické části. Porovnáním jednotlivých křivek následně zjistíme, které oblasti ve většině NNO z vybraného vzorku byly nejvíce problematické.

Z obrázku 11 se nejproblematictější částí jeví *nefungující finanční plán* (tvrzení č. 6) a to u šesti potažmo deseti NNO (počítáme-li i odpověď spíše nefunguje). Tento fakt má souvislost nejen s chybějícím rozpočtem, ale hlavně neexistencí osoby v NNO, která má odborné způsobilosti z finančního řízení NNO. A nedostatek financí roztáčí i v NNO spirálu problémů.

Minimální odchylky lze nalézt i u *úprav akčních plánů* (tvrzení č. 2), *naplňování akčních cílů* (tvrzení č. 3), *personálního plánu* (tvrzení č. 5), *dodržování harmonogramu* (tvrzení č. 7), *kontroly a hodnocení strategického plánu* (tvrzení č. 8) a *efektivnosti strategie* (tvrzení č. 9).

Obrázek 11: Sémantický diferenciál tvrzení v realizační části

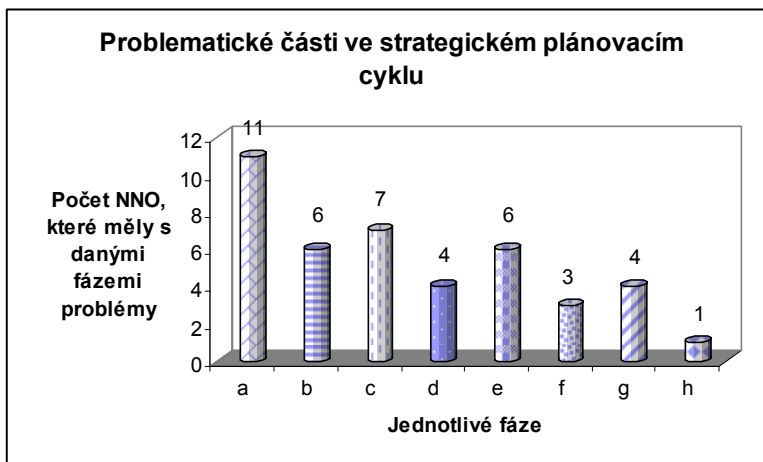


Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

F) Hodnotící část

16. Nejproblematictější fáze v strategickém procesu

Graf 29: Problematické části ve strategickém plánovacím cyklu



Legenda:

- a) Sehnat finance
- b) Vybrat vhodné lidi do realizačního týmu
- c) Analytická část
- d) Strategická část
- e) Implementační část
- f) Naplňování akčních plánů
- g) Kontrola a zpětná vazba
- h) Žádná část nebyla problematická

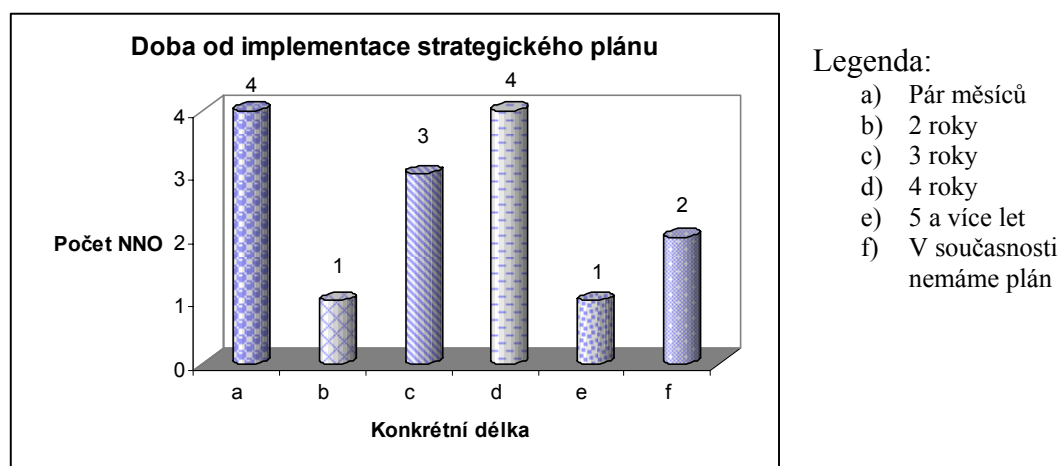
Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Největší problémy byly se samotným *sehnáním financí* na strategické plánování, což vedlo i k potížím s *výběrem správných lidí* do týmu pro strategické plánování, kteří měli představovat optimální spektrum zástupců všech zájmových skupin v nestátní neziskové organizaci, ale velmi často museli také věnovat tvorbě strategickému dokumentu desítky až stovky hodin bez nároku na honorář.

Sedm organizací mělo potíže s analytickou částí, převážně s jejím podceněním. Čtyřicet procent vybraného vzorku NNO muselo čelit nesnázím při implementaci strategického dokumentu. Komplikace ve strategické části byly u čtyř NNO. Kontrola a zpětná vazba se stala problémem pro čtyři NNO. Tři organizace měly těžkosti při naplňování akčních plánů. Jedna NNO označila, že žádná část nebyla problematická, protože jsou stále v procesu strategického plánování a nechtějí zatím hodnotit.

17. Jak dlouho se řídíte dle vašeho strategického plánu?

Graf 30: Doba od implementace strategického plánu



Zdroj: data z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Graf 30 symbolizuje dobu od implementace strategického dokumentu v konkrétních organizacích. Jedna organizace již připravuje druhý strategický plán. Dvě organizace v době dotazování strategické dokumenty neměly. Jedna z důvodu, že se jim strategický plán nepodařilo implementovat. Druhá NNO je stále v procesu strategického plánování.

18. Domníváte se, že přínosy převážili náklady?

Všechny dotazované NNO potvrdily, že přínosy jsou větší než vynaložené náklady a to i ta, které se nepodařilo strategický dokument implementovat, ale pracují na přípravě nového. Za všechny zde uvádím čtyři odpovědi k této otázce:

1. Jistě, náklady byly především čas zúčastněných.
2. Už teď mohu říct, že rozhodně.
3. Áno, náklady máme nízké, přínosy sú najmä nehmotné (spokojnosť a radosť z výsledkov).
4. Strategický dokument nám pomohl vyjasnit si poslání, definovat naše dlouhodobé cíle a cestu k jejich dosažení. Strategické plánování vneslo do našeho sdružení řád a pravidla, díky akčním cílům a plánům byla systematicky rozdělena práce a na povrch vyplavaly potřeby, které je nutno uspokojit.

4. Závěr

Na začátku své diplomové práce jsem si vytyčila dva hlavní cíle.

1. Prostudovat a nastínit tvorbu strategického dokumentu v nestátních neziskových organizacích – obsah teoretické části diplomové práce.
2. Aplikovat své znalosti, zkušenosti a dovednosti při strategickém plánování, následné realizaci a zpětné vazbě v podmínkách konkrétní nestátní neziskové organizace – problematika byla popsána v praktické části.

Nad rámec své diplomové práce jsem zařadila i třetí kapitolu praktické části. Poukázala jsem zde na nejčastější chyby a nedostatky, kterých se NNO při svých procesech ve strategickém plánování dopouštějí a jejichž důsledkem je nevytvoření strategického plánu, jeho brzké ztroskotání nebo nutnost neustálého přepracovávání dokumentu.

Přestože se jednalo o velmi rozsáhlou tematiku, která stále ještě není v České republice dobře a do hloubky popsána a hlavně není ještě běžně aplikovaná v nestátním neziskovém sektoru, hlavní cíle se mi podařilo uskutečnit a doplňující cíl byl splněn částečně kvůli nízké návratnosti vyplněných dotazníků.

4.1 Prostudování a nastínění tvorby strategického dokumentu v NNO

Tento cíl jsem si stanovila, neboť tvorba strategického dokumentu v NNO vyžaduje jisté odlišnosti a modifikace modelů, než které známe z obecného strategického managementu fungujícího v komerční sféře.

Prostudovala jsem řádově desítky publikací, novinových článků, webových prezentací a ačkoliv jsem se neúčastnila žádného odborného semináře věnujícího se strategickému plánování NNO, měla jsem možnost nahlédnout i do materiálů, které se zde využívají. Z převážné většiny jsem tyto zdroje shledala za nedostačující a velmi zjednodušené, obzvláště potom jejich podcenění analytické části, které představuje první z mnoha příčin, proč se velmi často NNO potýkají s nemožností dokončit strategické plánování, implementace nebo řízení dle strategického plánu.

Výjimkou v České republice je (odborníky za nepřekonanou) považována kniha BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*, která přistupuje k této problematice velmi komplexně a přibližuje jednotlivé kroky velmi srozumitelně.

Já osobně jsem se nechala inspirovat autory obecného strategického managementu, kde jsem konkrétní analýzy upravila, aby vyhovovaly podmínkám v NNO a již jedinou zmiňovanou prací popisující tvorbu strategického dokumentu v podmínkách NNO. Jako vodítko pro celou diplomovou práci jsem použila strategický plánovací cyklus, neboť přehledně popisuje návaznost jednotlivých částí.

1. Vymezení nestátního neziskového sektoru

V dnešní době roste stále poptávka po službách (např. zdravotních, sociálních, odborné pomoci, atd.), které stát ani trh nechtějí nebo nemohou poskytovat. Na řadu proto přichází NNO, které relativně levně a flexibilně dokáží tyto služby nabídnout tam, kde je jich třeba.

Na druhou stranu v NNO vznikají i možnosti a prostory, kde se lidé sami mohou seberealizovat a vykonávat své koníčky (např. umělecké, kulturní nebo sportovní). NNO dále poskytují i dobré zázemí pro veřejnou diskuzi a podporují své členy v zapojení do veřejného dění, čímž pokládají základní kameny demokracie.

Podíváme-li se zpět do historie, zjistíme, že NNO nejsou žádnou novinkou, ale právě naopak obohacovaly životy celých generací. V dnešní době význam NNO stále roste na důležitosti. Evropská unie vítá činnosti NNO a velmi často vynakládá nemalé finanční prostředky na jejich podporu.

2. Význam strategického plánování pro NNO

Konkurenční boj o finance, dobrovolníky a členy je každým dnem silnější i v oblasti nestátního neziskového sektoru. NNO by měla plně poznat a využít své konkurenční a komparativní výhody a strategické plánování je k tomu ta nejlepší cesta.

Každé plánování i to strategické s sebou nese jistá pozitiva, ale i negativa a je plně na každé NNO si zvážit, zda přínosy budou vyšší než náklady. Výhody strategického dokumentu jsou u většiny NNO znatelné a velmi významné. V některých situacích se však strategické plánování přímo nedoporučuje - pokud organizace momentálně řeší existenční krizi nebo pokud již na začátku existují náznaky toho, že strategický plán NNO nedokáže implementovat, neboť právě implementace plánu je v celém procesu nejpodstatnější.

3. Vytvoření strategického plánovacího cyklu pro NNO

Stěžejní část teoretické kapitoly byla opřena o strategický plánovací cyklus, jehož jednotlivé části jsem upravila dle potřeb pro NNO. Na tomto místě je nutno upozornit, že kostra strategického plánování by měla být vždy zachována, ale detaily (např. konkrétní podoba analýz) by vždy měly být přizpůsobeny každé nestatní neziskové organizaci tak, aby NNO získaly všechna důležitá data a informace potřebné pro strategické plánování.

*Analytickou část*⁵⁵ jsem rozdělila na **definování poslání a cílů**, externí a interní analýzu. Každá organizace má mít svou *vizi, poslání a cíle*, avšak správně je definovat, může být poměrně velký problém. Při realizaci strategického plánu je třeba se vrátit

⁵⁵ Názvy jednotlivých fází strategického plánovacího cyklu viz KOVÁŘ, F.: *Strategický management*, Jindřichův Hradec: Oeconomica VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0504-5, str. 25

k současnému poslání a aktualizovat jej. *Cíle* lze mít od začátku, ale mají-li být měřitelné, reálné, náročné, avšak realizovatelné, srozumitelné a hierarchické měly by být určeny až po situační analýze.

Analýza externího okolí se dělí do tří stupňů.

1. *Analýza makrookolí* - je svou složitostí a náročností pro malé a střední NNO s lokální působností nevhodnou. Přesto je třeba poukázat na to, že stát, doba a politické a občanské prostředí, ve kterém žijeme, každou NNO alespoň částečně ovlivňuje. Bylo by možné provést analýzu PEST – politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Tuto analýzu by měly využít především velké NNO s rozsáhlou členskou základnou a celonárodní nebo regionální působností.
2. *Analýza odvětví* - ani tuto analýzu jsem nezpracovala s odkazem na praxi o.s.OKNA, ale uvedla jsem specifika 3. sektoru. Soukromý neziskový sektor se od běžných odvětví liší tím, že jejich hlavní cíl není dosažení zisku, ale dosažení přímého užítku v uspokojování potřeb svých členů či klientů. Je třeba brát v potaz i další specifika. Uvědomme si, že stejně jako dochází k vládním a tržním selháním, mohou selhat a selhávají i neziskové organizace. Jmenujme filantropickou nedostatečnost, amatérismus, paternalismus a partikularismus.

Ve shrnutí lze říci, že 3. sektor ve velkém poptává profesionály, kteří by zabezpečili chod NNO a zajistili finance. Poptává i dobrovolníky, kteří jsou životně nezbytní. Nedokáží však plně uspokojit poptávku klientů po službách a musí překonávat nejrůznější bariéry – ať již administrativní ze strany státu či nadací, nepřízně a neporozumění ze strany společnosti a musí čelit i interním problémům.

3. *U analýzy konkurenčního odvětví* jsem použila upravený Porterův model pěti sil. Modifikovaný, neboť jsem místo zákazníků při rozboru použila členy, klienty a dobrovolníky. Za substituty jsem položila jiné organizace než nevládní neziskové organizace věnující se handicapovaným dětem a z pohledu konkurence i další nevládní neziskové organizace s jinou vizí než je práce s postiženými osobami. Komplementary naopak představují organizace, které mají pro danou NNO podpůrnou a servisní funkci. Místo dodavatelů jsem uvedla PR a vnější vztahy, které přináší do NNO velké příležitosti.

Při **interní analýze** jsem pracovala s metodou *Typy vnitřních zdrojů*. Do čtyř polí se dle dílčích analýz vypsaly fyzické zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a zdroje nehmotné povahy. Byla představena metoda, která zobrazuje *finanční zdroje a jejich následné užití*. Při této analýze se zamýšlíme, odkud plynou finanční zdroje a zda výdaje na konkrétní činnosti jsou odpovídající a žádoucí. Je dobré, pokud máme přebytek příjmů nad výdaji, neboť nám pomůže překonat období, které není pokryté jinými finančními prostředky. Přebytek by měl být však optimální.

Další zajímavou analýzou související s vnitřními zdroji je *analýza výše podpory*, kterou NNO poskytuje každému uživateli služeb a programů. Ta může pomoci k rozhodnutí, zda konkrétní programy podpořit, utlumit nebo zcela přestat poskytovat.

Strategická část má být opřena o výchozí analýzy a za pomoci různých metod by tým pro strategické plánování měl *definovat řešené problémy*, které lze shrnout v SWOT analýze, *určit možnosti řešení* a nakonec *stanovit priority a vybrat strategie* k dosažení vytyčených dlouhodobých cílů.

Třetí **realizační část** prezentuje implementaci zvolených strategií. Prvním krokem je vytvoření *operačních plánů* na nejbližší období. Každá NNO si může podobu svých krátkodobých plánů přizpůsobit dle svých zkušeností a potřeb. Je však dobré, aby krátkodobé plány obsahovaly minimálně definované krátkodobé cíle, konkrétní aktivity k naplnění krátkodobých cílů, odpovědné osoby a jejich pracovní týmy, finanční zdroje, harmonogram a termín ukončení.

Následuje samotná *realizace plánů* (strategického i dílčích) a to v podobě implementace plánu do života sdružení a to skrze klíčové osoby, které si strategický dokument musí přisvojit a identifikovat se s ním.

Přibližně po půl roce přichází na řadu *kontrola plánu a hodnocení*, kde by se mělo zjistit, jak byl strategický plán ve sdružení přijat a kolik dílčích plánů již bylo naplněno. Kontroluje se, zda existují odchylky od plánu, co je způsobuje a následně dochází k navržení opatření k odstranění odchylek nebo k předefinování některých částí strategického dokumentu. Dokument by měl být vždy aktuální a odpovídající nejen potřebám sdružení, ale srozumitelný a přehledný pro partnery, pro které je strategický plán také určen (např. sponzoři, nadace, atd.). Vhodná je i *Analýza efektů činnosti a hodnocení úspěšnosti*, neboť co se nedá měřit, to se nedá řídit.

Poslední pomyslnou fází je vytvoření *plánu návazných činností*, které budou rozpracovávat dílčí cíle pro nadcházející období. Samozřejmostí je i jejich monitoring a zpětná vazba. Jak již bylo zmíněno, výstup z prvního roku může být vstupem pro rok další tak, aby se postupně naplnily dlouhodobé cíle.

4.2 Tvorba strategického dokumentu o. s. OKNA

Název občanského sdružení OKNA tvoří první písmena hodnot, které sdružení vyznává. Jedná se o **O**tevřenost, **K**omunikaci, **N**aději a **A**ktivitu především pro osoby s jakýmkoliv druhem handicapu a jejich rodiny. Již při základní charakteristice o.s.OKNA byly odhaleny nedostatky, které bylo třeba odstranit v průběhu strategického plánování.

O.s.OKNA si ve svém strategickém dokumentu vytyčila nelehké cíle, přesto celý proces proběhl bez větších komplikací a z monitoringu prvních operačních plánů bylo jasně vidět, že se veškeré cíle naplnily, což potvrzuje dobře nastavené strategie.

Největším problémem v *analytické části* byla změna **poslání**. Původní poslání nezahrnovalo ani práci s dospělými klienty ani plánované Komunitní centrum Okénko. Bylo vytvořeno několik návrhů a opakovaně se o nich diskutovalo. Nakonec se vedení rozhodlo pro velmi stručné poslání, které dle mého názoru spíše vyjadřuje vizi než poslání, neboť je příliš obecné a neodráží specifika, které o.s.OKNA poskytuje. Po analytické části naopak byly velmi jasně doplněny a definovány tři dlouhodobé cíle sdružení.

Základem **externí analýzy** o.s.OKNA je analýza *konkurenčního prostředí* sdružení, kde byl použit modifikovaný Porterův model pěti sil. Modifikovaný je v předdefinování sil, které na konkurenční prostředí působí.

Chce-li o.s.OKNA obstát na trhu a rozvíjet se, ze všeho nejdříve musí objevit, vymezit a pečovat o svoji konkurenční výhodu. Do nejbližšího *konkurenčního prostředí* o.s.OKNA patří svým charakterem a službami mezi jinými o.s. Proutek a nedaleká Diakonie Českobratrské církve evangelické - středisko Rolnička. Během období, kdy probíhalo strategické plánování o.s.OKNA, se jeden z konkurentů o.s.Kontakt bB stal součástí občanského sdružení OKNA v podobě SK Kapří.

Při **interní analýze** jsem se rozhodla provést *anketu mezi dospělými členy*. Z ankety se mimo jiné bylo zjištěno, že skoro všichni členové se chtějí nadále *aktivně podílet* na životě sdružení a nabízejí o.s.OKNA nejen svůj čas, ale i své zkušenosti a znalosti.

Členové podtrhují důležitost o.s.OKNA v Jindřichově Hradci a potřebu dalšího rozvoje. V souhrnu lze říci, že se jedná o jedinou organizaci svého druhu ve městě. Výjimeční jsou především lidé, kteří s o.s.OKNA spolupracují a vůbec mezilidské vztahy ve sdružení. Bohatá paleta poskytovaných služeb a individuální přístup jsou velkým pozitivem. Integrace handicapovaných dětí a mladých lidí zpátky do společnosti je velmi podstatná a oceňována.

Slabé stránky o.s.OKNA jsou dle členů nesystémová organizace činností, chybějící profesionální zaměstnanci, což má za důsledek nepevnou strukturu finančních zdrojů, ale třeba i malé povědomí mezi veřejností.

Ve *strategické části* byl vytvořen tým pro strategické plánování, který se skládal z 6 členů, kteří zastupovali všechny zájmové skupiny v o.s.OKNA tak, aby vytvořený strategický dokument byl posléze snadněji implementován.

O.s.OKNA se pro využití členů realizačního týmu (civilní zaměstnání, péče o handicapované i zdravé děti) rozhodlo, že strategické plánování proběhne formou několika setkání nad jednotlivými kroky, přičemž doma se každý sám rozhodoval, ke kterému směru se na schůzce přikloní. Nakonec se uskutečnilo pět 2-4 hodinových setkání, což by mimochodem vydalo na víkendové setkání, jak doporučují délku pro strategické plánování odborníci.

Přestože by se na první pohled mohlo zdát, že tato forma (setkání jednou za týden či čtrnáct dní) není nejvhodnější, realizační tým naplnil cíle, které si stanovil pro strategickou část. Závěrem se dá říci, že tato metoda má jistě své úskalí, ale na druhou stranu netlačí vás čas a máte víc prostoru promyslet si, co je pro rozvoj sdružení nejvhodnější.

Větší problém jsem zaznamenala ve skutečnosti, že chyběl externí facilitátor. Problém nebyl v tom, že bychom neměli dostatečné znalosti ze strategického managementu, ale skutečnost, že tam chyběla osoba, která by byla jednoznačně pověřena vedením diskuse (moderováním) a udávala tempo a témata, kterými je nutno se zabývat. Tento fakt všem členům plýtvat velmi cenným časem, neboť tím, jak byli jednotliví členové odpovědní i za jiné činnosti sdružení, se často stávalo, že diskuse o strategických směrech sklouzla k dílčím problémům, které na schůzkách k strategické části vůbec neměly zaznít.

Ze *SWOT* analýzy byly vygenerovány strategické směry, jimž dle zvoleného klíče byly přidělovány body. Z přehledu vyšlo, že se sdružení kloní hlavně ke **strategiím SO**. Prostřednictvím svých silných stránek se chtějí chopit příležitosti a využít je plně ve svůj prospěch.

Pro varianty strategií a následný výběr strategie k dosažení dlouhodobých cílů byla použita technika *Quantitative Strategic Planning Matrix*. Varianty strategií byly zvoleny jako realistické a optimistické, u druhého dlouhodobého cíle najdeme i strategii pesimistickou. Tabulka shrnuje vybrané strategie pro konkrétní dlouhodobé cíle.

Tabulka 60: Přehled vybraných strategií

Dlouhodobé cíle	1. Zachovat stávající programy ve stejné kvalitě.	2. Otevření KC Okénko a vytvoření plnohodnotného prostoru s příjemnou atmosférou pro seberealizaci handicapovaných a jejich začlenění zpět do společnosti.	3. Zajistit dostatečné množství dobrovolníků pro programy a služby o.s.OKNA.
Vybraná strategie	Strategie B Poskytovat služby většímu počtu klientů při postupné profesionalizaci sdružení a rozšíření dobrovolnické a členské základny.	Strategie B Otevření KC s chráněnými dílnami a denním centrem se sociálními službami (i pro veřejnost).	Strategie B Vyhledat loajální stálé dobrovolníky a udržet si je – vytvoření dobrovolnické databáze. Doplnkový nábor a výcvik nových dobrovolníků.
SA	6,65	7,08	6,08

Zdroj: vlastní zpracování

Realizační část bývá vždy klíčová. Zvolené strategie na dosažení dlouhodobých cílů by měly být vždy velmi dobře komunikované především uvnitř organizace tak, aby se ve sdružení vědělo, kterým směrem se sdružení ubírá a jak se mohou jednotlivci zapojit do aktivit na dosažení cíle.

V o.s.OKNA byla jistou zárukou přijetí strategického dokumentu všemi skupinami již samotná volba osob, které se staly součástí řešitelského týmu ve strategické části.

O.s.OKNA si ve svém prvním *operačním plánu* vytyčila náročné a rozsáhlé cíle, jejichž naplnění již v prvním období však představovalo nutnou podmínku pro následný chod a rozvoj sdružení.

Nezbytnou součástí tzv. *implementačního plánu* a posléze i samotného strategického plánu, kterým se o.s.OKNA bude nejen řídit, ale i prezentovat navenek, jsou *finanční plán, personální plán, marketingový plán, fundraisingový plán, investiční plán*, atd. Vedení a pracovníci o.s.OKNA si uvědomují významnost a velkou potřebu těchto plánů a postupně na nich pracují, ucelená podoba však k březnu 2008 ještě neexistuje. Sdružení kvůli chybějícím dokumentům ztrácí svou konkurenční výhodu. Je velmi důležité plány brzy vyhotovit.

Již ve strategické části tým rozhodl, že *monitoring* plnění strategického plánu bude částečně průběžný v rámci dílčích cílů podporujících cíle krátkodobé, ale především jedenkrát za půl roku se bude provádět celková kontrola a hodnocení naplňování dlouhodobých cílů prostřednictvím zvolených strategií. Dále bylo stanoveno, že se strategický plán bude aktualizovat o návazné plány a každý rok bude pro valnou hromadu připravena zpráva o plnění strategického plánu.

Ze zpětné vazby na první operační plán 2007/2008 vyšlo, že skoro všechny krátkodobé cíle byly úspěšně naplněny. Potíže přetrvávaly zejména na poli *přetíženosti zaměstnanců*, kde došlo i k odchodu a příchodu nových zaměstnanců a dobrovolníků, přestože se veškeré vytyčené aktivity uskutečnily.

Díky novým finančním příležitostem padlo rozhodnutí o změně strategie u dlouhodobého cíle „**Otevření Komunitního centra Okénko a vytvoření plnohodnotného prostoru s příjemnou atmosférou pro seberealizaci handicapovaných a jejich začlenění zpět do společnosti.**“ A to konkrétně o využití peněz z Ministerstva práce a sociálních věcí ve výši 2 100 000 Kč (což představuje 75 procent částky nutné k investici) na výstavbu přístavby v KC Okénko na *chráněné / respitní bydlení*. Volně se proto přešlo na strategii C, která s přístavbou počítá.

Během prvních měsíců provozu KC Okénko byla zaznamenána poptávka ze strany seniorů o návštěvy KC. Proto se rozhodlo o *otevření se i veřejnosti* již v druhé etapě (namísto plánované třetí etapy). Samozřejmě zpočátku pro limitovaný počet osob v přesně stanovený čas (jedenkrát týdně).

Monitorovací zpráva pro první období 2007/2008 se stala hlavním podkladovým materiálem pro tvorbu plánu návazných činností pro období 2/2008 až 1/2009. Byly stanoveny nové krátkodobé cíle, které se budou vodítkem pro psaní nových projektů. Projekty by měly zabezpečit finance na fungování sdružení a tím naplňování poslání o.s.OKNA.

4.3 Kritická místa při tvorbě a implementaci strategického dokumentu

Nad rámec své diplomové práce jsem zařadila i třetí kapitolu mé praktické části a naplnila tak třetí doplňkový cíl – popsat kritická místa při tvorbě a implementaci strategického dokumentu NNO.

Již při stanovení tohoto cíle panovaly díky zkušenostem obavy, že právě NNO z Velké Británie, ačkoliv jsou velmi ochotni v osobním kontaktu, na emailové požadavky o spolupráci nebudou reagovat. Tato obava se potvrdila a s žádnou anglickou NNO nebyla navázána spolupráce.

O to větším zklamáním byly NNO z České republiky a Slovenska, kterých jsem emailově, telefonicky nebo osobně kontaktovala přes 150. Do rukou se mi zpět dostalo pouhých deset procent vyplněných dotazníků (15 ks). Velmi nízká návratnost byla způsobena:

- NNO byly vybírané úmyslně náhodně, a tak většina NNO strategický plán neměla ani se v blízké budoucnosti jeho tvorbou neplánovali zabývat, což potvrzuje mé tvrzení v úvodu, že pro mnohé NNO je strategické plánování stále tabu.
- Čtyři oslovené velké NNO (s celorepublikovou působností přinejmenším skrze veřejné sbírky) odpověděly, že by se nerady dělily o své „know-how“. To poukazuje na skutečnost, že konkurenční boj každým dnem sílí i v nestátním neziskovém sektoru.
- Jiné NNO zaslaly odpověď, že k nim přichází podobné dotazníky v takovém množství, že nemají kapacity, aby na ně odpovídaly.
- Zbytek NNO na výzvu o spolupráci jednoduše nereagoval.

Po zkušenostech se spoluprací s NNO z výše zmiňovaných států, jsem se rozhodla neinvestovat svůj čas a energii na navázání kontaktu s polskými NNO, přestože pro ně již byl vyhotoven dotazník v polštině.

Závěrem první části „*Charakteristika vybraného vzorku nestátních neziskových organizací*“ lze shrnout, že na vybraném vzorku NNO můžeme vidět, že potřebu vytvořit strategický dokument by měly mít všechny NNO bez rozdílu délky existence, zaměření nebo velikosti, které se chtějí posunout dále.

V dnešní době nic není zadarmo a i tvorba strategického dokumentu nestátní neziskové organizace přináší jisté náklady, které je třeba pokrýt. Odmyslíme – li náklady na mzdy lidí v týmu pro strategické plánování, kteří tvorbě dokumentu věnují desítky až stovky hodin (tvorba analýz, schůzky ve strategické části, emailová korespondence, domácí příprava, vytvoření akčních plánů, sepsání dokumentu, implementace dokumentu, realizace operačních plánů, monitoring strategického dokumentu, atd.), zůstanou nám přinejmenším náklady na místo setkání a tisk podkladových materiálů a nakonec strategického dokumentu.

Ve skutečnosti však plynou i náklady na tvorbu kvalitních analýz, které by měl sestavovat odborník, protože bez kvalitních analýz nebude NNO mít objektivní základy pro tvorbu strategického dokumentu, čímž ztrácí celý proces strategického plánování význam. Velké náklady představuje i externí facilitátor, kterých je málo, nezdráhají se proto účtovat si nemalé hodinové mzdy.

Více než 53 % NNO z vybraného vzorku si zvolilo model, kdy přípravou byla pověřena konkrétní skupina, která se při strategickém plánování *samoregulovala*. Přestože následně tyto organizace neoznačily, že nejvíce problematická byla strategická část, skoro vždy napsaly, že největší problém byl správný výběr lidí do skupiny. Z vlastní zkušenosti vím, že pokud chybí ve skupině delegovaný moderátor, který dbá na téma diskuse a na dosažení vytyčených cílů, dochází k plýtvání času, neboť se stále odbíhá od probíraného tématu.

Já si na tomto místě dovoluji doporučení, jak by se k problematice přípravy a moderování strategické části měla NNO postavit.

3. Pokud NNO nemá zkušenosti se strategickým managementem ani neprošla žádným odborným seminářem a školením o tvorbě strategického dokumentu, **přítomnost externího facilitátora je nezbytná**.
4. Pokud má realizační tým znalosti ze strategického managementu a chybí přítomnost externího facilitátora, je dopředu nutné **jasně stanovit moderátora diskuse**, kterého všichni členové budou akceptovat.

Z analýzy vybraných NNO je patrné, že ať se zvolí jakákoliv forma setkání, je nutné si na strategické plánování (pokud jsou již hotové interní a externí analýzy) vymezit cca 24 hodin. Každá z forem setkání i vybraného místa má své klady i zápory a je jen na NNO a možnostech členů jakou formu setkání vyberou.

Pro strategickou část by měl být vytvořen tým, který bude složen ze zástupců všech hlavních skupin ve sdružení tak, aby vybrané priority a strategie byly následně snadněji implementovatelné. Jedná se o klíčový moment, protože od správného výběru členů se bude odrážet i kvalita strategie. Tým by měl být optimálně vyvážen a účastnit by se mělo 6-8 lidí. Ideální by bylo, kdyby byli vedeni externím či interním facilitátorem ke vzájemné shodě. Je nutno upozornit, že 1 člen týmu pro strategické

plánování v NNO zastává najednou i více rolí (např. – místopředsedkyně, koordinátorka programu, projektová manažerka, zástupkyně vedoucího letního tábora, fundraiserka a PR manažerka).

Situační analýza by měla být základním kamenem každého strategického dokumentu. Je třeba jí věnovat pozornost, čas a je-li to třeba i finance, aby byla vysoce kvalitní a co nejpřesněji popisovala interní a externí situaci, ve které se NNO nachází.

Situační analýza podává komplexní obraz o interní a externí situaci v NNO. Lze využít mnohé analytické metody z obecného strategického managementu v jejich původním provedení nebo si je může NNO modifikovat. NNO se mohou nechat inspirovat jednoduchými modely, které se prezentují na odborných seminářích nebo v publikacích zabývajících se problematikou strategického plánování v nestátním neziskovém sektoru. Je třeba se vždy zamyslet, jaké informace konkrétní NNO ke tvorbě strategického dokumentu potřebuje vzhledem ke své velikosti, působnosti a omezeným zdrojům (lidským, finančním, materiálním, atd.). Tato oblast by se však nikdy neměla podceňovat.

Informace o strategické části byly zjištěny pomocí tvrzení, které byly posléze převedeny na sémantický diferenciál. Zde byly naznačeny dvě křivky – první představovala ideální situaci a druhá opisovala nejčastější odpovědi pro dané tvrzení. Porovnáním jednotlivých křivek jsme rozpoznali, které oblasti ve většině NNO z vybraného vzorku byly nejvíce problematické.

Největší rozkol nastal u tvrzení č. 9 „*byl sestaven rozpočet*“, kde až 53 procent NNO označilo, že oni k akčním plánům rozpočet nesestavili, přičemž alespoň rámcový rozpočet by měl být vždy sestaven. Další výrazný problém představuje tvrzení č. 7 „*Ke každému cíli jsme přiřadili více variant řešení*“. Je důležité být připraven a mít variantu optimistickou, realistickou a pesimistickou tak, aby se při výskytu nenadálých situací mohlo volně přejít na další variantu a pokračovat plynule v naplňování poslání.

Informace o realizační části byly zjištěny také pomocí tvrzení, které byly posléze převedeny na sémantický diferenciál, kde byly opět naznačeny dvě křivky. Z sémantického diferenciálu se nejproblematictější částí jeví *nefungující finanční plán*. Tento fakt má souvislost nejen s chybějícím rozpočtem, ale hlavně s neexistencí osoby v NNO, která má odborné způsobilosti z finančního řízení NNO. A nedostatek financí roztáčí i v NNO spirálu problémů.

Nejproblematictější fází strategického procesu byla se samotným *sehnáním financí* na strategické plánování, což vedlo i k potížím s *výběrem správných lidí* do týmu pro strategické plánování, kteří měli představovat optimální spektrum zástupců všech zájmových skupin v NNO, ale velmi často museli také věnovat tvorbě strategického dokumentu desítky až stovky hodin bez nároku na honorář. Sedm organizací mělo potíže s analytickou částí a to převážně s jejím podceněním.

5. Seznam literatury

1. BARRY, B.: *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. Mineapolis: Amherst H. Wilder Foundation, 1994.
2. BARTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2.
3. ČEPELKA, O.: *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie II*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-4-9.
4. ČEPELKA, O.: *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0.
5. DAVID, F.R.: *Concepts of Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
6. DRUCKER, P.: *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
7. FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H.: *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.
8. JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-0902-4.
9. KAŽMIERSKI, T., PELCL, P.: *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: REC ČR, 2003.
10. KOTLER, P.: *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
11. KOVÁŘ, F.: *Strategický management*. Jindřichův Hradec: Oeconomica VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0504-5.
12. REKTOŘÍK, J.: *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-41-6.
13. SEDLÁČEK, J., ČERNÁ, I.: *Obecné pokyny a praktické rady pro psaní BP/DP na KMO FMV VŠE v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická, červen 2007.
14. Veber, J.: *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.
15. Veber, J.: *Management 2: management změny; strategický management; podnikatelské projekty; projektový management; reengineering*. Praha: VŠE Praha, 1998. ISBN 80-7079-406-2.
16. BLAŽKOVÁ, D.: *Výroční zprávy o.s.OKNA 2003-2006*. Jindřichův Hradec, 2003-2006.

17. JAROŇOVÁ, K., LIŠTIAK, P., KORDA, J.: *Dobrovolníci v našem městě – bakalářská práce*. Jindřichův Hradec: FM VŠE Praha, 2006.
18. JAROŇOVÁ, K.: *Interní a externí analýza o.s.OKNA – semestrální práce*. Jindřichův Hradec: FM VŠE, 2006.
19. JAROŇOVÁ, K.: *Monitorovací zpráva o plnění strategického plánu o.s.OKNA pro roky 2007-2012*. Soběslav, 13. 2. 2007
20. JAROŇOVÁ, K.: *Podnikatelský plán Komunitního centra Okénko - semestrální práce*. Jindřichův Hradec: FM VŠE, 2007
21. JAROŇOVÁ, K.: *Strategická analýza a nástin problematiky realizace strategie neziskové organizace - Občanské sdružení OKNA - semestrální práce*. Jindřichův Hradec: FM VŠE, říjen 2006.
22. JAROŇOVÁ, K.: *Strategický plán občanského sdružení OKNA 2007 – 2012*. Soběslav, listopad 2007.
23. JAROŇOVÁ, K.: *Zápisy ze schůzek strategického plánování o.s.OKNA pro roky 2007-2012 č.1-4*. Jindřichův Hradec, 2007.
24. NOVÝ, J.: *Přednášky VEH 303 Neziskové organizace*. Jindřichův Hradec: FM VŠE Praha, 2005.
25. ŘIMNÁČOVÁ, H.: *Organizační řád I/2008*. Jindřichův Hradec, 2008.
26. ŘIMNÁČOVÁ, H.: *Podpisový řád I/2/2007*. Jindřichův Hradec, 2007.
27. ŘIMNÁČOVÁ, H.: *Pracovní řád I/2/2007*. Jindřichův Hradec, 2007.
28. ŘIMNÁČOVÁ, H.: *Žádost o finanční podporu z Globálního grantu realizovaného v rámci Operačního programu Rozvoj Lidských Zdrojů*. Jindřichův Hradec, 30. 3. 2007
29. SEDLÁKOVÁ, J.: *Generování směrů strategického vývoje*. Jindřichův Hradec, 4. 2. 2007
30. SEDLÁKOVÁ, J.: *Návrh akční části strategického plánu pro o.s.OKNA*. Jindřichův Hradec, 4. 4. 2007
31. SEDLÁKOVÁ, J.: *Závěrečné zprávy Programu Pět P v Jindřichově Hradci*. Jindřichův Hradec, 2004-2006.
32. *Výroční zpráva o.s. Proutek 2005*. Plasná u Jindřichova Hradce, 2005, staženo z www.proutek.cz dne 10.10.2006
33. *Výroční zpráva Diakonie ČCE - střediska Rolnička 2005*. Soběslav, 2005, staženo z www.rolnicka.cz dne 10.10.2006
34. *Výroční zpráva o.s.Kontakt bB*. Praha, 2005, staženo z www.kontaktbb.cz dne 10.10.2006

6. Seznam použitých tabulek, grafů a obrázků

Tabulka 1: Konkurenční výhody a nevýhody o.s.OKNA	17
Tabulka 2: Konkurenti a spolupracující organizace	18
Tabulka 3: Současní a potenciální klienti a členové NNO	21
Tabulka 4: Současní a potenciální dobrovolníci	22
Tabulka 5: Vnější vztahy NNO	23
Tabulka 6: Skladba finančních zdrojů organizace a jejich užití	25
Tabulka 7: Analýza výše podpory	25
Tabulka 8: Kritické faktory úspěchu a dlouhodobé cíle	27
Tabulka 9: Matice KSF	28
Tabulka 10: Vytváření strategií - TOWS matice	29
Tabulka 11: Vyhodnocování a volba alternativních strategií - QSPM matice	32
Tabulka 12: Krátkodobé cíle organizace a klíčové akce vedoucí k jejich dosažení	34
Tabulka 13: Klíčové akce pro implementaci strategického plánu	34
Tabulka 14: Hotovostní toky o.s.OKNA	47
Tabulka 15: Přehled konkurenčního prostředí – běžná činnost za rok 2005	53
Tabulka 16: Konkurenti - chráněné dílny za rok 2006	55
Tabulka 17: Konkurenční výhody a nevýhody o.s.OKNA 2006	56
Tabulka 18: Současní a potenciální klienti o.s.OKNA	58
Tabulka 19: Současní a potenciální členové o.s.OKNA	59
Tabulka 20: Současní a potenciální dobrovolníci	60
Tabulka 21: Komplementy a substituty o.s.OKNA	61
Tabulka 22: Vnější vztahy s o.s.OKNA	62
Tabulka 23: Příjmy a výdaje o.s.OKNA 2003-2006	75
Tabulka 24: Zdroje příjmu o.s.OKNA 2005	75
Tabulka 25: Skladba finančních zdrojů o.s.OKNA a jejich využití	77
Tabulka 26: Analýza výše podpory za rok 2005	79
Tabulka 27: SWOT analýza o.s.OKNA první návrh	84
Tabulka 28: Upravená SWOT analýza o.s.OKNA	85
Tabulka 29: Žebříček nejdůležitějších hrozeb a příležitostí, silných a slabých stránek	86
Tabulka 30: Kritické faktory úspěchu a dlouhodobé cíle o.s.OKNA 2007 - 2012	87
Tabulka 31: Mise o.s.OKNA 2007-2012	88
Tabulka 32: Vytváření strategií - TOWS matice	92
Tabulka 33: Generování směrů strategického vývoje	93
Tabulka 34: Přehled dlouhodobých cílů a variant strategií pro jejich dosažení	95
Tabulka 35: Výpočet váhy pro QSPM	95
Tabulka 36: Stanovení strategie pro dlouhodobý cíl č.1	96
Tabulka 37: Určení strategie pro dlouhodobý cíl č.2	97
Tabulka 38: Stanovení strategie pro dlouhodobý cíl č. 3	98
Tabulka 39: Přehled vybraných strategií	99
Tabulka 40: Rozepsané dlouhodobé cíle pro první období 2007/2008	100
Tabulka 41: Operační plán – cíl 1	101
Tabulka 42: Operační plán – cíl 2	103
Tabulka 43: Operační plán – cíl 3	103
Tabulka 44: Operační plán – cíl 4	104
Tabulka 45: Operační plán – cíl 5	105
Tabulka 46: Operační plán – cíl 6	105
Tabulka 47: Operační plán – cíl 7	106
Tabulka 48: Operační plán – cíl 8	106
Tabulka 49: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 1	109
Tabulka 50: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 2	110

Tabulka 51: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 3	110
Tabulka 52: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 4	112
Tabulka 53: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 5	112
Tabulka 54: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 6	113
Tabulka 55: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 7	113
Tabulka 56: Kontrola a hodnocení operačního plánu - cíl 8	114
Tabulka 57: Krátkodobé cíle pro období 2/2008-1/2009	115
Tabulka 58: Tvrzení pro strategickou část	129
Tabulka 59: Tvrzení v realizační části	131
Tabulka 39: Přehled vybraných strategií.....	139
Graf 1: Uvažoval jste, že byste se stal dobrovolníkem? - Jindřichův Hradec (CZ)	19
Graf 2: Rozhodující impuls stát se dobrovolníkem - Jindřichův Hradec (CZ)	19
Graf 3: Způsoby vyhledávání nových dobrovolníků a klientů - Barnstaple (UK)	20
Graf 4: Zdroje příjmů o.s.Okna 2005	47
Graf 5: Odkdy jsem členem o.s.OKNA	64
Graf 6: Plány zůstat členem o.s.OKNA	65
Graf 7: Vztah dospělých členů vůči o.s.OKNA za jeden rok	65
Graf 8: Rodinné vztahy mezi členy o.s.OKNA.....	66
Graf 9: Slabá místa o.s.OKNA.....	67
Graf 10: Aktivní zapojení dospělých členů v aktivitách o.s.OKNA	68
Graf 11: Ochota dospělých členů zapojit se k jednotlivým aktivitám o.s.OKNA	69
Graf 12: Služby, které by o.s.OKNA mělo začít poskytovat	70
Graf 13: Zdroje příjmů o.s.OKNA 2005	75
Graf 14: Struktura příjmů o.s.Proutek 2005	76
Graf 15: Zdroje příjmů středisko Rolnička v tisících korun českých 2005.....	76
Graf 16: Rok založení vybraného vzorku NNO.....	118
Graf 17: Oblasti činností vybraného vzorku NNO.....	119
Graf 18: Počet členů vybraného vzorku NNO	119
Graf 19: Počet dobrovolníků vybraného vzorku NNO	120
Graf 20: Počet klientů vybraného vzorku NNO.....	121
Graf 21: Počet zaměstnanců vybraného vzorku NNO	121
Graf 22: Počet účastníků strategického plánování vybraného vzorku NNO.....	122
Graf 23: Financování strategického plánování vybraného vzorku NNO	124
Graf 24: Forma přípravy a moderování diskuse vybraného vzorku NNO	124
Graf 25: Místo a doba určené pro strategické plánování vybraného vzorku NNO	125
Graf 26: Účastníci strategického plánování vybraného vzorku NNO.....	127
Graf 27: Situační analýza vybraného vzorku NNO	127
Graf 28: Provedené analýzy ve vybraném vzorku NNO.....	128
Graf 29: Problematické části ve strategickém plánovacím cyklu	132
Graf 30: Doba od implementace strategického plánu	133
Obrázek 1: Strategický plánovací cyklus	11
Obrázek 2: Modifikovaný Porterův model pěti sil.....	16
Obrázek 3: Typy vnitřních zdrojů	24
Obrázek 4: Příklad SWOT analýzy.....	27
Obrázek 5: Modifikovaný Porterův model pěti sil pro o.s.OKNA	52
Obrázek 6: Typy vnitřních zdrojů o.s.OKNA	72
Obrázek 7: Organizační schéma placených zaměstnanců o.s.OKNA k 31.10.2007.....	73
Obrázek 8: Organizační struktura o.s.OKNA k 1.1.2008	74
Obrázek 9: Nabídka služeb v KC Okénko od podzimu 2007	90
Obrázek 10: Sémantický diferenciál tvrzení ve strategické části.....	130
Obrázek 11: Sémantický diferenciál tvrzení v realizační části	132

8. Rád bych se v dohledné době zapojil k těmto aktivitám:

- Pomoc při akčních plánech v rámci strategického rozvoje o.s.OKNA
- Koordinace programu (Pět P, Rodičovská skupinka, Chráněná dílna, HELPP)
- Administrativní, účetní a projektová práce
- Rodičovská skupinka ○ Členské schůze ○ Reklama a publicita
- Fundraising a hledání sponzorů ○ Dítě v Pět P
- Pomoc při organizaci a realizaci benefičních akcí
- Klub dojíždějících maminek ○ Dítě jezdí na tábor
- Nábor dobrovolníků (benefiční akce, HELPP, Pět P)
- Jsem dobrovolníkem (Pět P, HELPP, tábor)
- Práce na rekonstrukci domku
- K jiným

9. Jaké služby dle mého názoru by mělo o.s. Okna poskytovat (co by obohatilo život a naplnilo potřeby Vašeho dítěte i Vaše)?

10. Jste spokojeni se současnými programy (Pět P, Rodičovská skupinka, HELPP, Dojíždějící maminky)? Chtěli byste něco změnit?

11. Co očekáváte od provozu Komunitního centra Okénko?

12. Jak by mělo být využito a pro koho by mělo být určeno Komunitní centrum Okénko?

13. Co byste popřáli o.s.OKNA do dalších let?

Pokud se chcete zapojit do některých aktivit, prosím zanechte své jméno a kontakt

.....

8.2 Titulní list strategického dokumentu o.s.OKNA, obsah a úvodní slovo projektové manažerky⁵⁶



Občanské sdružení OKNA

Pod Hradem 124/III
377 01 Jindřichův Hradec
tel. 7 237 33556, 6068 33410
IČO 266 33 582
Číslo účtu: 5000025980/7940
Waldviertel Sparkasse

Strategický plán

občanského sdružení OKNA

2007-2012

PeaDr. Drahomíra Blažková
Mgr. Jaroslava Sedláková, Ph.D.
Hana Řimnáčová
Marie Málková
Ing. Vladimír Nosek
Bc. Kateřina Jaroňová

Listopad 2007

**Tento projekt je spolufinancován Evropskou unií
a státním rozpočtem České republiky**



⁵⁶ JAROŇOVÁ, K.: *Strategický plán občanského sdružení OKNA 2007 – 2012*. Soběslav, listopad 2007, úvodní slovo je citací z SEDLÁKOVÁ, J.: *Návrh akční části strategického plánu pro o.s.OKNA*. Jindřichův Hradec, 4. 4. 2007

OBSAH

Slovo úvodem	1
1. Představení občanského sdružení OKNA	2
1.1 Zakládací dokumenty	2
1.2 Důležitá data o.s.OKNA	2
1.3 Organizační struktura	3
1.4 Technické a materiální zabezpečení	4
1.5 Činnosti o.s.OKNA	5
1.5.1 Pravidelné činnosti	5
1.5.2 Příležitostné aktivity	6
1.5.3 Dlouhodobý projekt – Komunitní centrum Okénko	7
1.6 Marketingová komunikace	8
1.7 Finance	9
1.8 Kontaktní údaje	9
2. Mise na následujících pět let	10
3. Analýza kritických faktorů úspěchu a dlouhodobé cíle	14
4. Stanovení priorit a výběr strategie pro dosažení dlouhodobých cílů	14
5. Operační plány na první období 2007/2008	16
6. Personální plán	23
6.1 Projekt Zdravé finance pro OKNA	23
6.2 Organizační schéma	30
6.3 Pracovní řád o.s.OKNA I/2/ 2007	31
6.4 Podpisový řád I/1/ 2007	32
7. Finanční plán	33
8. Marketingový plán	40
9. Investiční plán	50
10. Kontrola a hodnocení prvního operačního plánu	60
11. Plán návazných činností	67
12. Seznamy	69
12.1 Seznam použité literatury	69
12.2 Seznam použitých grafů, tabulek a obrázků	70
12.3 Seznam příloh	71
13. Přílohy	71
13.1. Externí konkurenčního prostředí o.s.OKNA	71
13.2 Analýza klientů a členů o.s.OKNA a jejich potřeb	74
13.2.1 Výsledky ankety pro dospělé členy o.s.OKNA	79
13.3 Přehled partnerů o.s.OKNA	87
13.4 Marketingová komunikace	88
13.5 Analýza finančních zdrojů	89
13.6 SWOT analýza	92
13.7 Generování strategických směrů	93
13.8 Výběr strategie k naplnění dlouhodobých cílů pomocí Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	94

Slovo úvodem

Strategický plán občanského sdružení OKNA vznikl v období leden – květen roku 2007, v době, kdy sdružení prochází náročným obdobím z několika důvodů: poptávka po službách sdružení má rostoucí tendenci, kapacity organizace jsou omezené (hodně činností je založeno na dobrovolné práci), Zákon o sociálních službách zavádí nové povinnosti poskytovatelům sociálních služeb, v sociální politice státu není dostatek prostředků pro financování kvalitních a dostupných sociálních služeb. V této situaci naše sdružení získalo finanční podporu z Globálního grantu (OP RLZ) v druhé výzvě na projekt „**Světlo pro Okna – profesionalizace a stabilita**“. Cílem projektu je posílit kapacitu neziskové organizace poskytující sociální služby, dílčím výstupem projektu je právě vznik strategického plánu sdružení.

Strategický plán vznikl v týmu šesti lidí, kteří se scházeli k několikahodinovým diskusím nad směry dalšího rozvoje o.s.OKNA. V průběhu zpracování plánu jsme využili také konzultace s našimi partnery (Fakulta managementu VŠE, Úřad práce Jindřichův Hradec, Město Jindřichův Hradec) a zapracovali jsme informace získané ve vzdělávacích kurzech, které jsme v rámci projektu absolvovali (zejména kurz Strategické plánování, Projektové řízení, Evropský sociální fond, Evropský fond regionálního rozvoje). Výsledkem našeho úsilí je tato verze strategického plánu, jež bude následně představena k připomínkám širšímu realizačnímu týmu Oken. Jsme si vědomi toho, že strategický plán je živý dokument a časem jej bude potřeba aktualizovat. V průběhu diskuse jsme si však ujasnili naše priority a očekávání, stanovili si jasný směr našeho budoucího rozvoje. Zbývá jen popřát energii a sílu osobám odpovědným za realizaci jednotlivých opatření a profesionalizaci Oken dovést k „světlé budoucnosti“ realizovaného strategického plánu.

Na spolupráci při realizaci opatření plánu
se těší

Mgr. Jaroslava Sedláková, Ph.D.,
manažerka projektu „Světlo pro OKNA – profesionalizace a stabilita“

8.3 Dotazník na strategické plánování pro nestátní neziskové organizace (NNO)

Dobrý den, dostává se vám do rukou dotazník ohledně strategického plánování v nestátních neziskových organizacích. Pokud ve vaší NNO máte strategický plán nebo na něm pracujete, prosím podělte se o své zkušenosti.

Výstupy z tohoto dotazníku budou použity v mé diplomové práci, která je zaměřena na pomoc dalším NNO při jejich tvorbě strategických dokumentů. Z ankety, která by měla proběhnout i v okolních státech a ve Velké Británii, by mělo být patrné, kde se nachází klíčové problémy, proč se v mnohých českých NNO nepodařilo strategický plán implementovat anebo ho plně naplnit a dojít k vytyčeným cílům.

Dotazník se skládá z 18 jednoduchých otázek, kde jsou předem nabídnuté odpovědi (je zde však možnost i jiných odpovědí). Odpovědi stačí jakkoliv zvýraznit. Otázky jsou systematicky seřazeny do 6 částí podle toho, jak strategický proces probíhá. Vyplnění dotazníků Vám nezabere více než 10 minut. Pokud máte zájem, výsledky výzkumu vám ráda zašlu.

Vyplněné dotazníky prosím zasílejte do 15. 7. 2007 na jaron-ka@fm.vse.cz nebo na níže uvedenou adresu. Velmi Vám děkuji

Bc. Kateřina Jaroňová
FAKULTA MANAGEMENTU VYSOKÉ ŠKOLY EKONOMICKÉ PRAHA

A) Informace o nestátní neziskové organizaci

0. Rok založení NNO:

1. Poslání:

2. Naše NNO se věnuje:

- Dětem
- Handicapovaným
- Mladým lidem
- Seniorům
- Zvířatům
- Kultuře a historii
- Vzdělávání a odborným radám
- Sportu
- Volnočasovým aktivitám a zájmovým činnostem
- Jiné oblasti

3. Počet členů:

4. Počet dobrovolníků:

5. Počet klientů:

6. Počet zaměstnanců:

7. Počet účastníků strategického plánování:

B) Informace o před - realizační části

8. Z jakých zdrojů jste financovali vaše strategické plánování:

- ESF (Evropské strukturální fondy)
- Dotace z kraje
- Dotace z města
- Grant z nadace
- Sponzorský dar (firma)
- Z vlastních zdrojů
- Dobrovolnictví (ať již při analýze dat, strategické části nebo v jiné konkrétní podobě)
- Finance jsme získali jinak:

9. Jakou formu přípravy a strategické části jste zvolili:

- Přípravu a moderování jsme přenechali externímu facilitátorovi (osobě nezávislé s odborností a znalostí z oblasti strategického plánování a řízení)
- Přípravu a moderování jsme zadali konkrétní osobě uvnitř organizace
- Přípravou byla pověřena konkrétní skupina, která se při strategickém plánování samoregulovala
- Jinak.....

10. Kde jste strategicky plánovali a kolik vám to zabralo času:

- Strategická část se realizovala na víkendovém pobytu mimo místo, kde obvykle žijete a pracujete, aby jste měli dostatek času a prostoru na strategii
- Sešli jsme se na několika 2-3 hodinových schůzkách v sídle NNO
- Jinak.....

11. Kdo byl přizván ke strategickému plánování:

- Zástupce představenstva NNO
- Zástupce správní rady
- Zástupce členů
- Zástupce dozorčí rady
- Zástupce výkonné rady
- Zástupce klientů
- PR manager
- Zástupce zaměstnanců
- Projektový manager
- Fundraiser
- Koordinátoři vašich programů a projektů
- Zástupce dobrovolníků
- Externí firma (provedla interní a externí analýzu)
- Externí facilitátor
- Externí dobrovolníci – třeba z řad vysokoškolských studentů nebo pedagogů
- Jiné osoby:

C) Informace o analytické části**12. Situační analýzu (interní a externí analýza v jaké situaci a postavení se NNO nachází) jsme:**

- Jsme neprovedli Jsme provedli sami
- Provedli dobrovolníci s odpovídajícími znalostmi (např. z řad studentů nebo odborníků z praxe)
- Vypracovala externí firma za poplatek
- jinak.....

13. V rámci situační analýzy jsme provedli tyto analýzy:

- Makrookolí (např. PEST analýza) Analýza odvětví
- Analýza konkurence (např. Porterův model Pěti sil)
- Analýza konkurence a spolupracujících organizací
- Analýza stavu, potřeb a představ klientů, členů, dobrovolníků
- Analýza veřejností a jejich mínění o vaší NNO
- Analýza typy vnitřních zdrojů (finanční, lidské, hmotné a nehmotné povahy)
- SWOT analýza – silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí
- Analýza kritických faktorů úspěchu
- Jiné - prosím vypište všechny analýzy, které jste provedli

.....
.....

D) Informace o strategické části**14. Každému tvrzení prosím přiřadíte jednu odpověď, která se nejvíce blíží skutečnosti.**

Tvrzení	Odpověď				
	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
Neměli jsme potíže definovat poslání					
Při stanovení cílů jsme vycházeli z analýz					
Neměli jsme problémy stanovit cíle					
Při stanovení strategií jsme vycházeli ze SWOT					
Neměli jsme problém stanovit strategie					
Neměli jsme problém vybrat ze strategií ty klíčové					
Každému cíli jsme přiřadili více variant řešení					
K cílům jsme sestavili akční plány					
K akčním plánům jsme sestavili rozpočet					
K akčním plánům jsme určili odpovědné osoby a harmonogram					

E) Realizační část

15. Každému tvrzení prosím přiřadíte jednu odpověď, která se nejvíce blíží skutečnosti.

Tvrzení	Odpověď				
	Ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
Podařilo se strategii v NNO implementovat					
Akční plány bylo třeba upravovat					
Krátkodobé cíle se nám daří naplňovat					
Realizujeme plán služeb, programů, projektů a služeb na období pokryté strategickým plánem					
Personální plán zajištění služeb, programů, projektů a podpůrných činností organizace funguje					
Funguje finanční plán					
Daří se naplňovat harmonogram					
Dochází ke kontrole strategického plánu (dochází ke zpětné vazbě a hodnocení)					
Strategie je efektivně naplňována					
Strategii se nám nepodařilo prosadit a v současné době strategii nemáme					

F) Hodnotící část

16. Co bylo v strategickém procesu velmi problematické?

- Sehnat finance
- Vybrat vhodné lidi do realizačního týmu
- Analytická část
- Strategická část
- Implementační část
- Naplňování akčních plánů
- Kontrola a zpětná vazba
- jiné.....

Proč?.....

17. Jak dlouho se řídíte dle vašeho strategického plánu?

18. Domníváte se, že přínosy převážili náklady?

Děkuji za váš čas a přeji hodně úspěchu při konání dobra.

Katka Jaroňová
 Na Ohradě 440/18
 392 01 Soběslav
 604777902
 katkajaron@seznam.cz

