

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Michaela Ečerová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Arts Management

Vypracováno v rámci vedlejší specializace Fundraising



Název diplomové práce:

Strategická analýza neziskové organizace Stará škola

Autor diplomové práce: Bc. Michaela Ečerová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Vávrová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Strategická analýza neziskové organizace Stará škola*“ vypracovala samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne

Podpis

PODĚKOVÁNÍ:

Mé velké poděkování patří Ing. Haně Vávrové, Ph.D., která mi během psaní poskytovala velmi cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala všem členům spolku Stará škola, bez jejichž nadšení a otevřeného přístupu by tato práce nemohla vzniknout.

Název diplomové práce:

Strategická analýza neziskové organizace Stará škola

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je vypracovat strategickou analýzu neziskové organizace Stará škola, z.s.. V první, teoretické části se práce zaměřuje na charakteristiku neziskového sektoru a metodiku, která se pro provedení strategické analýzy využívá. V druhé části pak aplikuje tyto postupy na spolek Stará škola. K analýze makrookolí využívá PEST analýzu, v souvislosti s mikrookolím se zaměřuje především na analýzu konkurence, zákazníků či veřejnosti. Součástí práce je také finanční analýza, zaměřuje se také na modely BAMF a KAMF, které se v případě neziskových organizací často využívají. Na závěr se práce snaží zhodnotit celkové postavení spolku a vyvodit z něj příslušná doporučení.

Klíčová slova:

Strategická analýza, PEST analýza, Porterův model konkurenční sil, ASNO, neziskové organizace

Title of the Master's Thesis:

Strategic analysis of NGO Stará škola

Abstract:

The aim of this Master's thesis is the implementation of the strategic analysis on non-governmental organization Stará škola, z.s. In first, theoretical parts it focuses on the characteristics of the non-profit sector and the methodology used for the strategic analysis. The second part applies this methodology on the organization Stará škola. To analyze the macroenvironment it uses PEST analysis, in the context of microenvironment it focuses on the analysis of competitors, clients and public. This thesis also includes financial analysis, which also focuses on models BAMF and KAMF, which are often used in the context of NGOs. In conclusion, the thesis aims to evaluate the overall status of the organization and list some recommendations for the future.

Key words:

Strategic analysis, PEST analysis, Porter's Five Forces model, ASNO, non-governmental organizations

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část	10
1 Neziskový sektor	10
1.1 Definice neziskového sektoru	10
1.2 Historie neziskového sektoru v ČR.....	12
1.3 Právní formy.....	14
2 Strategická analýza	18
2.1 Analýza makrookolí	20
2.2 Analýza mikrookolí.....	23
2.3 Analýza vnitřních zdrojů.....	27
3 Syntéza	34
Praktická část	35
4 Stará škola	35
4.1 Historie budovy	35
4.2 Spolek Stará škola	36
4.2.1 Poslání a cíle	36
4.2.2 Organizační struktura	37
4.2.3 Projekty	37
4.3 Další organizace.....	39
5 Analýza makrookolí	40
5.1 Legislativní faktory	40
5.1.1 Nový občanský zákoník	41
5.1.2 Veřejná prospěšnost	42
5.1.3 Účetní a daňové předpisy	43
5.2 Politické faktory.....	44
5.2.1 Aktuální politická scéna	44
5.2.2 Státní politika vůči neziskovým organizacím na léta 2015 - 2020	44
5.2.3 Situace v obci	45
5.3 Demografické faktory	46
5.4 Ekonomické faktory.....	48
5.5 Socio-kulturní faktory.....	52
5.5.1 Vzdělání.....	52
5.5.2 Volnočasové aktivity - děti.....	53
5.5.3 Volnočasové aktivity – senioři	54
5.5.4 Občanská angažovanost.....	55

5.5.5 Dárcovství a dobrovolnictví	56
5.6 Technologické faktory	57
6 Analýza mikrookolí	58
6.1 Relevantní odvětví	58
6.2 Konkurence	59
6.2.1 CEV Zvoneček	59
6.2.2 Junák	60
6.3.3 Dům na vršku - Montessori	61
6.2.4 Klub seniorů – Seniorek	62
6.2.5 TJ Sokol	62
6.2.6 Perla	63
6.3 Zákazníci	64
6.4 Dodavatelé	65
6.5 Veřejnost	66
6.6 Ovlivňovatelé	67
7 Analýza vnitřních zdrojů	68
7.1 Hmotné zdroje	68
7.2 Nehmotné zdroje	68
7.3 Lidské zdroje	69
7.4 Finanční zdroje	70
7.4.1 Individuální dary	71
7.4.2 Firemní granty	71
7.4.3 Veřejné rozpočty	72
7.4.4 Nadace a ostatní NNO	72
7.4.5 Samofinancování - příjmy z pronájmů prostor	73
7.4.6 Náklady	75
7.4.7 Hospodářský výsledek	77
7.4.8 Bilanční a klasifikační analýza (modely BAMF a KAMF)	78
8 ASNO – Analýza spolehlivosti neziskové organizace	81
9 Syntéza	85
Závěr	89
Seznam použitých zdrojů	91
Seznam obrázků	94
Seznam tabulek	95
Seznam grafů	96
Seznam příloh	97

Úvod

Stará škola, z.s. vznikl v roce 2012 jako myšlenka záchrany historické budovy bývalé školy, která od ukončení provozu v roce 2010 stále více chátrala. Vytvořilo se uskupení nadšenců, kteří ve svém volném čase, a často i vlastními prostředky, pomalu uvedli do chodu organizaci, která se dnes velmi aktivně podílí na životě obce. Sdružuje velmi široké spektrum zájemců – od dětí až po seniory. Jejím cílem je propojit různé skupiny obyvatel – starousedlíky s nově přistěhovalými, generace mezi sebou.

S rostoucím počtem aktivit a příznivců se však objevují nové problémy, se kterými je potřeba se vypořádat. Cílem této diplomové práce je tedy především odhalit úskalí, která mohou být pro organizaci a její činnosti zásadní.

V teoretické části práce popisuje neziskový sektor v České republice – jeho definici, historii. Podrobněji se zabývá právními formami, které doznaly s novým občanským zákoníkem různých změn. Dále se zabývá samotnou metodikou strategické analýzy, jejími postupy a využitím analytických nástrojů.

Praktická část se pak zaměřuje na aplikaci těchto teoretických východisek na samotnou organizaci. V první části analyzuje okolí, které samotná organizace nemůže ovlivnit – jedná se především o faktory demografické, politické a legislativní, socio-kulturní. V analýze mikrookolí se zaměřuje především na konkurenci, a to v podobě ostatních organizací v obci, se kterými může soutěžit jak o zákazníky, tak zdroje. V závěru se pak práce pokusí nastínit vlivy a vlastnosti, které mohou být pro další směřování spolku zásadní, pokusí se také navrhnout určitá opatření či možnosti rozvoje.

Teoretická část

První část této práce se věnuje teoretickým základům strategické analýzy. Nejprve se však zaměří na neziskový sektor.

1 Neziskový sektor

V této části se práce věnuje neziskovému sektoru - jeho definici, stručné historii v České republice a především pak jednotlivým právním formám, které prošly v nedávné době výraznými změnami

1.1 Definice neziskového sektoru

V současné době se můžeme setkat s různými vymezeními neziskového sektoru. Důvodem může být mimo jiné množství disciplín, které se touto problematikou zabývá a každá tento sektor vymezuje z jiného úhlu pohledu. Setkat se tak můžeme kromě „neziskového“ sektoru s pojmy třetí sektor, občanský sektor, nevládní sektor, dobrovolnický sektor či občanská společnost¹.

Samotný pojem „neziskový“, který se v českém prostředí užívá pravděpodobně nejhojněji, je značně problematický. Evokuje totiž myšlenku organizací, které nevytvářejí a neměly by vytvářet zisk. To je však velmi zavádějící a nesprávná idea. Přestože není vytváření zisku mezi hlavními cíli NNO, rozhodně ho to nevylučuje. Hlavní rozdíl v tomto směru mezi NNO a podniky je v tom, že u NNO nemůže být zisk přerozdělen mezi zakladatele, ale musí být dále použit na činnost organizace².

V českém právním prostředí není neziskový sektor konkrétně definován. V širším kontextu lze říci, že NNO je „organizace založená na základě konkrétního zákona stanovenou formou se stanovenými orgány podléhající daňovým zákonům“³. Z ekonomického hlediska jsou pak NNO ty organizace, které se většinou ucházejí o dobrovolné příspěvky jiných subjektů, soukromých i veřejných. Kritériem je zde tedy použití primárně externích zdrojů. Dalším možným vymezením je funkcionální definice,

¹ Více k tématu např. Škarabelová S. *Definice neziskového sektoru*. Brno: CVNS, 2005. Dostupné z: http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/138-scan22-definice-neziskoveho-sektoru.pdf (citováno 8.2.2016)

² Výjimkou jsou sociální družstva, kde může být až třetina zisku rozdělena mezi zakladatele.

³ Boukal, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Nakladatelství Oeconomice, 2009, str. 14.

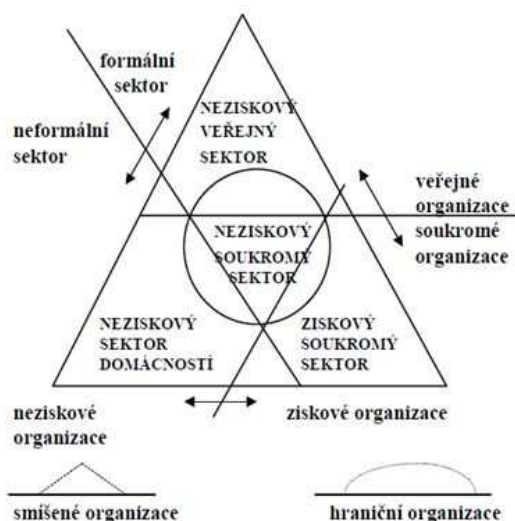
která zohledňuje především činnost organizace – tedy její zaměření na podporu v sociální, zdravotní, kulturní a podobné oblasti.

Jedním z používaných vymezení neziskového sektoru je to, které publikoval Victor A. Pestoff v publikaci *Reforming Social Services in Central and Eastern Europe*⁴. K vymezení jednotlivých sektorů používá 3 hlavní kritéria:

- kritérium vlastnictví (sektor soukromý a veřejný),
- kritérium financování provozu a rozvoje (sektor ziskový a neziskový),
- kritérium míry formalizace (sektor formální a neformální).

Velmi názorně je rozdělení sektorů vyjádřeno na následujícím obrázku:

Obrázek č. 1: V.A. Pestoff - Vymezení sektorů hospodářství



Zdroj: Boukal, P. *Nestátní neziskové organizace*. str. 17

Mezi často užívané patří také definice neziskových organizací, kterou publikovali Lester M. Salamon a Helmut K. Anheier⁵. NNO charakterizují na základě 5 vlastností – jsou:

- institucionalizované – tzn. formálně oddělené od okolí,
- soukromoprávní – vycházejí ze soukromé iniciativy občanů, jsou oddělené od státní správy,

⁴ Pestoff, V.A. *Reforming Social Services in Central and Eastern Europe – an eleven nation overview*. Krakow: Cracow Academy of Economics, 1995.

⁵ Salamon, L.M., Anheier H.K. *Defining the Nonprofit sector: A Cross National Analysis*. New York, Manchester: Manchester University Press, 1997.

- neziskové – zisk není primárním cílem organizace, pokud ho NNO dosáhne, musí být použit na chod organizace,
- samosprávné – organizace má vlastní management, nerozhodují za ni jiné subjekty,
- dobrovolné – není možné, aby účast v NNO byla vynucována, fungují na základě dobrovolného rozhodnutí občanů.

V České republice je možné se také setkat s vymezením neziskového sektoru dle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO). Ta je poradním orgánem vlády v oblasti neziskových organizací. „*Rada soustřeďuje, projednává a prostřednictvím svého předsedy předkládá vládě materiály, týkající se NNO a vztahující se k vytváření vhodného prostředí pro jejich existenci a činnost.*“⁶

RVNNO nevymezuje neziskové organizace z pohledu ekonomického, ale z pohledu právních forem. Původní definice pochází z doby vzniku vlády (rok 1998), zahrnuje tedy ještě původní právní formy:

- občanská sdružení a jejich organizační jednotky (dnes spolky),
- obecně prospěšné společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- církevní právnické osoby zřizované církvemi a náboženskými společnostmi.

1.2 Historie neziskového sektoru v ČR⁷

Historie sdružování a veřejně prospěšné činnosti je velmi dlouhá, setkat se s ní můžeme již v antickém Řecku a Římě. V té době mohli spolky zakládat pouze privilegovaní občané, často se tak dělo například k podpoře umělců. Později sehrálo důležitou roli šíření křesťanství, resp. církvemi zakládané instituce, jakými byly například špitály.

Na českém území se kromě katolické církve věnovaly dobročinné činnosti také například řemeslné cechy, známy jsou již ve 13. století. Karel IV. potvrdil za své vlády privilegia například malířům, v západní Evropě vznikají obdobné cechy daleko později. 18. století a období osvícenství pak znamenají rozvoj myšlenky sdružování za účelem veřejného prospěchu. První osvícenskou společností je v Čechách Societas Incognitorum Eruditorum,

⁶ Zdroj <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/> (citováno 8.2.2016)

⁷ Více k historii sdružování např. Anderle, P. *Útržky z historie občanské společnosti. (Máme na čem stavět).* Občanské sdružení Vlastenecký poutník, 2009. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/1075/0/hledej/utrzky-z-historie-obcanske-spolecnosti/> (citováno 8.2.2016)

založena byla roku 1746 v Olomouci. Následovala například Královská česká společnost nauk či Společnost vlasteneckých přátel umění v Čechách.

V 19. století dochází k dramatickému nárůstu spolkové činnosti. Vzniká množství zájmových skupin a spolků, jako například Sokol, Klub českých turistů, SKI kluby. V této době byla také zorganizována největší veřejná sbírka v historii českých zemí, a to sbírka na výstavbu Národního divadla. Během První republiky tento rozvoj občanské společnosti nadále pokračoval, v této době vznikl například Junák – český skaut.

Druhá světová válka a následný vývoj po jejím skončení znamenal velké a dramatické přerušení spolkové činnosti na našem území. V období války byla většina spolků zrušena, případně výrazně centralizována pod státní mocí. Po jejím skončení došlo k obnově více jak 10 000 spolků, nicméně na velmi krátkou dobu. S rokem 1948 a nástupem komunismu došlo opět ke značnému omezení občanské společnosti. Byly zrušeny nadace (kromě Hlávkovy nadace, která jako jediná mohla i nadále působit), většina spolkové činnosti byla centrálně řízena a kontrolována. K určitému uvolnění a oživení došlo v 60. letech, opět bohužel na velmi krátkou dobu.

Vývoj po roce 1989

Sametová revoluce a pád komunismu znamenal obrodu demokracie v českých zemích. Je obdivuhodné, do jaké míry byl neziskový sektor po tak dlouhé době schopen navázat na svou předválečnou historii.

Jedním z velkých problémů byla na přelomu 80. a 90. let neexistující legislativa. Komunistický režim zrušil zákon z roku 1867 o právu spolčovacím a legislativně tedy nebylo na co navázat. V roce 1991 vzniká rozsáhlá novelizace občanského zákoníku z roku 1964, o rok dříve vznikl zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. V období obrovského nadšení a snahy ve velmi krátké době rekonstruovat dřívější stav české občanské společnosti byl také založen Nadační investiční fond, do něhož mělo putovat procento z kuponové privatizace. Současně však neexistoval zákon, který by reguloval zakládání a fungování nadací a nadačních fondů. Došlo tak ke vzniku velkého množství organizací (cca 5000), které sice vystupovaly jako nadace, nicméně po formální stránce (z hlediska pozdějšího zákona) jimi nebyly a došlo tak k velkým ztrátám finančních prostředků. Po vzniku zákona o nadacích se znovu registrovalo pouhých 55 subjektů.

Postupně však došlo k ustálení legislativy a postupnému dalšímu rozvoji neziskového sektoru. V roce 1998 došlo k transformaci Rady pro nadace na Radu vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO), postupně došlo také k transformaci velkého množství

příspěvkových organizací na subjekty nezávislé na státní správě, především na o.p.s. V roce 2012 byl schválen nový občanský zákoník, který upravil názvosloví a zakládání neziskových organizací.

1.3 Právní formy

V České republice byl dlouhou dobu v platnosti občanský zákoník z roku 1964. Bylo jasné, že po roce 1989 nemůže tento občanský zákoník vzhledem k novým podmínkám dále vyhovovat a začaly probíhat různé debaty o jeho novelizaci či nahrazení zákonem novým. V roce 1991 byl přijat zákon č. 509/1991, který představoval rozsáhlou novelu stávajícího občanského zákoníku. „*Novelizace byla vydávána za koncepční změnu, fakticky však [...] významně přispěla ke konzervaci dosavadní koncepce socialistického právního systému v soukromoprávní oblasti a v různých směrech i k chování ideologických stereotypů vlastních socialistickému občanskému právu.*“⁸

V této době také začalo vznikat množství doplňujících zákonů. Takovými byly například i zákony týkající se neziskového sektoru. Hlavními byly zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech či zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech.

V roce 2000 pak tehdejší ministr spravedlnosti Otakar Motejl obnovil myšlenku vytvoření nového občanského zákoníku⁹. Návrh zákona byl hotov v první polovině roku 2005, připomínkové řízení pak skončilo v srpnu 2008. Původně měl zákon nabýt účinnosti 1.1.2012, vzhledem k politické situaci ho však přijala až nová vláda pod vedením Petra Nečase. Prezident republiky Václav Klaus zákon podepsal v únoru 2012 a nový občanský zákoník tak mohl 1.1.2014 vstoupit v platnost.

Jak již bylo řečeno, v občanském zákoníku z roku 1964 nebyla z očividných důvodů řešena otázka nestátních neziskových organizací. V novém občanském zákoníku se vymezení právních forem a jejich charakteristice věnují paragrafy 210 – 418.

⁸ *Důvodová zpráva NOZ, konsolidovaná verze*. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2012. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/Duvodova-zprava-NOZ-konsolidovana-verze.pdf> (citováno 8.2.2016)

⁹ Během 90. let proběhly podobné pokusy dva – jeden v roce 1993, další o 4 roky později, roku 1997. Oba tyto pokusy však skončily ve stadiu návrhu.

Spolek

Spolek, či zapsaný spolek, nahrazuje v novém občanském zákoníku dřívější občanská sdružení, která jakožto právní forma zanikla. V §214 se o založení a charakteristice spolku hovoří takto: „*Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm.*“¹⁰ V dalších ustanoveních je kladen velký důraz na členskou povahu spolku a orientování činností právě směrem ke členům.

Základním dokumentem založení spolku jsou stanovy. Ty musí obsahovat název a sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů vůči spolku, včetně získání a zániku členství, určení statutárního orgánu. Spolek pak vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku, který je veden u krajského soudu. Jako hlavní činnost mohou spolky vykonávat pouze takovou činnost, která se váže ke společným zájmům členů, kvůli kterým byl spolek založen. V rámci vedlejší hospodářské činnosti pak mohou spolky vyvíjet podnikatelské aktivity či jiné výdělečné činnosti. Zisk z této vedlejší činnosti pak může být použit pouze na další činnosti spolku.

Dřívější občanská sdružení s novým občanským zákoníkem zanikla. Všechna sdružení mají 3 roky na to, aby změnila svůj název, který musí nově obsahovat pojem „spolek“ či „zapsaný spolek“, dále stanovy a všechny další dokumenty. Pokud tak sdružení do 3 let neučiní a nebudou reagovat na výzvu o doplnění údajů, budou z rejstříku vyškrtuta. Ke konci roku 2015 bylo v rejstříku vedeno 89 584 spolků¹¹. Toto číslo se pravděpodobně k 1.1. 2017 výrazně změní, právě proto, že uplyne lhůta na změnu údajů. Vývoj počtu občanských sdružení a spolků za posledních 5 let ukazuje tabulka č. 1:

Tabulka č. 1 Vývoj počtu občanských sdružení a spolků 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Občanská sdružení	75 627	79 002	84 400		
Spolky				86 956	89 584

Zdroj: Statistika počtu NNO, www.neziskovsky.cz. (upraveno autorkou)

¹⁰ §214 zákona č. 89/2012 Sb. Dostupný na <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d3.aspx#cast1h2d3o2> (citováno 8.2.2016)

¹¹ Statistika počtu NNO 2014–2015. Dostupné na <http://www.neziskovsky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014-2015.txt15643.pdf> (citováno 8.2.2016)

Ústav

Nově vzniklou právní formou je ústav, resp. zapsaný ústav, který nahrazuje institut obecně prospěšné společnosti. Na rozdíl od občanských sdružení však dříve založené o.p.s. nezanikají, jen nemohou nově vznikat. Nadále se řídí zákonem 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.

Pojem ústav navazuje na terminologii občanského zákoníku z roku 1811, kdy tento pojem označoval jakési školy pro dívky. V současné době však není považován výběr názvu této právní formy za příliš šťastný, a to především díky negativnímu zabarvení, které získal za dob komunismu.

„Ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených.“¹² Ústav se zakládá zakládací listinou, která musí obsahovat název ústavu a jeho sídlo, účel ústavu a vymezení jeho činnosti, údaje o výši vkladu, informace o členech správní rady a informace o vnitřní organizaci ústavu. Vzniká pak zápisem do veřejného rejstříku, který vede krajský soud.

K prosinci 2015 bylo v ČR registrováno 2894 o.p.s. a 388 zapsaných ústavů¹³, vývoj mezi lety 2011 – 2015 ukazuje tab. č. 2:

Tabulka č. 2 Vývoj počtu o.p.s a zapsaných ústavů 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
O.p.s.	2 126	2 299	2 571	2 926	2 894
Zapsaný ústav				123	388

Zdroj Statistika počtu NNO, www.neziskovsky.cz. (upraveno autorkou)

Fundace

„Fundace je právnická osoba vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena“.¹⁴ Nový občanský zákoník v tomto směru nahrazuje zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích. Nadace ani nadační fondy neprocházejí, jako občanská sdružení, transformací, musí pouze formálně změnit terminologii. Pojmy nadace a nadační fond však i nadále zůstávají v platnosti, a to jako podkategorie pojmu fundace.

¹² §402 zákonu č. 89/2012Sb. Viz pozn. 10 (citováno 8.2.2016)

¹³ Statistika počtu NNO 2014- 2015. Viz pozn. 11 (citováno 8.2.2016)

¹⁴ §303 zákonu č. 89/2012Sb. Viz pozn. 10 (citováno 8.2.2016)

Zakládací listina nadace či nadačního fondu musí obsahovat její název a sídlo, jméno zakladatele a jeho bydliště, vymezení účelu, pro který se nadace zakládá, výši vkladů jednotlivých zakladatelů, výši nadačního jmění, informace o členech správní rady (jméno, bydliště, jakým způsobem za nadaci jednají), informace o členech dozorcí rady, určení správce vkladů a podmínky pro poskytování nadačních příspěvků.

Nově mohou nadace v rámci své vedlejší činnosti také podnikat, výdělek však musí být použit pouze k podpoře účelu, za kterým vznikla. Podnikání může ale zakladatel nadace zakázat, a to v nadační listině.

V současné době je registrování 505 nadací a 1518 nadačních fondů¹⁵. Oproti spolkům a o.p.s, resp. zapsaným ústavům vzniká každý rok nadací a nadačních fondů o poznání méně (viz. tab. č. 3):

Tabulka č. 3 Vývoj počtu nadací a nadačních fondů 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Nadace	455	460	500	508	505
Nadační fondy	1 269	1 331	1 323	1 407	1 518

Zdroj Statistika počtu NNO, www.neziskovky.cz. (upraveno autorkou)

Sociální družstvo

Současně s novým občanským zákoníkem nabyl účinnosti také zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Ten v paragrafech 758 – 773 definuje sociální družstvo. „*Sociálním družstvem je družstvo, které soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti směřující na podporu sociální soudržnosti za účelem pracovní a sociální integrace znevýhodněných osob do společnosti s přednostním uspokojováním místních potřeb a využíváním místních zdrojů podle místa sídla a působnosti sociálního družstva, zejména v oblasti vytváření pracovních příležitostí, sociálních služeb a zdravotní péče, vzdělávání, bydlení a trvale udržitelného rozvoje.*“¹⁶

Na rozdíl od spolku, zapsaného ústavu či nadace může sociální družstvo rozdělit až 33% ze zisku mezi své členy.

¹⁵ Statistika počtu NNO 2014- 2015. Viz pozn. 11 (citováno 8.2.2016)

¹⁶ §758 zákona č. 90/2012Sb. o obchodních korporacích. Dostupné na <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h6d3.aspx> (citováno 8.2.2016)

Církevní organizace

Samostatně jsou pak řešeny církevní organizace, kterým se věnuje zákon č. 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech. Registrovány jsou u Ministerstva kultury ČR, ke konci roku 2015 byl jejich počet 4 166¹⁷.

Církev a náboženské společnosti mohou zakládat účelová zařízení, která jsou taktéž registrována u Ministerstva kultury ČR. Typickým příkladem tohoto účelového zařízení je například katolická charita či evangelická diakonie.

2 Strategická analýza

Strategické řízení je základem úspěšného fungování jakékoli organizace. U neziskových organizací to pak platí dvojnásob. „*Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku*“¹⁸. Zaměřuje se tedy na dlouhodobé plánování a celkové směřování organizace. Strategické řízení je sousled neustále se opakujících činností, tento strategický cyklus má 4 základní fáze:

- formulace strategie – zahrnuje především formulaci poslání, vize a strategických cílů,
- strategické plánování – jeho základem je analýza organizace a jejího postavení, od této strategické analýzy se pak odvíjí strategický plán,
- realizace strategie – zahrnuje konkrétní aktivity a projekty k naplnění strategických cílů,
- kontrola strategie – vyhodnocení zvolené strategie a její případná aktualizace.

Jak již bylo zmíněno, prvním krokem vypracování strategie je formulace poslání, vize a strategických cílů. Poslání by mělo odrážet smysl existence organizace. Poslání by mělo být především stručné a jasné, a to jak pro veřejnost, tak pro samotné zaměstnance organizace. Toto je jedna z věcí, kterou si značná část organizací neuvědomuje, poslání chápou jako jakousi proklamaci dobrých úmyslů. Pro každého zaměstnance či člena správné rady pak může představovat něco jiného. Každý tak vykonává svou činnost v souladu se

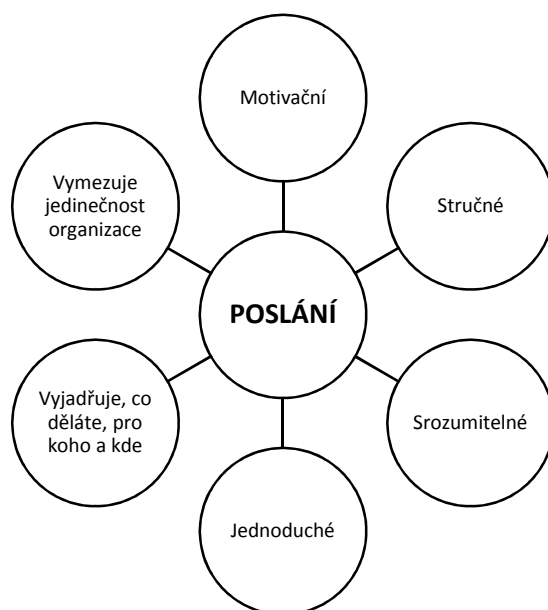
¹⁷ Statistika počtu NNO 2014- 2015. Viz pozn. 11 (citováno 8.2.2016)

¹⁸ Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006. str. 1

svým chápáním poslání, které ale může být v rozporu s chápáním a činnostmi ostatních kolegů.

Vize rozvíjí poslání organizace, měla by být vyjádřením situace, které chce organizace v budoucnu dosáhnout - je tedy odrazem budoucnosti.

Obrázek č. 2 Znamky dobrého poslání



Zdroj: Šedivý, M., Medlíková, O. Úspěšná nezisková organizace. (upraveno autorkou)

Poslání a vizi organizace je pak potřeba transformovat do konkrétních strategických cílů organizace. Ty by měly splňovat několik základních charakteristik – měly by být tzv. SMART¹⁹:

- specific – cíle by měly být konkrétní,
- measurable – měřitelné,
- acceptable /achievable – přijatelné/dosažitelné,
- realistic/relevant – realistické/relevantní,
- time specific – tedy časově určené.

Základem pro strategické plánování je pak strategická analýza. Jedná se o komplexní proces zkoumání postavení a chování organizace. Jejím cílem je: „*identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na*

¹⁹ Výkladů této zkratky je několik – kromě zmíněných uvádí např. Helena Sedláčková místo „Specific“ cíle „Stimulating“.

konečnou volbu cílů a strategie podniku“²⁰. Samotná strategická analýza se pak zaměřuje na zkoumání okolí organizace (makrookolí a mikrookolí), stejně jako na analýzu vnitřních zdrojů. Souhrnem je pak syntéza všech těchto faktorů, která může být představována například SWOT analýzou.

2.1 Analýza makrookolí

Obecně lze analýzu okolí rozdělit na dvě části. První je analýza makrookolí – tedy faktorů, které organizaci ovlivňují na makro úrovni. Jedná se především o vlivy demografické, ekonomické, socio – kulturní, legislativní apod. Samotná organizace nemá možnost tyto faktory aktivně ovlivnit, přesto se na ně může připravit. Tato schopnost reagovat na změny může být často zásadním rozdílem mezi úspěšnou a neúspěšnou organizací.

Jednou ze základních metod analýzy makrookolí je tzv. PEST, resp. PESTLE analýza, která se skládá ze zkoumání několika skupin faktorů:

- politické ,
- ekonomické,
- socio-kulturní,
- technologické,
- legislativní (někdy se zahrnují do skupiny politických faktorů),
- ekologické.

Tyto skupiny faktorů mapuje nejen z pohledu současné situace, ale především jejich vývoje. Právě znalost budoucího vývoje makroekonomických vlivů může být pro organizaci nejen důležitým faktorem samotné existence, ale také zdrojem konkurenční výhody. Pro každý podnik či společnost mohou být jednotlivé faktory samozřejmě různou váhu, i toto je potřeba při analýze zohlednit. Kromě výše zmíněných jsou pro neziskové organizace důležité také faktory demografické.

²⁰ Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006. str. 9

Demografické faktory

Demografické faktory se často začleňují mezi faktory socio-kulturní²¹. Pro neziskové organizace však mohou být velmi důležitým ukazatelem, proto jsou v této práci uváděny zvlášť.

Podle typu zaměření organizace lze sledovat například nárůst porodnosti, resp. dětí ve školním věku, počet obyvatel v produktivní, důchodovém věku apod. Stárnutí populace mohou neziskové organizace využít k rozvoji programů (například kulturních či vzdělávacích) pro seniory, jiné organizace se naopak mohou zaměřit na rozšíření možností zdravotní péče. V případě nárůstu počtu dětí ve školním věku mohou vznikat nové společnosti zaměřené např. na volnočasové aktivity.

Politické a legislativní faktory

Problematika politické a legislativní stability může mít na NNO zásadní dopad. Tyto faktory je potřeba sledovat nejen na celorepublikové, ale také na regionální úrovni. Například změna zastupitelstva může způsobit obrovskou změnu v postoji k organizacím, zvláště v případě menších obcí, kde často záleží na osobních vztazích.

V rámci těchto vlivů je potřeba sledovat nejen legislativu týkající se fungování neziskových organizací, ale například také daňového zatížení (případně osvobození), zvýhodnění firem podporujících neziskový sektor (například z pohledu dobrovolnictví), evropskou legislativu apod.

V praktické části této práce je věnována kapitola zvláště politickým a zvláště legislativním faktorům.

Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů lze zařadit celou řadu vlivů. Mezi nejdůležitější faktory patří například míra inflace, vývoj HDP, ekonomická síla a úroveň ČR či určitého regionu, míra nezaměstnanosti. Pokud bude ekonomika ve fázi růstu, neziskové organizace budou mít větší šanci na získání darů od různých firem, grantů apod. Stejně jako do politicko-legislativních faktorů pak lze i sem zařadit daňovou politiku státu.

²¹ Uvádí je tak i např. Helena Sedláčková v: Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006. str. 18

Důležitou roli hraje také vývoj mezd v daném regionu – pokud mzdy porostou (v porovnání s inflací rychleji), budou si moci potenciální zákazníci či klienti neziskových organizací dovolit více utrácet za nabízené služby.

V určité míře je nutné zohlednit také vývoj ekonomiky světové. Finanční krize, která zasáhla podstatě celý svět v letech 2008/2009 měla samozřejmě i zásadní dopad na české prostředí.

Socio-kulturní faktory

Jak již bylo zmíněno výše, do této kategorie zařazují někteří autoři také demografické vlivy. Je nutno říct, že některé faktory se pohybují na hraně těchto dvou skupin a je v zásadě možné je zařadit do obou. Takovým faktorem může být například úroveň vzdělanosti v daném regionu.

Důležitým faktorem je životní styl a žebříček hodnot na daném území. Jiné požadavky na neziskové organizace budou ve městě a jiné v menší obci. Mění se samozřejmě i oblasti zájmu jednotlivých členů domácností. Důležitou složkou je i oblast dobrovolnictví a dárcovství.

Zahrnout sem lze i chování firem vůči svým zaměstnancům a měnící se benefity, které jim poskytují.

Technologické faktory

V dnešní době může využívání moderních technologií znamenat zcela zásadní konkurenční výhodu. Kromě dnes již standardního vybavení v podobě počítačů se může jednat například o využívání moderních aplikací, a to například ke komunikaci s příznivci či dárci. Velmi důležité je pro organizaci v tomto směru dobře zhodnotit, zda se počáteční investice, která může být u některých technologií velmi vysoká, vyplatí.

Příklady faktorů, které se mohou zkoumat v rámci PEST analýzy, ukazuje následující tabulka:

Tabulka č. 4 Přehled vlivů makrookolí

Politicko-legislativní faktory Politická stabilita Aktuální rozložení politických sil Pracovní právo Daňová politika Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele	Ekonomické faktory Vývoj HDP Vývoj úrokových měr Vývoj inflace Ekonomická síla Nezaměstnanost Průměrná mzda
Socio-kulturní faktory Demografický vývoj Životní styl Žebříček hodnot Úroveň vzdělání	Technologické faktory Celkový stav technologie Nové objevy Rychlost zastarávání Podpora výzkumu

Zdroj: Sedláčková, H. Strategická analýza. (přepřacováno a upraveno autorkou)

2.2 Analýza mikrookolí

Druhou částí analýzy okolí je analýza mikrookolí. „*Stav faktorů mikrookolí představovaného zejména odvětvím, ve kterém, resp. ve kterých podnik operuje, a dále bezprostředními konkurenčními silami je pro formulaci strategie zcela zásadní.*“²² Velmi důležitým rozdílem oproti předchozí kapitole je to, že své mikrookolí může organizace aktivně ovlivnit a tím ovlivnit i své postavení na trhu.

Jak již bylo zmíněné, prvním důležitým krokem je definice odvětví, ve kterém organizace působí. Obecně je velmi složité přesně vymezit relevantní prostředí, a to z několika důvodů. Prvním může být to, že množství podniků vyrábí více výrobků, tudíž může zasahovat do více trhů či odvětví. Druhým problémem vymezení je také často nepřítisť jasná hranice mezi jednotlivými odvětvími a také stírání těchto hranic. Michael M. Kaiser v souvislosti s uměleckými organizacemi uvádí: „[...] *neexistuje jen jediné umělecké odvětví ani jediné „muzejní“, „operní“ či „baletní“ odvětví. Odvětví je skupina organizací nabízejících podobný produkt nebo službu stejné skupině zákazníků a/nebo čerpajících ze stejného zdroje.*“²³

²² Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006. str. 29.

²³ Kaiser, Michael M. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. str. 27.

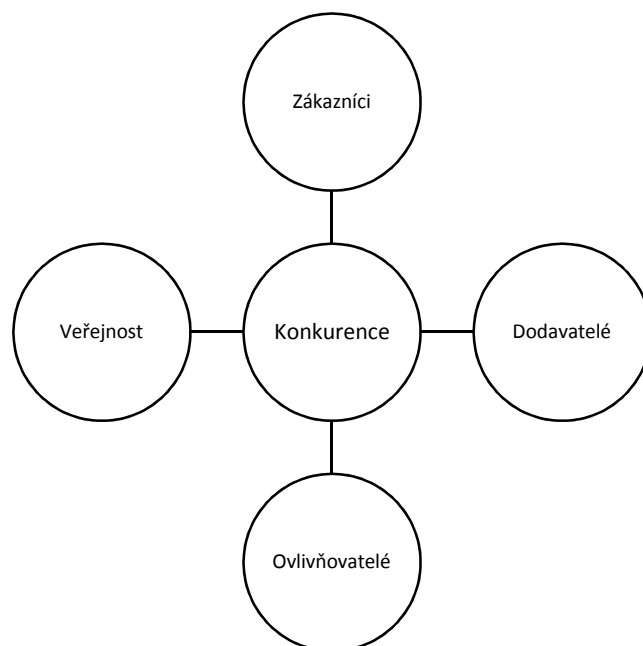
Cílem vymezení relevantního odvětví je především odhalit nejdůležitější impulzy, které toto odvětví ovlivňují, a zjistit jejich předpokládaný vývoj. Helena Sedláčková²⁴ uvádí 5 základních otázek, na které by se mělo při analýze odvětví odpovědět:

- V čem spočívají základní charakteristiky odvětví?
- Jak je odvětví strukturováno?
- Jaký vliv má struktura odvětví?
- Které hlavní změnotvorné síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
- Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Co je zásadním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví?

Jedním z nejčastěji používaných modelů pro analýzu mikrookolí je Porterův model pěti sil. V souvislosti s podniky zkoumá konkurenční prostředí z hlediska 5 základních faktorů:

- konkurenti v odvětví,
- potenciální noví konkurenti,
- dodavatelé,
- odběratelé (zákazníci),
- substituty.

Obrázek č. 3 Porterův model pěti sil upravený pro NNO



Zdroj: Porter, M. E. *Konkurenční strategie*. (přepřacováno autorkou)

²⁴ Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006. str. 31

Konkurence

V klasickém modelu je konkurence chápána především na straně zákazníka. Jedná se tedy o takové společnosti, které vyrábějí stejný nebo velmi podobný produkt, který může být substitutem produktu vyráběného analyzovanou firmou. V rámci konkurence lze analyzovat několik faktorů, které mohou chování organizací v daném odvětví ovlivnit. Prvním je samozřejmě velikost odvětví a množství organizací, které v něm působí. Dalším může být například míra růstu trhu – pokud trh expanduje, roste poptávka po daném produktu a firmy nemají problém tuto poptávku uspokojit, nemusí tak příliš soupeřit o podíl na trhu. Mezi dalšími faktory lze zařadit výši nákladů, bariéry vstupu a výstupu z odvětví atd.

V neziskovém sektoru lze samozřejmě konkurenci chápat ve stejném směru, tedy na straně produktu či služby, kterou organizace nabízí. Kromě toho lze ale na konkurenci pohlížet na straně vstupu, tedy v oblasti zdrojů. Jedná se především o zdroje finanční, dále například zdroje v podobě zaměstnanců či dobrovolníků. Právě soupeření o finanční zdroje je jeden z nejdůležitějších faktorů. Pokud chce organizace dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti, musí být pro své zákazníky, klienty či veřejnost nejen známá, ale především transparentní.

Všechny faktory, které ovlivňují konkurenční postavení organizace, je třeba bedlivě sledovat. Získané informace nemusí sloužit pouze k „boji“ s konkurencí, organizace se mohou jinými také inspirovat či s nimi spolupracovat.

Zákazníci

Při založení neziskové organizace a při vytváření její strategie je klíčové definovat si cílovou skupinu, případně skupiny zákazníků a klientů. Klienti a zákazníci nemusí nutně tvořit stejnou skupinu. Například u neziskové organizace zabývající se volnočasovými aktivitami pro děti jsou reálnými klienty rodiče. S definováním cílové skupiny souvisí pak i volba komunikačních kanálů. Každá nezisková organizace samozřejmě může mít více skupin zákazníků, u každé si musí uvědomit, jaká komunikační strategie je pro ni nejvhodnější.

I zde je nutné sledovat vývoj různých charakteristik zákazníků. Marek Šedivý a Olga Medlíková²⁵ uvádějí několik základních otázek, které je potřeba sledovat:

- Kdo přesně tvoří cílové skupiny?
- Jak jsou tyto skupiny velké?

²⁵ Šedivý, M., Medlíková, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 35

- Jaké jsou základní potřeby cílových skupin?
- Co tyto skupiny skutečně chtějí?

Dobrá znalost a pochopení potřeb současných a potenciálních zákazníků může výrazně ovlivnit příjmy organizace. A to nejen skrz prodej výrobků či služeb, ale také z pohledů dárcovství.

Dodavatelé

Oproti předchozí skupině jsou dodavatelé důležitým hlediskem z pohledu nákladů. Mění se ceny dodávaných služeb a výrobků mohou výrazně ovlivnit finanční situaci organizace. Každá organizace by měla sledovat vývojové trendy v jednotlivých oblastech a využívat tak nejvýhodnějších možných nabídek.

Mezi dodavatele lze zařadit především pronájemy prostor, dodavatele energií, internetu, telekomunikačních služeb, kancelářských potřeb, v případě zdravotnických zařízení pak například dodavatele léků. Ne všechny náklady je však možné ovlivnit. Pokud firmy působící na trhu dodavatelů mají silné postavení, organizace bude mít pravděpodobně jen velmi malou vyjednávací sílu.

Veřejnost

Veřejnost a veřejné mínění je pro neziskové organizace zcela zásadním faktorem. Pokud nebude organizace vytvářet pozitivní dojem, jen velmi těžko se bude dostávat k finančním i jiným zdrojům.

Obecně můžeme veřejnost rozdělit do několika skupin, pro lepší přehlednost a charakteristiku. První, a pravděpodobně nejdůležitější, je veřejnost podporující. Do ní řadíme především dárce a dobrovolníky, případně „přátele“ organizace. Další skupinou je veřejnost vnitřní. Sem patří hlavně zaměstnanci, dále například správní či dozorčí rada, zařadit sem lze, stejně jako do předchozí skupiny, také dobrovolníky. Třetí částí je veřejnost zprostředkující, tedy například dodavatelé. Poslední skupinou je pak veřejnost spotřebitelská, tedy zákazníci a klienti.

Ovlivňovatelé

Posledním okruhem, který je nutné v rámci analýzy mikrookolí zkoumat, jsou ovlivňovatelé. Zařadit sem lze například média, která mohou mít zásadní vliv na vnímání organizace, a vůbec celého neziskového sektoru, veřejností. Dalším faktorem jsou mediální agentury, které mohou nejen pomáhat vytvářet image společnosti, ale jsou často také

organizátorem různých průzkumů týkajících se neziskového sektoru, dobrovolnictví, dárcovství apod. Významnými jsou také různé finanční instituce, ať jsou to banky nebo například pojišťovny.

2.3 Analýza vnitřních zdrojů

Kromě analýzy okolí je pro každou organizaci velmi důležitou i analýza vnitřních zdrojů. Ta představuje vyhodnocení aktuální situace organizace a současně se snaží odhadnout vývoj jednotlivých ukazatelů. „Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody.“²⁶

Jedná se o velmi komplexní proces, který zahrnuje velké množství analyzovaných procesů – od výroby přes marketing až po prodej. Obecně lze zdroje rozdělit do čtyř základních skupin:

- hmotné zdroje,
- nehmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje.

Kromě základní identifikace zdrojů je důležitou součástí analýzy také zjištění, jak daná organizace své zdroje využívá, tedy jejich efektivita, resp. stupeň využití. „Analýza zdrojů by neměla být jen pouhým zpracováním jednoduchého seznamu zdrojů. Měla by se zabývat o to, jak jsou zdroje využívány, jaké vazby mezi nimi existují a jak jsou seskupeny do určitých systémů.“²⁷

Pro každý typ organizace či podniku jsou klíčové jiné zdroje. U výrobních podniků je to především efektivní využití hmotných zdrojů, u společností poskytujících služby to budou spíše nehmotné zdroje. Lidský kapitál a financování je pak samozřejmě klíčové pro všechny organizace, u neziskových to platí dvojnásob.

²⁶ Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006. str. 74.

²⁷ Ibidem str. 78.

Hmotné zdroje

Typické hmotné zdroje představují například budovy, pozemky, stroje či další zařízení. Pro firmy je důležité nehodnotit v tomto směru pouze množství či kapacitu, ale také stáří jednotlivých zdrojů, flexibilitu a efektivitu jejich využití.

Nejedná se samozřejmě jen o velké stroje, ale také například technologické vybavení. Zatímco pro řadu společností je samozřejmostí nejmodernější vybavení, pro neziskové organizace jsou takové možnosti často finančně nereálné.

V minulosti byl kladen důraz především na význam hmotných zdrojů. V poslední době, a dá se očekávat, že v budoucnu bude tento trend pokračovat, však významně roste především důležitost zdrojů nehmotných a lidského kapitálu.

Nehmotné zdroje

Do nehmotných zdrojů můžeme zařadit například různé patenty, licence, certifikáty, dále sem patří obchodní tajemství, ochranná známka či pověst organizace. Velmi důležitým může být také přístup k informacím a práce s nimi. Nehmotné zdroje jsou obecně hůře kvantifikovatelné, jako ukazatele lze využívat například počet a význam patentů či licencí, počet zaměstnanců ve výzkumu a vývoji.

Některé společnosti si často do důsledku neuvědomují velký význam nehmotných zdrojů. Organizace, která si ale tento význam uvědomí, může získat velkou konkurenční výhodu. Zcela zásadní význam má tato oblast pak u společností, které se zabývají službami, poradenstvím či například prodejem. Sítě kontaktů, databáze se mohou stát klíčovým faktorem úspěchu.

Lidské zdroje

V poslední době čím dál více roste význam lidských zdrojů, u neziskových organizací to platí obzvláště. U podniků se v této souvislosti často hovoří především o zaměstnancích, v případě NNO je možné do této skupiny zahrnout mnohem širší okruh.

Zaměstnanci jsou samozřejmě základním stavebním kamenem každé neziskové organizace. Více než kde jinde je klíčová motivace lidí, jejich ztotožnění s činností a posláním NNO. Dále sem patří také členové správních rad či dalších statutárních orgánů.

Stejně jako nehmotné zdroje se i ty lidské často velmi těžko kvantifikují. Hodnotit lze například dosažené vzdělání, kvalifikaci, samozřejmě počet zaměstnanců či náklady na ně. Kromě toho je ale nutné sledovat jejich efektivitu či již zmíněnou motivaci.

Velkou konkurenční výhodou mohou pro NNO znamenat dobrovolníci. Dobrovolnictví je jedním ze základních prvků neziskového sektoru a občanské společnosti. Humanitární organizace Adra definuje jako dobrovolníka člověka, „*který se ze své vůle rozhodne věnovat čas, znalosti a zkušenosti potřebným lidem nebo činností bez nároku na odměnu*“²⁸. Problematickým a značně nereálným se zdá ustanovení „bez nároku a odměny“ – každý člověk, který vykonává dobrovolnickou službu, si odměnu odnáší, ať už ve formě dobrého pocitu z pomoci získání praxe či zvýšení kvalifikace. Obecně se však jedná spíše o nárok na finanční odměnu, kterou dobrovolník ve většině případů nezískává.

Česká legislativa²⁹ vymezuje dobrovolnickou službu také, ale spíše jako výčet typů pomoci, které může dobrovolník poskytovat. Zejména se jedná o pomoc znevýhodněným osobám (seniorům, osobám ze sociálně slabších rodin, drogově závislým, handicapovaným,..), dále o pomoc při katastrofách, ochraně životního a kulturního prostředí či uskutečňování rozvojových programů.

Jak již bylo zmíněné, u lidských zdrojů je potřeba hodnotit nejen počet, ale také jejich motivaci či efektivitu. Hodnotit přínos dobrovolníků pro organizaci se může zdát komplikovanější. Přínosem může být nejen jejich nadšení, kvalifikace, přínos nových znalostí a zkušeností, ale samozřejmě také ušetření nákladů. „*Z ekonomického pohledu je dobrovolník takový pracovník, který za odvedenou práci dostává běžný plat. Celou částku však okamžitě vrací zpět organizaci, pro kterou pracuje, jako finanční dar.*“³⁰

Zvláštní kapitolu pak představuje firemní dobrovolnictví, které se v posledních letech rozšiřuje i v českém prostředí. Významnými jsou především dva mezinárodní dobrovolnické dny. Prvním je Give&Gain Day, který se koná v květnu a v loňském roce se ho zúčastnilo na 950 zaměstnanců z více jak 30 firem. V ČR se bude letos konat již šestým rokem, a to 13. května. Druhým je pak Engage Day konaný v září. Toho se v loňském roce u nás účastnilo více jak 1000 dobrovolníků.

²⁸ Zdroj <http://www.adra.cz/dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-kamerou/dobrovolnictvi> (citováno 11.3.2016)

²⁹ Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě

³⁰ Boukal, P., Vávrová, H. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007. str. 75.

Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou pro fungování jakékoli organizace naprosto nezbytné. U neziskových organizací je tato otázka často velmi kritická. Většina NNO nevytváří zisk (nebo ne tak velký), z kterého by mohla své fungování plně financovat. K tomu využívají další zdroje, především různé granty, dotace či příspěvky.

Finanční zdroje můžeme rozdělit několika způsoby. Prvním je rozdělení na zdroje veřejné a soukromé. Dalším může být rozlišení na zdroje externí a interní, tedy ty, které pocházejí zevnitř organizace (například zisk) a ty, které pocházejí zvenku. Jiným je pak rozdělení na zdroje vlastní a cizí. Neziskové organizace jsou charakterizovány tím, že usilují především o zdroje externí (ať už ze soukromých či veřejných zdrojů), které by se staly jejich vlastními, tzn. např. dary.

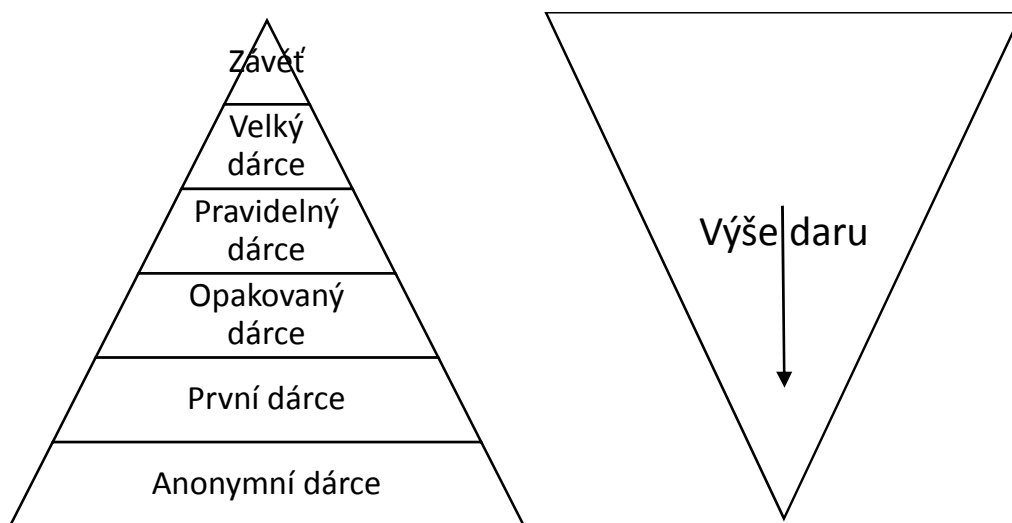
Každá nezisková organizace by měla usilovat o to, aby jednotlivé zdroje byly vyvážené. Pokud se bude příliš spoléhat na jeden či dva, může mít jejich výpadek na organizaci fatální následky.

Jak již bylo řečeno, nezisková organizace usiluje především o externí zdroje. Mezi ně patří například:

- individuální dárci,
- firemní dárci,
- sponzoring,
- nadace a nadační fondy
- veřejné rozpočty, evropské granty.

Pro **individuální dárcovství** je charakteristické budování úzkého a hlavně osobního vztahu mezi organizací a dárce. Důležitou fází je budování databáze dárců, oslovování nových potenciálních dárců a samozřejmě udržování těch stávajících. Velmi názorně zachycuje individuální dárcovství tzv. fundraisingová pyramida (obr. č. 4), která dává do souvislosti jednotlivé typy individuálních dárců a výši jejich darů.

Obrázek č. 4 Fundraisingová pyramida



Zdroj: Boukal, P. a kol. *Fundraising pro neziskové organizace* Praha: Grada Publishing, 2013. str 87 (přepřacováno autorkou)

Jako formy individuálního fundraisingu lze jmenovat například telefonní kampaně, street fundraising, DMS, veřejné sbírky, benefiční akce či dražby. Nemusí se samozřejmě jednat pouze o finanční dary, ale také movité či nemovité dary, zařadit sem lze i dobrovolnictví.

Dalším typem je **firemní dárcovství**. V poslední době se výrazně rozvíjí koncept společenské odpovědnosti (CSR) a firmy jsou velmi otevřené spolupráci s neziskovými organizacemi. Tato pomoc by však neměla být jednostranná a nárazová, pro NNO i pro podnik je důležité strategické zakotvení této spolupráce. Na jednu stranu nezisková organizace může získat významné finanční zdroje, podniku na druhou stranu přináší tato pomoc nejen „dobrý pocit“, ale může být také zdrojem konkurenční výhody či marketingových a PR akcí.

Nadace a nadační fondy jsou významnými podporovateli neziskového sektoru. Pro každou neziskovou organizaci je důležité, aby oslovovala pouze ty nadace a nadační fondy, které podporují oblast činností, ve které daná NNO působí.

Veřejné rozpočty jsou pak samostatnou kapitolou. Jedná se o různé granty a dotace, a to jak na úrovni evropských fondů, tak i celostátních či regionálních celků. NNO v České republice jsou výrazně závislé na těchto zdrojích, na rozdíl například od USA, kde jsou organizace financovány téměř výhradně ze soukromých zdrojů. Problémem může být často velká časová a administrativní náročnost, která je s jednotlivými dotacemi spojená.

Kromě externích zdrojů využívá organizace samozřejmě i zdroje interní. Důležitým je zde **samofinancování**. Na rozdíl od podniků, kde je základním a hlavním zdrojem, je u neziskových organizací často spíše doplňkovou činností. Prostředky může NNO získávat například prodejem vlastních výrobků či služeb (často např. chráněné dílny), z pronájmu nemovitostí, či z výběru členských příspěvků.

Zajímavou může být pro mnohé organizace také vedlejší hospodářská činnost, z které může částečně pokrývat náklady hlavní činnosti. Rozhodnutí takovouto činnost provozovat však musí přecházet důkladná analýza tak, aby se činnosti nestala pro NNO větším provozním a nákladovým zatížením než přínosem.

Pro každou NNO je velmi důležitá vyváženost jednotlivých zdrojů. Ke zjištění podílu jednotlivých zdrojů lze využít finanční analýzu.

Analýza finančních zdrojů

Na finanční analýzu u neziskových organizací lze nahlížet ze dvou směrů. První je ve vztahu k jednotlivým zdrojům financí, tedy jejich výše, podíl na celkových zdrojích apod. K tomu je využíváno především horizontální a vertikální analýzy.

Horizontální analýza zkoumá, jak se jednotlivé zdroje vyvíjejí v čase, tedy jak se především během zkoumaných let mění výše jednotlivých příspěvků. Vertikální analýza pak zkoumá podíl jednotlivých zdrojů na celku. Jak již bylo řečeno, pro NNO je důležité, aby tyto zdroje byly vyrovnané.

Druhým směrem je pak analýza jednotlivých ukazatelů, které se k finančním zdrojům vztahují. Využívá tradiční ukazatele, jako jsou ukazatele rentability, likvidity, produktivity apod., kromě toho je velmi důležitým ukazatel autarkie, tedy soběstačnosti. Dále jsou hojně využívány souhrnné modely finanční analýzy, např. modely BAMF a KAMF. Ke sledování vývoje ukazatelů pak slouží opět horizontální analýza.

Model BAMF (bilanční analýza municipální firmy) zjišťuje bonitu organizace, využívá k tomu níže uvedené ukazatele:

Rentabilita – neboli výnosnost; u NNO je důležitá především z pohledu vedlejší hospodářské činnosti. Dle Ivany Kraftové je třeba ji: „*vyhodnocovat velmi přísně u činnosti, která je doplňkem hlavního poslání, u hlavní činnosti je významné vyhodnocovat rentabilitu ve smyslu zjištění míry ztrátovosti*“³¹ V klasickém pojetí lze počítat například rentabilitu tržeb, vlastních zdrojů apod. - toto pojetí se využívá u hodnocení doplňkové činnosti.

³¹ Kraftová, I. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C.H.Beck, 2002, str. 52.

Vzhledem k míře ztrátovosti pak lze využít vztah – podíl zisku z doplňkové činnosti a ztráty z hlavní činnosti.

Aktivita – měří, jak efektivně organizace využívá svá aktiva. Pro neziskové organizace je důležitá relace mezi dobou obratu krátkodobých pohledávek a dobou obratu krátkodobých závazků.

Likvidita – měří schopnost firmy uhradit své závazky. V modelu BAMF se užívá tzv. pohotové likvidity, kterou lze zjistit jako podíl finančního majetku a krátkodobých závazků.

Financování – jakou mírou se organizace podílí vlastními zdroji na zdrojích celkově.

Autarkie – již výše zmíněná míra soběstačnosti, tedy do jaké míry je schopna organizace výnosy z hlavní činnosti pokrýt náklady na tuto činnost.

Produktivita práce – zkoumá přidanou hodnotu na pracovníka

Míra rozvoje/útlumu - posuzuje, v jakém množství a kvalitě se nachází majetek organizace (poměr opravěk a dlouhodobého majetku).

Model BAMF využívá výše zmíněných 7 ukazatelů. Jejich hodnoty se po sečtení vydělí počtem ukazatelů (tedy 7). Pokud je výsledek vyšší jak 1, lze bonitu organizace hodnotit pozitivně.

Model KAMF (klasifikační analýza municipální firmy) pak využívá stupnice hodnocení pro jednotlivé ukazatele, blíže následující tabulka (tab. č. 5):

Tabulka č. 5 Model KAMF

Ukazatel/Hodnocení	Velmi dobrý (1)	Dobrý (2)	Střední (3)	Špatný (4)	Alarmující (5)
Výnosy/Náklady	> 100%	= 100%	> 90%	> 80%	< 80%
Fin.majetek/Krátkodobý cizí kapitál	> 40% a < 60%	> 20% a < 40%	> 60%	< 20%	< 15%
Výnosy/Průměrný kapitál	> 300%	> 200%	> 100%	> 80%	< 80%
Přidaná hodnota/Osobní náklady	> 200%	> 150%	> 120%	= 100%	< 100%

Zdroj Kraftová, I. Finanční analýza municipální firmy.

3 Syntéza

Důležitou součástí každé analýzy je syntéza jednotlivých zjištění. K syntéze analýzy okolí a samotné organizace se nejčastěji využívá SWOT analýza. „*Je přístupem nepřetržitě konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v okolí.*”³² Označení SWOT vzniklo ze 4 slov, která jsou pro tuto analýzu charakteristická:

S – strenghts (silné stránky)

W – weaknesses (slabé stránky)

Ö – opportunities (příležitosti)

T – threats (hrozby)

Příležitosti a hrozby se týkají okolí podniku, zatímco silné a slabé stránky jsou spojeny přímo se samotnou organizací. Cílem samotné analýzy je pak volba a vytvoření strategie, která reflektuje zjištěnou situaci a samozřejmě vnímá i budoucí vývoj jednotlivých vlivů..

„*SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky a porovnává je s hlavními vlivy okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako k východisku pro formulaci strategie.*”³³

Graficky se SWOT analýza zobrazuje pomocí diagramu, kde v horním řádku jsou uvedeny nejprve silné, poté slabé stránky – tedy vliv vnitřního prostředí, ve spodním řádku pak vliv vnějšího prostředí – tedy příležitosti a hrozby. (viz tab. č. 6)

Tabulka č. 6 SWOT analýza

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní prostředí	S strenghts	W weaknesses
Vnější prostředí	O opportunities	T threats

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza je však velmi komplexní činnost. V této práci bude tedy pouze využito jejího základního rozčlenění na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

³² Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006. str. 91.

³³ Ibidem str. 91.

Praktická část

V druhé, praktické části se práce zabývá aplikací teoretických základů na organizaci Stará škola, která působí ve Vraném nad Vltavou. Nejprve se bude věnovat vzniku a historii spolku a budovy staré školy, následně pak samotné strategické analýze.

4 Stará škola

Následující kapitola se věnuje historii, popisu a fungování Staré školy, stejně jako stručné historii samotné budovy.

4.1 Historie budovy

Historie obce Vraný se datuje již do roku 993, kdy je zmíněna v zakládací listině břevnovského kláštera. Během následujících staletí patřila obec například do vlastnictví karlštejnského purkrabí, do opatství Komořanského, v roce 1622 ji koupil Zbraslavský klášter, kam patřila až do roku 1785, kdy byl Zbraslavský klášter Josefem II. zrušen. V druhé polovině 19. století byly ustavovány obecní samosprávy, první dochovaný zápis obecního výboru Vrané pochází z roku 1883, a to o schválení obecního rozpočtu.

V obci se nachází kostel sv. Jiří, první zmínka o něm pochází z roku 1352. Jedná se o původně románský kostel, který prošel v 17. století barokní přestavbou. V roce 1819 byla u kostela postavena budova jednotřídní školy. Postupně byla v roce 1881 nejprve rozšířena o další třídu, 1898 pak bylo přistaveno patro a vytvořena 3.třída. Škola se postupně dále rozrůstala, v roce 1932 měla již 6 tříd. V roce 1935 byla ve Vraném dokončena stavba první přehrady na Vltavě, současně byla otevřena budova nové školy. Budova u kostela byla upravena na byty pro zaměstnance místní papírny, sloužila tak až do roku 1957. V tomto roce byla přestavěna zpět na třídy a začala sloužit k výuce žáků 1. stupně. V roce 2010 byla dokončena přístavba druhého stupně a budova původní školy u kostela byla definitivně uzavřena.

Po uzavření se obec pokoušela získat nového nájemce, který by budovu revitalizoval a provozoval v ní ideálně sociální služby, například domov pro seniory. Velmi brzy se však ukázalo, že tento záměr bude naprosto nevhodný. Zájemce o pronájem žádal zbourání staré budovy a postavení nové. Tento návrh byl však pro obec naprosto nepřijatelný – znamenal by totiž především neúnosnou investici, ale také ztrátu cenné budovy.

Vzhledem k tomu, že se v tuto dobu nepodařilo získat jiného nájemce, rozhodla se obec budovu i s pozemkem nabídnout k prodeji. Krátce na to se poprvé objevila myšlenka vytvoření sdružení, které by se o budovu staralo a poskytlo by ji jako zázemí různým organizacím zabývajících se volnočasovými aktivitami. Obec však stále zvažovala i další návrhy (například odkup sousedního pozemku a vybudování většího domu s pečovatelskou službou, prodej). V květnu 2012 byl zastupitelstvu prezentován záměr tehdejšího sdružení Stará škola, včetně odhadů nákladů apod., po Novém roce byla definitivně podepsána smlouva mezi obcí Vrané nad Vltavou a sdružením Stará škola o pronájmu.

4.2 Spolek Stará škola

Historie spolku se datuje již do roku 2008, kdy vzniklo občanské sdružení Auri (Agentura pro udržitelný rozvoj a inovace). Po postupném utlumení činnosti bylo na valné hromadě 30. května 2012 rozhodnuto o přijetí nových členů, nového názvu a nových stanov. V roce 2012 tedy vzniklo občanské sdružení Stará škola se sídlem U pošty 142, Vrané nad Vltavou. Sdružení přijalo 11 nových členů, ředitelem byl zvolen Ing. Arch. Filip Ditrich.

4.2.1 Poslání a cíle

Hlavním cílem sdružení je „*záchrana a využití historické budovy staré školy ve Vraném nad Vltavou, V Zídkách č.p. 128, k veřejně prospěšným účelům s důrazem na principy udržitelného rozvoje*“³⁴. Přestože je takto formulovaný cíl, respektive poslání organizace velmi stručné a jednoduché, může být do určité míry problematické. Pod pojmy „záchrana a využití historické budov k veřejně prospěšným účelům“ si lze představit velké množství aktivit. Proto je vhodné již ve stanovách upřesnění činností.

Jako hlavní předměty činnosti jsou tedy ve stanovách uvedeny:

- podpora a organizování kulturních a volnočasových aktivit,
- realizace projektů a aktivit v oblastech: udržitelného rozvoje, regionálního rozvoje, ochrany životního prostředí a zdraví obyvatel,
- spolupráce s dalšími organizacemi (českými i zahraničními či mezinárodními) v uvedených oblastech,
- výchova, osvěta, podpora a zprostředkování výměny informací a zkušeností v uvedených oblastech,

³⁴ Výroční zpráva 2013

- vydávání publikací a propagačních materiálů,
- pořádání výstav a vzdělávacích programů.

Z rozhovorů s některými organizátory dění ve Staré škole vyplynulo, že důležitou není jen samotná záchrana budovy školy, ale také komunitní rozvoj, tedy právě pořádání akcí, na kterých se mohou setkat lidé různých generací a zájmů. Tak, jak se budova postupně rekonstruuje a je možné ji využívat k více účelům, nabývá na významu právě komunitní rozvoj.

4.2.2 Organizační struktura

V roce 2012, kdy spolek vznikl, měl 12 členů. Nejvyšším orgánem je Valná hromada, v čele spolku pak stojí ředitel, kterým byl zvolen Ing. Arch. Filip Ditrich. V současné době se na chodu organizace podílí hlavně 7 lidí, ne všichni jsou však oficiálními členy spolku. Na činnosti Staré školy se dnes podílí především Filip Ditrich, Anna Lupienská, Pavel Filip, Mária Filipová, Nad'a Frélichová, Dagmar Andělová a Dája Andělová. Tato skupina lidí se pravidelně schází 1x měsíčně nad řešením a plánováním dalších aktivit. Kromě těchto hlavních organizátorů se pak na jednotlivých akcích podílí velké množství dobrovolníků, kteří si berou na starost například chod kavárny.

Oficiální organizační strukturu spolek nemá. Veškeré rozdělení činností vychází přirozeně ze zkušeností a kompetencí, které jednotliví členové mají.

4.2.3 Projekty

Již od počátku existence Staré školy se spolek snaží aktivity zaměřovat na různé skupiny lidí a hlavně jejich propojování.

Jednou ze základních činností je pořádání **výstav a vernisáží**, během téměř čtyř let působení se jich ve Staré škole uskutečnilo více jak 20. Velkou část tvořily prezentace výtvarných děl, většina vystavujících umělců má své kořeny ve vranské Základní umělecké škole. Zde nutno zmínit velkou osobnost této školy – paní Márii Filipovou, která vychovala a i nadále vede velké množství dětí k lásce k umění. Kromě absolventů ZUŠ však vystavovali svá díla také zástupci generace zkušenější, byly to nejen výstavy obrazů, ale často také fotografií. Druhou část exhibicí pak tvoří tematické celky, jedním z nich byla například výstava lega či výstava panenek. Důležitou součástí byly také dvě velké vernisáže prezentující díla, která se poté dražila v již tradiční vánoční aukci. Návštěvností byly tyto dvě události zatím jedněmi z nejúspěšnějších.

Významnou roli hrají také **benefiční akce**. Ty byly vždy tematicky laděné a spojené s různou hudební a divadelní produkcí. Úplně první byla „Židle pro Starou školu“, která, jak název napovídá, byla zaměřená na sběr židlí, kterými by se vybavila klubová kavárna. Akce se konala 12.5.2013 a znamenala otevření budovy pro veřejnost a také spuštění zkušebního provozu klubové kavárny. V září stejné roku následovala akce „Teplo pro Starou školu“ na zajištění vytápění hlavně v zimních měsících. Součástí byla opět výstava a divadelní představení, pro děti nachystaly bohatý program místní Skauti a sdružení Military Game. V roce 2014 se pak uskutečnily „Barvy pro Starou školu“, výtěžek putoval na pořízení barev a vymalování budovy. Zatím poslední benefiční akcí tohoto typu byla „Zahrada pro Starou školu“, která se uskutečnila v květnu 2015.

Nedílnou součástí jsou také tematické **přednášky**, často spojené s promítáním či výstavou fotek. V tomto směru je tradičním přispěvatelem bývalý učitel místní základní školy a milovník přírody Jan Vrtiška. Samostatnou kapitolou je pak soubor přednášek z cyklu „Stará škola se stará o všechny“, na který získala organizace grant v rámci projektu „souSedíme si“. Cyklus je zaměřený především na historii a činnost spolků, organizací a různých institucí, které významně ovlivnily místní komunitu. Zatím se například uskutečnily, ve spolupráci s Regionálním muzeem v Jílovém u Prahy, přednášky na téma „Historie Vánočních tradic a zvyků“ či „Wrané středověké“, speciální pak byla přednáška věnovaná vodní elektrárně ve Vraném, která v 2016 slaví 80 let od uvedení do provozu. Z cyklu lze zmínit ještě povídání věnované historii vranské papírny, kostelu sv. Jiří či skautingu.

Od roku července 2014 navázala Stará škola také spolupráci s Českou zemědělskou univerzitou, a začala organizovat přednášky v rámci Virtuální Univerzity třetího věku. Během prvního zimního semestru 2014/2015 se uskutečnily dva tematické cykly, každý tvořilo 6 přednášek. Prvním byla Astronomie, druhým tématem Barokní architektura v Čechách. Následně proběhly ještě další dva celky přednášek – Umění rané renesance v Itálii a Život a dílo Michelangela Buonarrotiho. V současné době (únor – duben 2016) probíhá již 5. tematický celek – „Etika jako východisko z krize společnosti“.

Populárními jsou také různé kurzy pod vedením Dáji Andělové. Ty jsou často zaměřené na výrobu šperků (smalt, dřevo,...), dále například zdobení adventních věnců či kurzy zdobení dortů.

Z dalších aktivit pak lze zmínit Nedělní chvilku (nejen) poezie, promítání filmů či koncerty.

4.3 Další organizace

Kromě spolku Stará škola našlo v budově zázemí i několik dalších organizací, které se často aktivně podílejí na chodu klubové kavárny a organizaci různých akcí.

Military Game³⁵ je spolek, který vznikl v roce 2004 za účelem pořádání paintballových her. Kromě toho spojuje jeho členy zájem o tematiku přežití apod. „*Snahou všech členů je rozšiřovat si vědomosti a zdokonalovat se v technikách přežití, navigaci, ochraně osob v mimořádných podmínkách, bojových dovednostech, zdravotědě, ale i pedagogice tak, aby získané zkušenosti mohli předávat dál.*“³⁶ Kromě pořádání zmíněných paintballových akcí se zaměřují také na spolupráci s dalšími organizacemi – spolupřádají například Boganův pohár, setkání lidí se zdravotním handicapem, dobrovolníků, profesionálů a všech, kteří se zajímají o práci vojáků a policistů. V neposlední řadě také pomáhají při různých živelných katastrofách. V budově bývalé školy mají dnes svou klubovnu a základnu, při různých akcích zajišťují především zábavu pro děti a také občerstvení ze své polní kuchyně.

Další organizací sídlící v budově školy jsou vranští Skauti³⁷. Každý týden využívají svou klubovnu k pravidelným schůzkám, často se podílejí také na organizaci různých akcí. Během benefičních akcí pořádají rozmanité hry pro děti. Každoročně organizují také Skautský den, tradičním se stal cyklus „Vánoce bez televize“, v rámci něhož pořádají například dny deskových her či výlety za vranskými strašidly.

V září 2014 zahájila svoji činnost Miniškolka U Rybek³⁸, za jejíž činností stojí organizace Žít spolu – Vrané, z.ú. Její zakladatelky se tak snaží reagovat na nedostatek míst pro děti v předškolních zařízeních ve Vraném. Kromě provozování dětské skupiny často pořádají vzdělávací přednášky, organizují kroužky (jako například angličtinu pro děti, sportovní přípravku, dramatický kroužek), podílejí se také na provozu klubové kavárny.

Kromě těchto stálých „obyvatel“ budovy využívají nárazově některé místnosti i další zájemci, k dispozici je například místnost se zrcadly, která je využívána jako baletní škola či taneční sál.

³⁵ <http://www.militarygame.cz/>

³⁶ Zdroj <http://www.militarygame.cz/index.php/militarygame/onas.html> (vyhledáno 25.3.2016)

³⁷ <http://www.junak-vrane.cz/>

³⁸ <http://urybek.blogspot.cz/>

5 Analýza makrookolí

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, analýza makrookolí se věnuje analýze vnějších vlivů, které samotná organizace nemůže ovlivnit. Pokud však bude jednotlivé vlivy průběžně sledovat, může to vést k získání konkurenční výhody.

K analýze makrookolí se nejčastěji využívá PEST analýza, tedy analýza politicko-legislativních faktorů, ekonomických faktorů, socio-kulturních faktorů a technologických faktorů. Demografické faktory se často řadí mezi socio-kulturní, v této práci jsou však řešeny samostatně.

5.1 Legislativní faktory

V rámci politicko-legislativních faktorů jsou zkoumány jakékoli právní úpravy, které mohou mít na konkrétní organizaci vliv. Kromě nového občanského zákoníku je pro každou organizaci důležité i další množství legislativních úprav, a to na úrovni zákonů, stejně jako místních vyhlášek. Důležitým je i často měnící se politické prostředí, o kterém bude pojednáno v další kapitole.

Pro spolek Stará škola jsou klíčovými kromě zmíněného občanského zákoníku například účetní a daňové předpisy, zákon o dobrovolnictví, zákon o veřejných sbírkách apod. Následující tabulka (tab. č. 7) uvádí příklady legislativy, která je pro Starou školu důležitá:

Tabulka č. 7 Přehled legislativy

Základní předpisy	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
	Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
Účetní a daňové předpisy	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
	Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v aktuálním znění
	Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
	Vyhláška č. 504/2002 Sb. ³⁹
Veřejné sbírky, dobrovolnictví	Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách

³⁹ Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví

	Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě
	Zákon č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách

Zdroj: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_559/fakta_legislativa/ (upraveno autorkou)

5.1.1 Nový občanský zákoník

Po dlouhých diskuzích byl v roce 2012 přijat nový občanský zákoník⁴⁰, a to s účinností od 1.1.2014. Zákon nahrazuje množství předpisů, které se dotýkaly mimo jiné neziskových organizací. Došlo tak například ke zrušení zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, zákonu č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor, zákonu č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech; zároveň došlo ke změně mnoha předpisů, např. zákonu č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech.

Nový občanský zákoník (NOZ) nově definuje právní formy neziskových organizací. Zavádí formu spolku, který nahrazuje občanská sdružení. Organizace Stará škola vznikla jako občanské sdružení, s nabytím účinnosti nového občanského zákoníku došlo tedy k automatické transformaci na spolek. Samotné organizace pak mají zákonem dané lhůty, do kdy musí změnit některé dokumenty a náležitosti. Prvním termínem byl 1. leden 2016, do kterého musela proběhnout změna názvu organizace. Podle NOZ musí nový název obsahovat slovo „spolek“, případně „zapsaný spolek“ či zkratku „z.s.“. Stará škola přijala doplněk názvu zapsaný spolek. V současné době je tak oficiální název organizace Stará škola, z.s.

Do 3 let od nabytí účinnosti, tedy k 1.1.2017 pak musí spolky provést další změny, a to především upravit stanovy tak, aby byly v souladu s novou právní úpravou, zapsat povinné údaje do rejstříku či zapsat pobočné spolky, pokud byly zřízeny. Nestačí tedy jen změnit stanovy, ale je nutné také jejich aktualizovanou verzi doručit k rejstříkovému soudu. Pokud tak organizace neučiní, bude ji stanovena lhůta a bude vyzvána k doplnění údajů. Pokud však tato lhůta uplyne, aniž by organizace reagovala, bude zrušena a bude nařízena likvidace organizace.

Vzhledem k tomu, že Stará škola má budovu pronajatou od obce, navíc některé prostory dále pronajímá, byl pro ni důležitým také zákon o nájmu a podnájmu nebytových prostor z roku 1990⁴¹. Tento zákon byl však s nabytím účinnosti NOZ zrušen a všechny smlouvy se řídí NOZ (i v případě, že byly uzavřeny před nabytím účinnosti NOZ). Nový

⁴⁰ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Dostupný na <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

⁴¹ Zákon č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor

občanský zákoník již neoperuje s pojmem „nebytové prostory“, zavádí místo něj „prostory sloužící k podnikání“. Důležitým hlediskem je v tomto směru tedy účel, za jakým se prostor pronajímá. Pokud se prostory pronajímají především k podnikání (i když to nemusí být výslovně určeno ve smlouvě), řídí se smlouva paragrafy 2302 – 2315 NOZ. Pro Starou školu mohou být tato ustanovení důležitá vzhledem k pronájmu dalším uskupením či osobám.

Pokud však nejsou prostory pronajímány za účelem podnikání, ale například neziskové organizaci, řídí se samotná nájemní smlouva s obcí obecnými ustanoveními o nájmu, tedy paragrafy 2201 – 2234 NOZ.

Nový občanský zákoník upravuje také různé typy smluv – kupní, darovací apod., které jsou pro každou organizaci důležitými.

5.1.2 Veřejná prospěšnost

Nový občanský zákoník je oproti předchozímu v množství úprav značně volnější a dává větší svobodu dohodě mezi jednotlivými stranami. Zároveň se očekává, že během následujících let bude doplněn o různé prováděcí zákony, které budou konkretizovat některá obecnější ustanovení.

Prvním a zároveň jedním z nejdéle diskutovaných zákonů je zákon o veřejné prospěšnosti. Veřejná prospěšnost se v NOZ objevuje v paragrafech 146 – 150. Status spojuje s právnickou osobou, *„jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu“*⁴². Společnost, která bude mít status veřejné prospěšnosti, by pak měla mít různé možnosti zvýhodnění, například daňových úlev apod. Nově by se tato možnost mohla týkat i obchodních korporací, neváže se nutně pouze k právním formám neziskových organizací.

Návrh zákona byl Poslanecké sněmovně předložen již v dubnu 2013, v srpnu téhož roku byl dolní komorou také schválen a předložen k projednání do Senátu. Zde byl však zamítnut. Důvodem byla především administrativní náročnost, kterou by schvalování statusu veřejné prospěšnosti znamenalo pro soudy. Kromě toho byla doba mezi případným schválením zákona a nabytím jeho účinnosti velmi krátká a znamenala by opět velkou zátěž.

⁴² Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 146. Dostupný na <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

V březnu 2015 měla projednávat návrh zákona o statusu veřejné prospěšnosti Legislativní rada vlády, ta však toto projednávání přerušila.

Dalším zákonem navazujícím na NOZ je zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. Nově se neziskové organizace musí registrovat u Krajských soudů⁴³, v případě Staré školy tedy u Krajského soudu v Praze. Sem musí organizace doručit v daných termínech veškeré dokument, včetně upravených stanov.

5.1.3 Účetní a daňové předpisy

Důležitými jsou pro Starou školu, stejně jako pro jakoukoli jinou neziskovou organizaci či obchodní korporaci, účetní a daňové předpisy.

Vzhledem k tomu, že jsou neziskové organizace právnickými osobami, vztahuje se na ně také zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Odděleně musí NNO vést údaje za hlavní a za vedlejší doplňkovou činnost, a to mimo jiné proto, že z některých činností odvádí daň z příjmu.

Zákon o daních z příjmu⁴⁴ původně vymezoval neziskové organizace jako poplatníka, který není založený za účelem podnikání. Patřily sem občanská a zájmová sdružení, politické strany a hnutí, registrované církve a náboženská hnutí, nadace a nadační fondy atd. S novým občanským zákoníkem došlo i k úpravě tohoto zákona. Nově vymezuje pojem „veřejně prospěšného poplatníka“. V paragrafu 17a ho vymezuje jako: „poplatníka, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním“⁴⁵.

Předmět daně z příjmu se u neziskových organizací liší podle jejich typu. Pro spolky platí, že se vždy daní příjem z reklamy, nájemného či členských příspěvků. Členské příspěvky jsou však podle paragrafu 19 u toho typu spolku od daně osvobozeny. Dani z příjmu také vždy podléhají příjmy z vedlejší hospodářské činnosti.

Úprava nastala také u možnosti snížení základu daně. Toto snížení je nově možné uplatnit pouze u veřejně prospěšných poplatníků, velmi tedy záleží na definici poslání a činnosti organizace. Snížení základu je možné o 30%, avšak maximálně do výše 1 000 000 Kč, organizace však musí takto uspořené prostředky použít na výdaje týkající se hlavní činnosti (resp. výdaje, které nepodléhají dani z příjmu). Pokud činí snížení daně méně jak 300 000 Kč, lze odečíst až 300 000 Kč, avšak maximálně do výše základu daně.

⁴³ Podle dřívějších předpisů se občanská sdružení či o.p.s. registrovaly u Ministerstva vnitra.

⁴⁴ Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu

⁴⁵ Ibidem, §17. Dostupné na <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast2.aspx>

Organizace, které mají pouze příjmy, které nejsou předmětem daně, popřípadě příjmy, které jsou od daně osvobozené, nemusí podávat podle paragrafu 38mb daňové přiznání.

5.2 Politické faktory

Aktuální politické dění, ať na celostátní či komunální úrovni, vždy významně ovlivňuje fungování neziskového sektoru.

5.2.1 Aktuální politická scéna

V roce 2013 proběhly parlamentní volby, které vyhrála ČSSD. Ta utvořila koalici společně s ANO 2011 a KDU-ČSL. Všechny tři strany ve svých programových prohlášeních deklarovaly důležitost neziskového sektoru a především jeho podporu, stejně jako rozvoj občanské společnosti. Často však byla tato prohlášení na velmi obecné bázi. V koaliční smlouvě⁴⁶ se o podpoře občanské společnosti hovoří již podrobněji, zdůrazněna je například podpora zájmových svazů a spolků, zapojení občanské iniciativy do přípravy zákonů či podpora sdružování obcí do funkčních celků. Všechny tyto body jsou podrobněji rozebrány a definovány ve státní politice vůči NNO, kterou vláda připravila.

5.2.2 Státní politika vůči neziskovým organizacím na léta 2015 - 2020

Vláda schválila dne 29. července 2015 novou Státní politiku vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020⁴⁷. Dokument uvádí 4 základní principy státní politiky:

- vláda ČR podporuje trvalou udržitelnost silných, rozmanitých a nezávislých NNO;
- vláda ČR bude usilovat o efektivní a transparentní navrhování státních politik vůči NNO včetně legislativních opatření, financování i jejich institucionálního zajištění;
- vláda ČR bude podporovat dobrovolnictví a dárcovství jako projev participace občanů ve věcech veřejných;

⁴⁶ Text dostupný například na http://zpravy.idnes.cz/text-koalicni-smlouvy-06h-domaci.aspx?c=A131213_100441_domaci_hv (vyhledané 9.3.2016)

⁴⁷ Kompletní dokument dostupný na http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/4_statni_politika.pdf (vyhledáno 9.3.2016)

- vláda ČR bude podporovat rozvoj efektivního a smysluplného partnerství a spolupráce s NNO.

V souvislosti s prvním principem se například hovoří a přijetí zákona o statusu veřejné prospěšnosti a v návaznosti na něj umožnění čerpání různých výhod subjektům, které této status mají. Jak již bylo zmíněno, tento zákon se však dodnes nepodařilo schválit. Ve spojitosti s dalšími body se pak hodně hovoří o profesionalizaci neziskového sektoru, podpory formou různých zvýhodnění či úzké spolupráci s NNO na tvorbě legislativy.

Pro Starou školu může být důležitou například snaha vlády zjednodušit a zefektivnit čerpání zdrojů z evropských fondů, dále podpora dobrovolnictví a v neposlední řadě podpora dárcovství. To je totiž pro menší organizaci, jakou Stará škola je, zcela klíčové.

5.2.3 Situace v obci

Organizace Stará škola působí lokálně, v obci Vrané nad Vltavou. Vzhledem k tomu, že pečuje o majetek obce, je pro ni zásadní politický vývoj v obci. Budova školy byla uzavřena v roce 2010 a již v té době se řešila její další budoucnost. Vzhledem k vývoji jsou tedy důležité nejen komunální volby z roku 2014, ale i ty předchozí, tedy z roku 2010.

V menších obcích se často angažují místní obyvatelé, kteří nejsou členy žádné politické strany. Jinak tomu není ani ve Vraném nad Vltavou. Volby v roce 2010 vyhráli „Nezávislí 2010“, hned za nimi skončilo uskupení „SNK – Závislí na občanech“. Na třetím místě se pak se 2 zastupiteli umístila TOP 09. V roce 2014 se do zastupitelstva dostali členové pouze 2 uskupení, a to „Nezávislí 2014“ a „Závislí na občanech, SNK⁴⁸“. Složení zastupitelstva v obou volebních obdobích se příliš nezměnilo.

Obě uskupení ve svých programech podporují činnost různých spolků a sdružení, včetně Staré školy. Přesto má organizace blíže k Závislým na občanech. Někteří kandidáti, kteří se s tímto uskupením ztotožňují, jsou zakládajícími či současnými aktivními členy spolku – např. Filip Ditrich (ředitel spolku), Anna Lupienská či Pavel Filip.

Podpora občanů je tedy často vázána ne na samotné názory, ale spíše ve vztahu ke konkrétním osobám. Vzhledem k rostoucí oblibě Staré školy by mohlo v dalších komunálních volbách dojít k výraznějším změnám v zastupitelstvu.

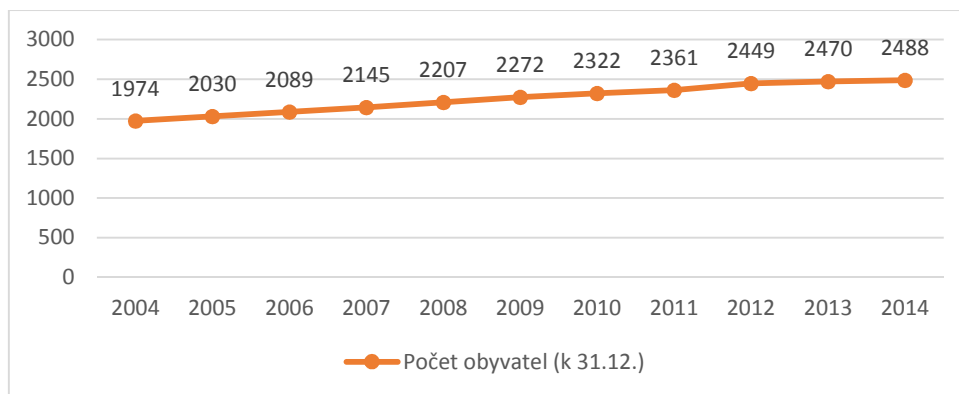
⁴⁸ Z obměn názvů obou uskupení je vidět, že se jedná spíše o skupiny podobného názorového smýšlení nežli o jakoukoli politickou stranu.

5.3 Demografické faktory

Stará škola má relativně široký záběr pořádaných aktivit, které jsou zaměřené na různé věkové skupiny. Proto je pro ni důležitý vývoj nejen celkového počtu obyvatel, ale také jednotlivých skupin. Týká se to tedy dětí v předškolním věku (miniškola U Rybek), dětí ve školním věku (skauti), seniorů (univerzita třetího věku) i občanů v produktivním věku (pořádané přednášky a další aktivity). Zajímavým hlediskem může být také počet přistěhovalých, kteří se mohou chtít začlenit do aktivit komunity. Vzhledem k lokálnímu působení Staré školy je pro ni směrodatný především vývoj v obci.

Graf č. 1 ukazuje vývoj počtu obyvatel v obci mezi lety 2004 – 2014⁴⁹. Z něj je zřejmé, že každým rokem tento počet rostl, a to celkem pravidelně (cca 60 obyvatel/rok). Graf č. 2 pak ukazuje, jak se na tomto růstu podílí přirozený vývoj (rozdíl mezi narozenými a zemřelými) a migrace. Vyplývá z něj, že na přírůstku se podílí především počet přistěhovalých do obce. Díky značnému kolísání migrace od roku 2009 se výrazně měnil i celkový přírůstek. Pokles právě v roce 2009 mohl být způsobený finanční krizí, která měla vliv na výdaje domácností, například na výdaje na bydlení, a tedy stěhování. V roce 2012 ji ovlivnilo naopak oživení ekonomiky a především velmi nízké hypoteční úroky.

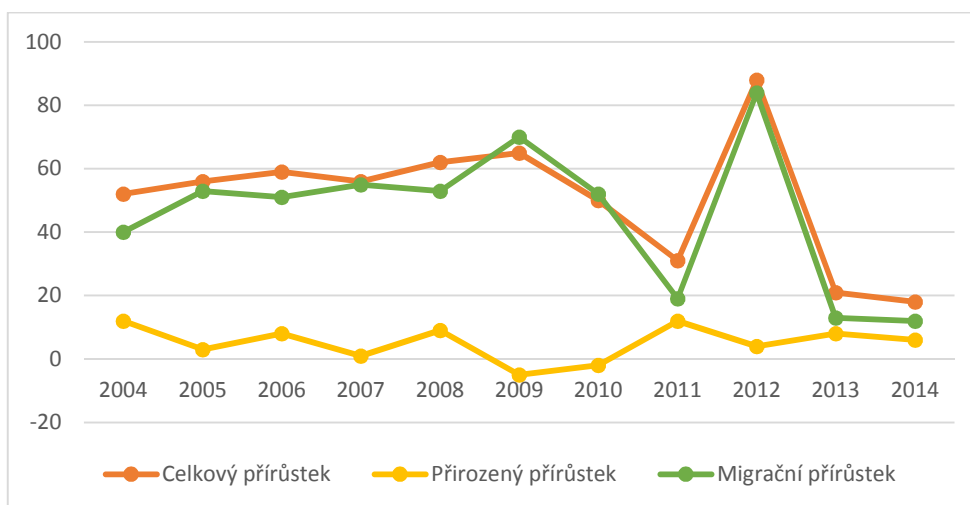
Graf č. 1 Vývoj počtu obyvatel ve Vraném nad Vltavou 2004 - 2014



Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ (vdb.czso.cz) vlastní zpracování

⁴⁹ Data za rok 2015 nebyly v době psaní práce k dispozici.

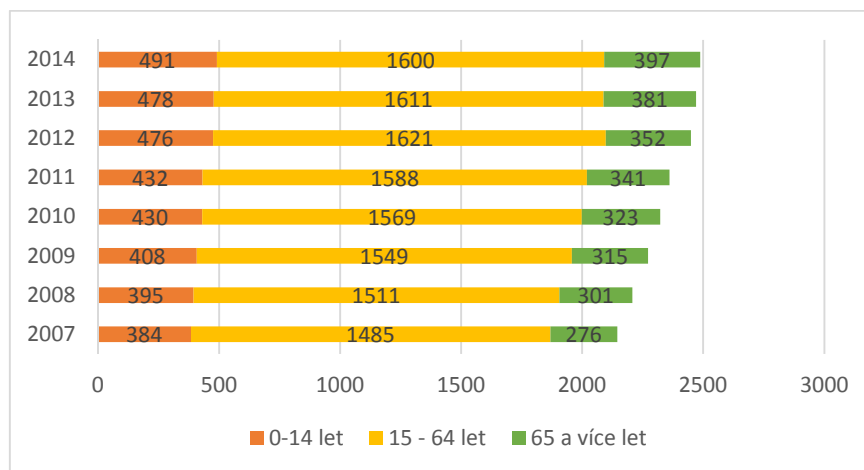
Graf č. 2 Přírůstek obyvatel 2004 – 2014



Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ (vdb.czso.cz) vlastní zpracování

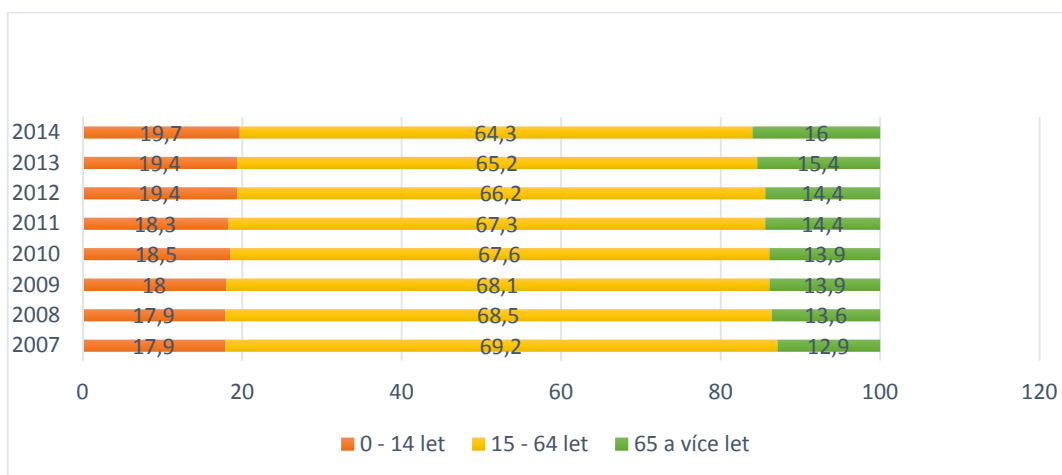
Graf č. 3 znázorňuje vývoj počtu jednotlivých skupin obyvatel - dětí ve věku 0 – 14 let, obyvatel ve věku 15 – 64 let a seniorů ve věku 65 a více let. Graf č. 4 pak ukazuje vývoj podílu těchto skupin na celkovém počtu obyvatel v obci. Oproti celorepublikovému průměru je v obci vyšší podíl dětí a nižší podíl seniorů. Tento trend je patrný v celém Středočeském kraji, zvláště pak v okrese Praha-západ, resp. správní oblasti Černošice, do které Vrané nad Vltavou spadá.

Graf č. 3 Věkové skupiny obyvatel



Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ (vdb.czso.cz) vlastní zpracování

Graf č. 4 Věkové skupiny - podíl v %



Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ (vdb.czso.cz) vlastní zpracování

Dá se předpokládat, že bude pokračovat trend stárnutí populace. V dnešní době, kdy senioři tráví volný čas aktivně, se dá očekávat růst poptávky po aktivitách pořádaných pro seniory – například vzdělávací programy (odborné přednášky, univerzita třetího věku ...), poznávací zájezdy atd.. Zároveň lze ale také očekávat růst poptávky po místech v domovech pro seniory apod.

U dětí je situace trochu komplikovanější. V posledních letech zakládaly rodiny silné ročníky konce 70. let a postupně tedy dětí přibývalo. Tyto děti budou postupně dorůstat do školního věku a pravděpodobně tedy poroste poptávka po volnočasových aktivitách, kroužcích apod. Další ročníky již tak silné nejsou a lze tedy očekávat pomalejší růst nebo dokonce postupný pokles počtu narozených dětí. Tento vliv by se měl projevit v horizontu cca 5 – 10 let.

5.4 Ekonomické faktory

Další částí analýzy makrookolí jsou ekonomické faktory, které mohou fungování organizace ovlivnit. Ne všechny údaje jsou bohužel dostupné přímo za obec Vrané nad Vltavou, text tedy pracuje s co nejkonkrétnějšími údaji (data na úrovni okresu či kraje, pokud jsou dostupná).

V případě Staré školy se jedná hned o několik vlivů. Prvním jsou samozřejmě příjmy domácností, s tím související také spotřeba – tedy na jaké aktivity vydávají domácnosti prostředky.

Ve Středočeském kraji během posledních 5 let ročně vzrůstá průměrná hrubá mzda. Její vývoj ukazuje tabulka č. 8. Dlouhodobě se průměrná mzda pohybuje nad celorepublikovým průměrem.

Tabulka č. 8 Průměrná hrubá mzda ve Středočeském kraji a v ČR

	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrná hrubá mzda/měsíc (v Kč)	23 267	24 202	24 764	25 005	25 570
Průměr ČR (v Kč)	23 105	23 627	24 252	24 221	24 768

Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ (vdb.czso.cz) vlastní zpracování

Z tabulky je vidět, že ve Středočeském kraji každý rok průměrná mzda roste. Velký růst přišel v roce 2011, a to o 4%. V roce 2012 už to bylo pouze o 2,3%, v roce 2013 dokonce pouze o necelé procento. Oživení přišlo v roce 2014, kdy byl nárůst mezd o 2,26%. Vývoj je vzhledem k České republice obdobný, v roce 2013 však na celorepublikové úrovni došlo dokonce k poklesu průměrných mezd. Vzhledem k míře nezaměstnanosti, která je na celorepublikové úrovni nejnižší za posledních několik let, lze očekávat větší „boj“ zaměstnavatelů o zaměstnance, a tedy další výraznější růst mezd.

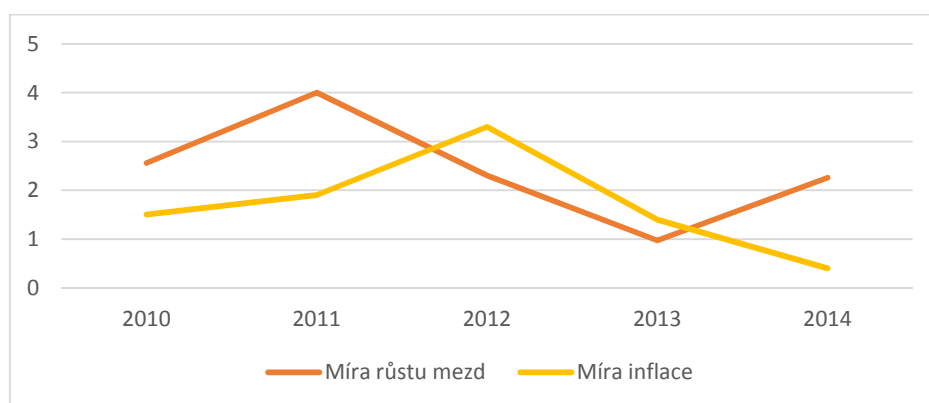
Rostoucí průměrné nominální mzdy nemusí ještě nutně znamenat větší kupní sílu domácností. Ta je ovlivněna také mírou inflace, tedy růstem cen. Následující tabulka (tab. č. 9) ukazuje vývoj míry inflace od roku 2010, graf č. 5 pak porovnává vývoj průměrných mezd a vývoj míry inflace.

Tabulka č. 9 Míra inflace 2010 - 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace (v %)	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ (vdb.czso.cz) vlastní zpracování

Graf č. 5 Vývoj růstu mezd a míry inflace (v %) 2010 – 2014



Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ (vdb.czso.cz) vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že v roce 2013 došlo k obratu a míra růstu průměrných mezd byla vyšší než míra inflace. Tento trend pokračoval i v roce 2014 a dá se očekávat, že stejný vývoj bude i pro rok 2015. Pro domácnosti to znamená, že jejich reálná mzda roste, mohou si tedy za získané peněžní prostředky nakoupit více zboží či služeb. Pokud vezmeme v úvahu růst nominálních měsíčních mezd o cca 500 Kč, zároveň růst reálných měsíčních mezd, ve výsledku může tento přírůstek znamenat vyšší investice do spotřeby, resp. do volnočasových aktivit.

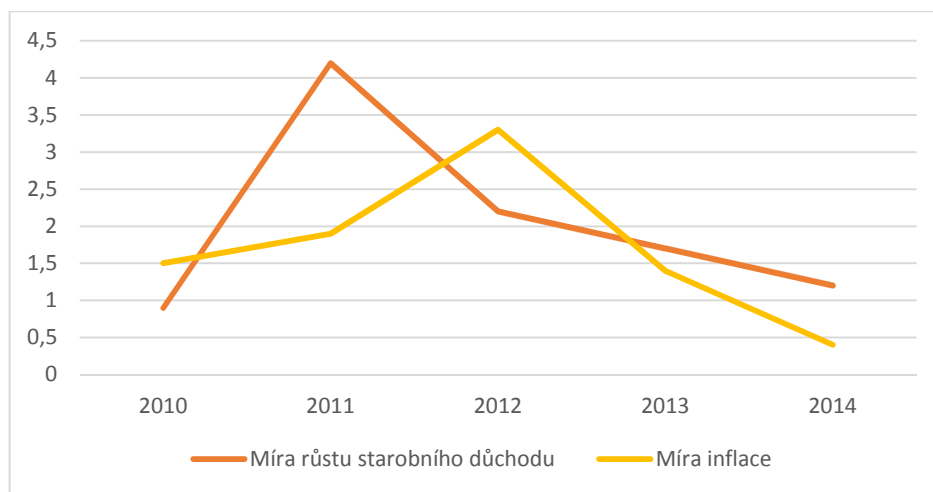
Dalšími důležitými příjmy, které musí Stará škola sledovat, je výše důchodů. Vzhledem k rostoucímu počtu seniorů v obci může růst také zájem o volnočasové aktivity. Nicméně je důležité sledovat, zda si senioři mohou takovéto výdaje dovolit. Výše vyplácených starobních důchodů v okrese Praha- západ od roku 2010 ukazuje tabulka č. 10, graf č. 6 pak vztah mezi mírou růstu starobních důchodů a mírou inflace.

Tabulka č. 10 Průměrná výše starobního důchodu Praha - západ 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrná výše důchodu (v Kč)	10 187	10 614	10 849	11 034	11 167

Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ (vdb.czso.cz) vlastní zpracování

Graf č. 6 Vývoj míry růstu starobních důchodů a míry růstu inflace (v %) 2010 – 2014



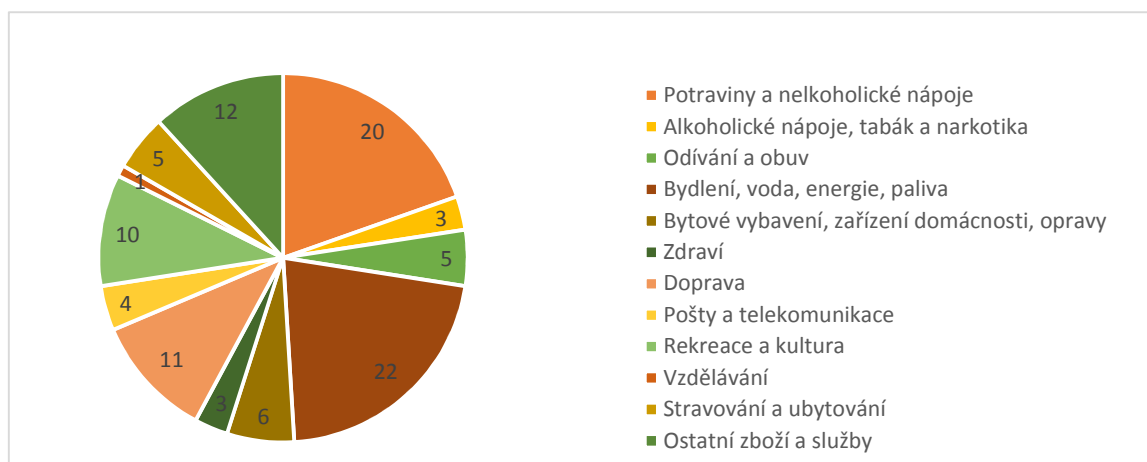
Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ (vdb.czso.cz) vlastní zpracování

V grafu lze vysledovat podobný vztah jako u grafu č. 5. V roce 2011 zaznamenaly starobní důchody výraznější růst, od té doby se však postupně zpomaluje. Od roku 2013 je ale míra růstu důchodů vyšší než míra inflace, tím pádem rostou i reálné důchody. Z tabulky 10 však vidíme, že průměrný přírůstek činí pouze necelých 150 Kč. Dá se tedy předpokládat, že růst důchodů nebude mít zásadní vliv na růst výdajů seniorů.

Důležitými samozřejmě nejsou pouze příjmy domácností, ale také jejich výdaje. Tradičně nejvýraznější část výdajů dávají domácnosti na bydlení (22%) a služby s tím spojené, jako jsou energie apod. Druhou nejvýraznější položkou z pohledu výdajů jsou pak potraviny (20%). Vzhledem k tomu, že jsou tyto výdaje pro každou domácnost nezbytné, nelze očekávat, že by se jejich podíl na celkových výdajích výrazně měnil. Pro Starou školu jsou směrodatné především výdaje na rekreaci a kulturu, které se dlouhodobě pohybují okolo 10%, případně výdaje na vzdělávání, které tvoří pouhé 1%. Následující graf (graf č. 7) zobrazuje podíl jednotlivých položek na celkových výdajích, a to za rok 2014⁵⁰.

⁵⁰ Mezi lety 2010 a 2014 se podíly jednotlivých položek na výdajích téměř neměnily, proto je zde ilustrativně uváděn rok 2014.

Graf č. 7 Výdaje domácností v ČR za rok 2014



Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ (vdb.czso.cz) vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, dá se předpokládat, že výdaje na potraviny a bydlení se výrazně měnit nebudou. Pokud by však došlo k výraznějšímu poklesu nebo nárůstu příjmů domácností, bude mít tento vývoj vliv především na ty výdaje, které nejsou pro domácnosti nezbytné. Týkalo by se to především výdajů na volný čas, rekreaci a kulturu. Jakákoli nezisková organizace, včetně Staré školy, musí tedy tento vývoj pečlivě sledovat.

5.5 Socio-kulturní faktory

Pro Starou školu budou v oblasti socio-kulturních vlivů důležité především aspekty týkající se volnočasových aktivit, vzdělávání se, životních hodnot, případně dobrovolnictví a dárcovství a jejich formy.

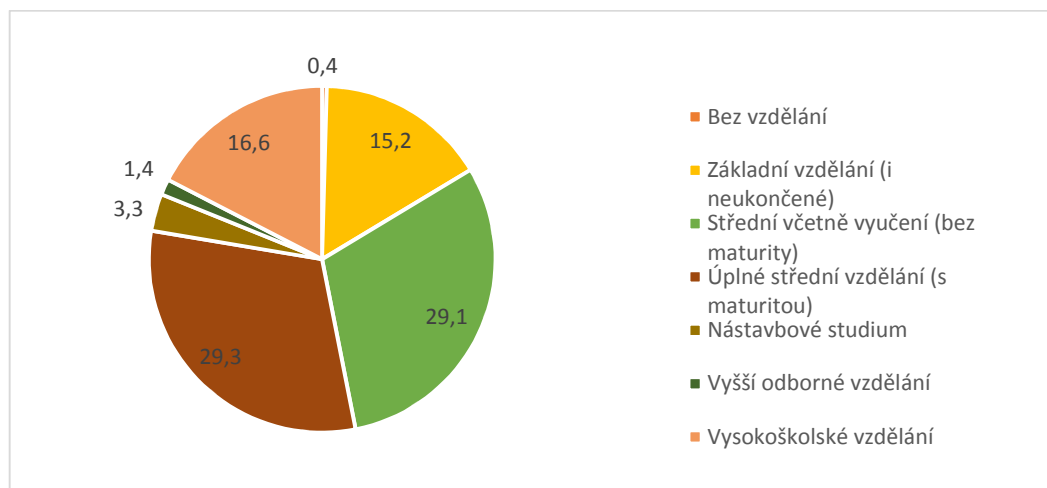
5.5.1 Vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání obyvatel Vraného nad Vltavou není sice pro Starou školu důležité primárně, nicméně v určitých souvislostech, jak bude ukázáno např. v kapitole 5.5.2, může ovlivňovat další faktory.

Graf č. 8 ukazuje procentuální podíl obyvatel podle nejvyššího dosaženého vzdělání, a to k roku 2011. Je zřejmé, že největší část obyvatel má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Na druhém místě, jen s velmi malým rozdílem, jsou obyvatelé se středoškolským vzděláním bez maturity, respektive vyučením. Třetí největší skupinu tvoří

obyvatele s vysokoškolským vzděláním. Velkou část, přes 12%, však tvoří také lidé pouze se základním (i neukončeným) vzděláním.

Graf č. 8 Nejvyšší dosažené vzdělání v %



Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ (vdb.czso.cz) vlastní zpracování

Oproti sčítání lidu v roce 2001 se však zvýšil podíl především středoškolsky vzdělaných osob (s maturitou) a osob s vysokoškolským vzděláním. U středoškolsky vzdělaných to bylo z původních 25% na téměř 30%, u VŠ vzdělaných pak z 9% na více jak 16%. Tento trend je způsobený především migrací.

5.5.2 Volnočasové aktivity - děti

Národní institut dětí a mládeže (NIDM) zveřejnil v roce 2011 výsledky průzkumu „Hodnotové orientace dětí ve věku 6 – 15 let“⁵¹. V souvislosti s volnočasovými aktivitami rozděluje trávení času na neorganizované a organizované. Mezi neorganizované zařazuje například čas trávený s rodiči, kamarády, dále aktivity spojené s přípravou do školy či sledování TV a využívání dalších médií. Do organizovaných pak patří různé kroužky. Pro Starou školu jsou tyto ukazatele důležité především vzhledem k organizacím, se kterými spolupracují, respektive kterým dále pronajímají prostory v budově. Při nedostatku dětí či nedostatku zájmu bude těmto organizacím hrozit zánik a Staré škole tak výpadek příjmů.

⁵¹ Kompletní dokument je dostupný na <http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA1-vyzkumy/zz-hodnotove-orientace-deti-ve-veku-6-15let.pdf>.

Z výzkumu vyplývá, že nějakou z organizovaných aktivit navštěvuje alespoň 1x týdně 74% dotázaných dětí. Zajímavou skutečností je v této souvislosti také porovnání dětí z rodin s různým vzděláním. Děti vysokoškolsky vzdělaných rodičů navštěvují kroužky v 86% případů, u středoškolsky vzdělaných rodičů je to pouze 58%. V souvislosti se skladbou obyvatel obce, kdy výrazně převyšuje střední vzdělání nad vysokoškolským, nepůsobí tato čísla pro Starou školu příliš příznivě. Nutno však dodat, že podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí se v obci zvyšuje, stejně jako počet dětí, a lze tedy očekávat nárůst poptávky po organizovaných volnočasových aktivitách.

Největší část volnočasových aktivit pak zabírají sportovní kroužky, u dívek jsou následovány kroužky dramatickým, výtvarnými či hudebními, u chlapců jsou to technické či turistické oddíly. Kromě sportovních aktivit pokrývají organizace působící ve staré škole většinu těchto zájmových činností. Pro děti i rodiče, a v důsledku i pro Starou školu, toto může být velká výhoda – děti mohou navštěvovat všechny kroužky „pod jednou střechou“.

5.5.3 Volnočasové aktivity – senioři

Jak již bylo zmíněno, Stará škola se snaží své aktivity zaměřovat na široký okruh zájemců, včetně seniorů. Podle průzkumu, který realizovala agentura Ipsos v roce 2015⁵², preferuje 57% seniorů trávit volný čas aktivně. Pod pojmem „aktivní stáří“⁵³ si cca 16% seniorů představuje kontakt s okolním světem, 14% různé sportovní aktivity, 13% věnování se svým koníčkům a zájmům, 6% pak vzdělávání. Bohužel se tento výzkum již nezabývá jednotlivými aktivitami, kterým se senioři věnují. Existuje však několik kvalitně zpracovaných bakalářských a diplomových prací, které se zabývají trávením volného času seniorů. Jednou z nich je například bakalářská práce Bohumily Slámové⁵⁴. Autorka analyzuje dvě skupiny seniorů – první jsou ti, kteří žijí ve své domácnosti, druhou lidé žijící v domově pro seniory. Pro Starou školu je v tomto ohledu směrodatná především první skupina respondentů, a to proto, že ve Vraném nad Vltavou není domov pro seniory a všichni potenciální zákazníci z této skupiny tak žijí v domácnosti, ať už sami či s někým dalším. Je

⁵² Výsledky výzkumu nejsou veřejně dostupné, pravděpodobně se jednalo o placený výzkum na zakázku. Zmínku o něm lze najít např. na <http://www.seniorum.cz/produkty-a-sluzby/10128-temer-60-25-senioru-travi-volny-cas-aktivne-podporu-naleznu-i-letos-ve-sbirce-e2-80-9eplnime-prani-seniorum-e2-80-9c-21> (vyhledáno 20.3.2016)

⁵³ Na základě výzkumu, jehož výsledky byly prezentovány v publikaci 50+ Aktivně: Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života. (Dostupné na: http://www.naep.cz/download-variant.php?general_file_variant_id=5012&a=documents&project_folder_id=509& (vyhledáno 20.3.2016)

⁵⁴ Slámová, B. *Trávení volného času seniorů v domácím prostředí v domovech pro seniory* (bakalářská práce). 2010: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

samozřejmě nutné brát tento výzkum s rezervou, jelikož byl uskutečněn na menším vzorku respondentů a jeho vypovídající hodnota v rámci celé populace tak může být zkreslená.

Z výzkumu, který Bohumila Slámová v rámci bakalářské práce uskutečnila, vyplývá, že cca 11% seniorů se ve volném čase účastní aktivit v obci, 23% se pak angažuje v nějaké organizaci či klubu. V části 5.3 Demografické faktory byl zmíněn počet seniorů v obci, v roce 2014 jich bylo necelých 400. Znamenalo by to tedy, že přes 40 občanů Vraného v seniorském věku se účastní aktivit v obci a přes 90 lidí se angažuje v různých klubech či organizacích. Tato čísla jsou pro Starou školu velmi příznivá a nabízejí do budoucna zajímavý potenciál.

Z výzkumu také vyplynulo, že 24% respondentů se dále vzdělává. Nejčastěji navštěvovanými jsou v tomto směru různé přednášky (47%), další v pořadí je pak Univerzita třetího věku (32%). I tato čísla mohou pro Starou školu skrývat velký potenciál.

5.5.4 Občanská angažovanost

Na přelomu let 2014 a 2015 byl Centrem občanského vzdělávání FHS UK zrealizován výzkum na téma „Občanská angažovanost 2015“⁵⁵. Na vzorku téměř 4 000 občanů výzkum mapoval, jakým veřejně prospěšným aktivitám se Češi věnují, a to ve svém volném čase.

Z tohoto výzkumu vyplynuly značné rozdíly mezi jednotlivými skupinami respondentů. V souhrnu se pouhých 7% občanů věnuje aktivně více aktivitám, od pomoci druhým přes politickou angažovanost. Tato skupina je také nejštedřejší z hlediska darů, ročně darují v průměru přes 2 500 Kč/osobu. V průměru se těmito aktivitám věnovali 178 hodin ročně.

Další dvě velké skupiny tvoří apoliticky aktivní (23%) a politicky aktivní (15%). Ve všech ukazatelích za první skupinou již značně zaostávají – průměrná výše daru se pohybuje 1800, resp. 900 Kč; hodiny věnované těmito aktivitám jsou pak lehce nad 50. Více jak 50% (55%) občanů je pak spíše pasivních, angažují se buď velmi okrajově (příležitostným darem) či vůbec. Z výzkumu vyplynulo, že aktivní jsou spíše lidé s ukončeným středním vzděláním (s maturitou) či vysokoškolským vzděláním.

Důležité jsou také aktivity, kterým se lidé nejčastěji věnují. Výzkum uváděl 59 možných oblastí angažovanosti. Nejčastěji se lidé věnují pomoci nemocným a postiženým lidem (ve výzkumu tuto činnost uvedlo 40,6%), pomocí v náročných životních situacích

⁵⁵ Prezentace výsledků a kompletní závěrečná zpráva jsou dostupné na <http://www.obcanskevzdelavani.cz/obcanska-angazovanost-2015-novy-vyzkum> (vyhledáno 17.4.2016)

(34,8%), a při živelných pohromách (27%). Na čtvrtém a pátém místě jsou pak aktivity, které jsou důležité pro Starou školu, a to volnočasové aktivity, kterým se věnuje 24, 2% respondentů, a prostředí kolem nás (22,1%).

V části 5.5.1 Vzdělání bylo ukázáno, že v obci roste počet středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných lidí. Díky tomuto růstu se dá také očekávat větší zájem o činnost Staré školy, případně růst zájmu se na jednotlivých aktivitách přímo podílet.

5.5.5 Dárcovství a dobrovolnictví

Humanitární organizace Adra realizovala v roce 2012 ve spolupráci s agenturou STEM/MARK průzkum na téma pravidelného dárcovství⁵⁶. Z průzkumu vyplynulo, že na dobročinné projekty přispívá více jak polovina respondentů, konkrétně 53% dotázaných. Více jak 34% pak přispívá na dobročinné účely více jak 2x ročně, 6% pak jednou měsíčně či častěji. Oblastmi, na které lidé nejčastěji přispívají, jsou pomoc dětem (41%) a pomoc při živelných pohromách (50%). Silnou skupinou je tradičně také ochrana zvířat. Komunitní rozvoj se takové přízni netěší, přispívá na něj pouhých 13% respondentů.

Na tomto místě je nutné zmínit rozdíl v dárcovství a angažovanosti, jejíž výzkum byl uveden v předešlé kapitole. Přestože na komunitní rozvoj přispívá pouze 13% občanů, aktivitám se jich v tomto směru věnuje přes 22%. Rozdíl může tvořit především dobrovolnictví, různé pomocné činnosti jednotlivým organizacím apod.

Nejčastější formou dárcovství jsou v ČR veřejné sbírky, velkou z nich tvoří dárcovství prostřednictvím DMS. Na popularitě však také získávají modernější způsoby, například on-line dárcovství. Novým trendům fundraisingu, který využívá moderní technologie, se věnuje kapitola 5.6.

V roce 2015 zveřejnila Nadace Via výsledky průzkumu, který realizovala společně s agenturou STEM⁵⁷. Průzkum byl zaměřený na stav filantropie v České republice, kromě dárcovství se zde mluví i o dobrovolnické činnosti. Z výsledků vyplývá, že dobrovolnickým aktivitám se věnuje pouze polovina dotázaných, z nichž většina (43% z celku) se jich účastní pouze nárazově, pouhých 7% se dobrovolnické činnosti věnuje pravidelně.

⁵⁶ Výsledky průzkumu dostupné na <http://www.adra.cz/mince-denne/pravidelne-darcovstvi-v-cr>

⁵⁷ Výsledky průzkumu jsou dostupné na <http://www.nadacevia.cz/2015/06/10/zverejnujeme-vysledky-pruzkumu-o-filantropii-v-cesku/>

5.6 Technologické faktory

V posledních letech se rozmáhají nové metody fundraisingu, které jsou úzce spojené s moderními technologiemi. Ty mají potenciálním dárcům především zjednodušit samotný proces přispívání.

První možností je online fundraising. Množství organizací má dnes na svých webových stránkách dostupnou aplikaci, s jejíž pomocí může dárce okamžitě věnovat NNO jakoukoli částku. U některých lidí však může tento způsob vyvolat pocit ne příliš velké bezpečnosti, resp. zabezpečení. Nadace Via k tomuto účelu zřídila portál darujme.cz, na kterém se mohou NNO zaregistrovat a dárce je při platbě přesměrován na tyto stránky. Záštitu velké organizace, jakou Nadace Via je, může vyvolat větší pocit bezpečí.

V srpnu 2015 se objevilo další velké zjednodušení – sociální síť Facebook zavedla možnost pro neziskové organizace umístit si na svůj profil tlačítko „Donate now“, tedy Daruj teď. Média, a sociální sítě obzvláště, mají dnes velkou moc, většina lidí zde tráví alespoň nějaký čas. Pro NNO se tak nabízí další velmi zajímavý způsob získávání finančních prostředků.

Velkým fenoménem se také stává tzv. crowdfunding. Jedná se o způsob online fundraisingu, který se vždy vztahuje k určitému konkrétnímu projektu. Je charakteristický tím, že na něj přispívá velké množství lidí, zpravidla nižšími částkami. Některé organizace pak nabízejí „na oplátku“ například různé dárkové předměty, vstupenky na akce apod. Pokud se však organizaci nepodaří stanovenou částku vybrat celou, musí jednotlivé dary vrátit. Dárce má tak jistotu, že jeho peníze budou opravdu použity na konkrétní projekt a ne na jiné účely, pokud by se projekt nepodařilo zrealizovat. V České republice crowdfunding zprostředkovává například portál hithit.cz.

6 Analýza mikrookolí

Následující část je věnována analýze mikrookolí. Zabývá se především analýzou konkurence, zákazníků či veřejnosti. Nejprve je však nutné, jak bylo zmíněno v teoretické části, vymezit odvětví, ve kterém organizace působí.

6.1 Relevantní odvětví

Vymezení odvětví je základem pro jakoukoli další analýzu. Nejedná se ale o jednoduchou záležitost, každá organizace může zároveň působit na pomezí více odvětví. U neziskových organizací je pak potřeba vymezit odvětví nejen vzhledem k produktu či koncovým zákazníkům, ale také ke zdrojům, o které se organizace uchází.

V kapitole 4.2.1 Poslání a cíle byly zmíněny hlavní činnosti, kterým se chce Stará škola vzhledem k naplnění svého poslání věnovat. Bylo také řečeno, že okruh těchto činností a aktivit je značně široký.

V první řadě se jedná o organizaci, která byla založena za účelem záchrany budovy bývalé školy. Nejde o její pouhou rekonstrukci a uvedení do „původního stavu“, ale především o její znovuzapojení do života obce. U tohoto typu budov a památek⁵⁸ se v posledních letech tento trend výrazně rozšiřuje. Ve Středočeském kraji může být příkladem adaptace bývalé sýpky v Olbramovicích, která dnes slouží jako kulturní centrum⁵⁹. Hodně diskutované jsou také technické památky, které již neslouží svému původnímu účelu, jsou opuštěné a chátrají a často tak končí demolicí. V některých případech se však podaří budovy zrekonstruovat a uvést zpět do života. Tyto rekonstrukce však vyžadují velkou dávku trpělivosti, nemluvě o finančních zdrojích. Často se jich pak ujímají právě různé spolky, které se na jejich znovu otevření a provozu podílejí.

Dalším způsobem, jak na relevantní odvětví pohlížet, je optikou zákazníků. Jednou z hlavních činností, které se Stará škola věnuje, jsou volnočasové aktivity, a to pro zájemce všech věkových skupin. Jak již bylo zmíněno v kapitolách 5.5.2 a 5.5.3 (Volnočasové aktivity dětí a seniorů), velká část obyvatel tráví své volno sledováním televize (v případě seniorů) či u počítače (v případě mladší generace). Současně chce ale více jak polovina

⁵⁸ Pojem „památky“ je zde použit spíše pro označení významu budovy v rámci obce, budova však není zapsána v Ústředním seznamu kulturních památek ČR.

⁵⁹ Více informací <https://www.npu.cz/cs/uop-stredni-cechy/inspirujte-se/6167-obnova-sypky-v-olbramovicich-a-jeji-adaptace-na-spolkovy-dum> (vyhledáno 23.3.2016)

seniorů trávit svůj volný čas aktivně, u dětí se organizovaným volnočasovým aktivitám věnují alespoň jednou týdně tři čtvrtiny. Tato čísla se zdají být pro Starou školu a obdobné organizace pozitivní. Problémem je však obrovská nabídka aktivit, kterým se dnes mohou děti a senioři věnovat.

Relevantní odvětví se však dá charakterizovat i z jiného hlediska než z pohledu aktivit, kterými se organizace zabývá. Je nutné ho vymezit i vzhledem ke zdrojům, nejen finančním, o které organizace usiluje. Vzhledem k tomu, že Stará škola je organizací s lokální působností, je třeba zaměřit se především na organizace, které působí v jejím blízkém okolí. Jedná se především o různé spolky sídlící přímo v obci, stejně tak ale o organizace z obcí okolních. V případě grantů s celorepublikovým rozsahem pak lze ale o odvětví uvažovat dokonce jako o souboru všech neziskových organizací v České republice.

6.2 Konkurence

V této části se práce zabývá analýzou konkurence, na kterou bude pohlížet z různých hledisek. V první řadě se jedná o organizace, které působí v obci a mohou tak Staré škole „odlákávat“ potenciální zákazníky. Druhým důležitým faktorem je pak konkurence na straně zdrojů, tedy při získávání různých dotací, grantů a darů. Vzhledem k působení spolku se práce zaměří především na ostatní organizace v obci.

6.2.1 CEV Zvoneček

Centrum ekologické výchovy Zvoneček vzniklo v roce 1996 pod záštitou Českého svazu ochránců přírody. Jejich hlavním cílem je působit na co nejvíce skupin v oblasti životního prostředí. Mezi tyto skupiny patří například základní školy, veřejná správa, odborná i laická veřejnost atd. Na svých webových stránkách uvádějí: „*Snažíme se vytvořit v lidech vztah k přírodě, ke svému životnímu prostředí.*“⁶⁰

Pod centrum spadají především dva přírodovědné oddíly pro děti a mládež – Nezmaři⁶¹ a Draci. Činnost centra je pak úzce spojena se základní školou ve Vraném, především pak s osobou již zmíněného Jana Vrtišky. Od roku 2004 je součástí také Mateřské centrum Zvoneček, které nabízí například cvičení dětí s rodiči či keramické kroužky.

⁶⁰ Zdroj http://www.cev-zvonecek.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=222 (vyhledáno 26.3.2016)

⁶¹ Nezmaři jsou jednou z nejstarších organizací v obci fungujících, jejich počátky se datují již do roku 1987. Od roku 1996 pak spadají právě pod CEV Zvoneček.

Jak již bylo zmíněné, cílovou skupinou CEV Zvoneček jsou především děti v předškolním a školním věku, jejich přímými zákazníky pak rodiče těchto dětí. V tomto směru lze říci, že je organizace konkurencí především vranským skautům.

V oblasti zdrojů je Centrum financováno především z tržeb za prodané služby a zboží. V roce 2012 tvořily tyto výnosy téměř 40%, v roce 2013 dokonce téměř 80% celkových příjmů. Zda je tento trend dlouhodobý bohužel není možné zhodnotit, dostupné mají pouze tyto dvě výroční zprávy, účetní závěrky na internetu zveřejněné v současné době nejsou. Pokud by však tento vývoj byl dlouhodobý, je taková míra soběstačnosti pro neziskovou organizaci velmi vysoká. Zároveň by však nebyla organizace až takovým konkurentem v žádostech o granty apod.

6.2.2 Junák

První skautský oddíl vznikl ve Vraném již v roce 1936. Po několikerých zákazech činnosti skautů došlo v roce 1989 k jeho definitivnímu obnovení – obnoven byl 13. chlapecký oddíl a založen 1. dívčí oddíl, oba čítaly dohromady 35 dětí. V současné době působí ve Vraném vzhledem k menšímu počtu dětí i vedoucích oddíl smíšený.

Kromě tradičních skautských výprav a pořádání letních táborů se skauti podílí také na dění přímo ve Vraném a přilehlých Skochovicích. Jsou organizátory tradiční Skochovické kachny (setkání skautů a skautek z okresu Praha – západ), dále pořádají lampionový průvod. V budově bývalé školy pořádají různé akce a přednášky (například Skautský den).

Organizace Junák je obecně zaměřena především na děti ve školním věku. Smíšený oddíl vlčat je určen pro chlapce a dívky ve věku od 7 do 11 let, oddíl skautů a skautek pak od 12 do 15 let.

Organizace je částečně financována z členských příspěvků (v roce 2013 tvořily asi čtvrtinu celkových příjmů). Pro rok 2016 byl členský příspěvek stanoven na 200 Kč, resp. 240 Kč⁶² na osobu. Velkou část ale tvoří také dotace ze státního rozpočtu. Nejvýznamnějším poskytovatelem těchto dotací je pak Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. U něj mohou jednotlivé organizační jednotky žádat na příspěvky na opravu kluboven, investiční dotace, provozní dotace či dokonce o příspěvky na akce, které skauti mohou pořádát pro děti, které nejsou jejich členy.

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, největší konkurence pro Junák může představovat organizace CEV Zvoneček a její přírodovědné oddíly. Tato konkurence je

⁶² Příspěvek se liší podle toho, zda člen chce odebírat časopis.

především na straně zákazníka – tedy dětí a jejich rodičů. Pokud by Junáku ubývali členové, může to ohrozit existenci střediska ve Vraném.

Pro Starou školu představuje Junák organizaci, se kterou spolek spolupracuje, spíše než konkurenci v pravém smyslu slova. Kromě spolupracující organizace lze označit jejich vztah také jako dodavatel-zákazník, kdy zákazníkem je zde právě Junák, a to jakožto podnájemník prostor v budově školy. Pokud by však, jak bylo zmíněno, klesal počet členů a středisko by bylo nuceno ukončit svou činnost, přišla by Stará škola o jeden ze stálých, i když menších měsíčních příjmů.

Přestože je Junák relativně ve velké míře závislý na dotacích, není ani v tomto směru přímým konkurentem Staré školy. Junák se uchází především o dotace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zatímco Stará škola usiluje z velké části o firemní granty.

6.3.3 Dům na vršku - Montessori

Ve Vraném funguje kromě místní obecní školky také Dům na vršku⁶³, který praktikuje Montessori vzdělávání. Pracují zde s dětmi ve předškolního věku, tedy od 2 do 6 let. Od roku 2014 nabízejí také hlídání dětí ve věku od 1 roku do 2 let. Dětem je kromě domácího prostředí k dispozici velká zahrada, v přímém sousedství je také louka a les. Děti se také učí základy angličtiny, a to především formou písniček a básniček.

Dům na vršku provozuje spolek Schody k nezávislosti. Na internetu nejsou dostupné žádné informace o financování školky. Přesto lze soudit, že většinu nákladů pokrývají příjmy od rodičů, kteří služeb školky využívají. Ceny služeb se odvíjejí podle počtu dní, kdy děti školku navštěvují, a podle počtu hodin každý den. V rámci půldenní docházky se služby pohybují od 1 850 Kč po 5 350 Kč, u celodenní docházky pak od 2 950 Kč po 8 350 Kč.

Dům na vršku je především konkurencí Miniškolky U Rybek, která sídlí v budově bývalé školy. Ta je však oproti Montessori školce téměř o polovinu levnější, přestože nabízí v podstatě totožné služby, pro rodiče navíc pořádá různé přednášky. Pro Starou školu by mohl být Dům na vršku hrozbou ve chvíli, kdy by odlákal klienty právě Miniškolce U Rybek. Vzhledem k nedostatku míst v místní obecní školce a také výhodnějším cenovým podmínkám se však dá očekávat spíše nárůst klientů Miniškolky, a tedy i konstantní příjem pro Starou školu.

⁶³ <http://montessori-klub.cz/>

6.2.4 Klub seniorů – Seniorek

Klub Seniorek vznikl v roce 2007 jako sdružení vranských seniorek. Členky klubu poji především zájem trávit čas mezi lidmi a podnikat rozličné akce. Pravidelně pořádají každý měsíc výlety do divadla, turistické výpravy po okolí, výlety do Prahy i vzdálenějších míst.

Spolupracují také s místními dětmi, při zápisu a nástupu do 1. třídy pro ně připravují přání s drobnými dárky, jezdí s dětmi plavat, pravidelně navštěvují místní dětská představení.

Klub nemá vlastní webové stránky, informace jsou dostupné především formou článků v časopise Zrcadlo, který ve Vraném vychází čtvrtletně. Nejsou tedy dostupné informace ani o počtu členek či financování. Vzhledem k zaměření klubu lze ale předpokládat, že své aktivity vymýšlejí ve volném čase a financují si je členky z vlastních zdrojů. Hromadné akce jim mohou umožňovat různé skupinové slevy. V oblasti žádostí a získávání grantů tedy nebude klub Staré školy konkurencí.

Konkurovat si Stará škola a Seniorek mohou také v jednotlivých aktivitách. Nicméně vzhledem k tomu, že většina seniorů má dostatek volna, mohou svůj čas věnovat velkému množství činností. Je však nutné si uvědomit, že senioři mají často značně omezené příjmy a musí tedy volit mezi různými aktivitami, kterým se nakonec budou věnovat.

6.2.5 TJ Sokol

TJ Sokol ve Vraném vznikl v květnu roku 1908, po zrušení v roce 1948 byl pak obnoven po revoluci, v roce 1990. Místní sokolovna pak byla otevřena již v roce 1927, od té doby je dodnes místem konání různých sportovních a kulturních akcí. V minulosti se zde konaly také různé schůze, přednášky, dokonce módní přehlídky. V současné době se zde každý týden schází například příznivci volejbalu, florbalu, aerobiku, dále se zde konají taneční pro dospělé či burzy oblečení. Sokolovna je také místem konání plesů okolních organizací, například fotbalového klubu, myslivců či hasičů, každý rok je také dějištěm tradiční mikulášské zábavy. Kromě toho je Sokol organizátorem mnoha akcí, které se již v obci staly tradičními. Pořádají tak například Volejbalové slavnosti, Vranský lesní běh či oblíbený Běh do schodů. V roce 2016 měl Sokol cca 150 členů.

Činnost Sokola je zaměřena především na obnovu sokolské tradice v obci. V současné době se jedná především o aktivity sportovní, činnost divadelní či koncertní se daří obnovovat jen velmi pomalu. V tomto směru se tedy organizace zaměřuje na jiný druh volnočasových aktivit než Stará škola. I tak ale může představovat konkurenci, a to

především, pokud by se domácnostem snížily příjmy a musely by tak volit mezi různými typy aktivit.

Na svých webových stránkách navíc organizace uvádí: „*Do dnešního dne nebylo nic podobného nebo lepšího postaveno, aby to mělo takový význam jako sokolovna.*“⁶⁴ Je otázkou, do jaké míry je toto prohlášení aktuální i v době, kdy Stará škola nabírá na významu a svými aktivitami, zvláště vytvářením jakéhosi kulturního centra, tak Sokolu přímo konkuruje.

Ani TJ Sokol nemá na svých webových stránkách informace o financování, je zde pouze zmíněno několik sponzorů. Lze však očekávat, že velkou část příjmů budou tvořit členské příspěvky. Ty činí ročně 800 Kč pro osobu výdělečně činnou, 350 Kč pro osobu nevýdělečně činnou. U dětí do 6 let je pak příspěvek 250 Kč ročně. Spekulovat je možné také o dotacích, které by ale, stejně jako v případě Junáka, pocházely pravděpodobně především od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Stejně jako Stará škola ale i Sokol usiluje o dotace, které uděluje obec. Pokud by se však možnosti obce v tomto směru snížily, je otázkou, kam by dotace putovaly. Vzhledem k tomu, že v zastupitelstvu má Sokol velké množství příznivců, lze jen těžko odhadovat, zda by se právě jim dotace snížily.

6.2.6 Perla

Jednou z nejnovějších institucí, které ve Vraném vznikly, je Perla⁶⁵. V budově bývalé papírny vzniká od roku 2014 pod záštitou umělce, kritika a vydavatele Ivana Mečla nová galerie, komunita. „*Spolek vyvíjí činnost směřující k vybudování nezávislé soběstačné komunity, místně spjaté s areálem bývalé papírny ve Vraném nad Vltavou, a podporující její rozmanitý kulturní a společenský život. Cílem je pomoci vzniknout autonomnímu městečku s tvůrčími i klasickými živnostmi, kreativním průmyslem, obchody, kavárnami aj. službami, uměleckými a vzdělávacími institucemi.*“⁶⁶

Cílovou skupinou je pro Perlu relativně široký okruh lidí. Od umělců, kteří si zde mohou pronajímat prostory či vystavovat, přes návštěvníky a zájemce o dění až po zákazníky kavárny. Lze je však shrnout především jako zájemce o kulturu a dění v místní bývalé papírně. Cílová skupina se tedy může do značné míry krýt s tou, kterou se snaží oslovit Stará škola. I činnosti, kterým se Perla věnuje, se v mnoha ohledech shodují s těmi, kterým se

⁶⁴ <http://www.sokolvraneadvtlavou.cz/o-nas/historie> (vyhledáno 26.3.2016)

⁶⁵ <http://divus.cc/praha/cs/content-page/?id=75>

⁶⁶ Stanovy zapsaného spolku Perla, z.s., dostupné na <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20817454&subjektId=884803&spis=966772> (vyhledáno 26.3.2016)

věnuje Stará škola. Jedná se zejména o pořádání vernisáží a výstav, dále například promítání filmů.

Zde nutno říci, že již od počátku vzniku Perly došlo k úzkému navázání kontaktů s organizátory akcí v budově školy. Náзорová blízkost a snaha šířit podobné myšlenky tak vedla k tomu, že obě organizace zvolily raději formu spolupráce než konkurence. Jednou z akcí, které vznikly ze spolupráce, byla „Perla v prachu“. Jednalo se o výstavu o historii areálu bývalé papírny, byly zde prezentovány fotky, dokumentární filmy. Stará škola pak navázala komentovanou prohlídkou papírny, která byla první akcí z cyklu „Stará škola se stará o všechny“.

Financování Perly je v současné době postavené především na individuálních darech a vlastních prostředcích, využívají také dobrovolnictví. O státní podporu a granty zatím ve větší míře neusilují. V oblasti získávání finančních prostředků si tedy Perla a Stará škola mohou vzájemně konkurovat především u individuálních dárců. Jak bylo zmíněno v kapitole 5.5.4, komunitní rozvoj se netěší velké míře darů (oproti živelným katastrofám či pomoci dětem). Lze tedy očekávat, že většina obyvatel, pokud bude chtít finančně přispět na rozvoj komunity, zvolí si pouze jednu z organizací.

6.3 Zákazníci

Jak již bylo několikrát zmíněno, Stará škola má velmi široký záběr co se klientů či zákazníků týká. Jedná se především o obyvatele Vraného, kteří mají zájem dozvědět se více o dění v obci, její historii či se podílet na komunitním rozvoji. Přes organizace, které v budově sídlí, jsou zákazníky také děti, respektive rodiče těchto dětí. V souhrnu se tedy jedná o všechny věkové skupiny, o všechny, kteří mají zájem o dění ve Staré škole. Vývoj jednotlivých skupin byl popsán v analýze makrookolí, a to jak z pohledu demografického, tak socio-kulturního.

Mezi klienty Staré školy lze dále zařadit také vystavující umělce, účinkující hudebníky, básníky atd. Velkou výhodou jsou v tomto směru kontakty, které členové spolku, respektive lidé, kteří se podílejí na jeho činnosti, mají. Jedná se o velmi širokou komunitu umělců, kteří jsou velmi ochotni podpořit fungování Staré školy a věnovat svůj čas. V poslední době roste zájem příznivců o prezentaci své tvorby ve Staré škole, případně o zorganizování různých akcí. Často se tedy program v klubové kavárně rozšiřuje z původního nedělního odpoledne i na soboty či další dny.

Do skupiny zákazníků patří také organizace, které využívají budovu ke své činnosti. Jak již bylo zmíněné v kapitole 4.3, patří sem především vranský Junák, Military Game či Miniškolka U Rybek. Tyto organizace platí každý měsíc nájem, který se odvíjí od skutečné spotřeby a pokrývá tedy především náklady spojené s provozem. Kromě těchto stálých nájemníků se jedná také o krátkodobé nájmy, například tanečního sálu.

6.4 Dodavatelé

Vzhledem k poslání spolku je pro jeho činnost zcela zásadní pronájem budovy bývalé školy od obce. V roce 2012 se podařilo dohodnout se zastupitelstvem na bezplatné výpůjčce budovy a okolního pozemku, a to do 31.12.2017. Kromě standardních ustanovení jsou ve smlouvě také definovány podmínky výpůjčky. Jednou z řešených problematik je například údržba budovy. Dle smlouvy je na vypůjčiteli (tedy spolku Stará škola), aby zařizoval a hradil opravy, které jsou nutné. Pokud se však bude jednat o opravy nad rámec běžných oprav, například opravu střechy, musí mezi oběma stranami dojít k dohodě ohledně financování. Pronajímatel, tedy obec, totiž není povinen hradit tyto zásadnější opravy a naopak má právo v případě neobyvatelnosti objektu smlouvu zrušit. Pokud se však spolku podaří prostředky na tyto opravy získat jinde (například formou grantů), je možné souhlas připojit ke smlouvě formou dodatku. V tomto směru se nachází jedno z ohrožení spolku, totiž že by v určitém momentu byl technický stav budovy překážkou k jejímu užívání.

Smlouva také zahrnuje ustanovení o energiích apod. Obec jakožto pronajímatel je povinna zajistit pojištění budovy proti živelným katastrofám, krádežím či vandalismu. Spolek je naopak povinen uzavřít smlouvu o pojištění odpovědnosti proti škodám způsobeným vypůjčitelem či třetími osobami. Dále je spolek povinen si sám sjednat smlouvy o dodávkách energií, především elektřiny (zajišťuje ČEZ), dále vody (1.SčV) či odvozu odpadu. V neposlední řadě pak smlouva umožňuje spolku dále pronajímat místnosti v budově.

K dalším dodavatelským službám patří například webhosting, řešení grafické stránky propagačních materiálů. Důležitým je také transparentní účet vedený u Fio banky.

6.5 Veřejnost

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, veřejnost lze rozdělit na několik základních skupin. První z nich je veřejnost podporující, která je pro většinu neziskových organizací zcela zásadní. Dalšími skupinami jsou veřejnost zprostředkující (například dodavatelé) či veřejnost spotřebitelská (klienti a zákazníci), o kterých bylo psáno v předchozích kapitolách. Poslední skupinou je pak veřejnost vnitřní, o které bude pojednáno v analýze lidských zdrojů.

Veřejnost podporující

Do skupiny podporující veřejnosti patří především dárci a dobrovolníci, kteří jsou s organizací spjati, v širším pohledu ale všichni, kteří činnost spolku jakkoli podporují. Pro organizaci, která působí v menší komunitě, je přízeň místních obyvatel zcela zásadní. Bez jejich účasti a podpory by činnost spolku pozbývala smyslu. V minulých kapitolách již bylo několikrát zmíněné, že zájem okolí o aktivity v budově bývalé školy roste, a to jak z pohledu účinkujících, tak z pohledu návštěvníků. Nedávná přednáška k 80. výročí otevření místní elektrárny zaznamenala tak velkou návštěvu, že se do klubové kavárny zájemci téměř nevešli.

Důležitým podporovatelem je samozřejmě také obec, od které má spolek budovu bezplatně pronajatou. Přízeň a naplňování poslání je v tomto směru zcela zásadní. Pokud by se zastupitelstvu znelíbila činnost organizace či způsob, jakým tyto aktivity provozuje, může smlouvu o pronájmu vypovědět a spolek by tak ztratil své útočiště. Bylo by pak velmi důležité, aby členové našli jiné vhodné místo působení a komunitní život, který teď rozvíjejí, tak neupadl. Přestože by už nadále nebyl spojen s budovou bývalé školy.

Staré škole se podařilo navázat také několik velmi zajímavých partnerství. První je s již zmíněnou Perlou ve Vraném. Ve spolupráci s organizací Mezi námi dochází k mezigeneračním setkáním seniorů s dětmi školního věku. Společně navštívili například bývalou papírnu ve Vraném. Stará škola dále uzavřela spolupráci s Místní akční skupinou (MAS) Dolnobřežansko. V neposlední řadě se pak jedná o spolupráci s Galeríí COCO v malé vsi Dobřš v Pošumaví. S panem Ivo Kramlem, který je organizátorem dění v této obci, se podařilo dohodnout například výměnnou výstavu žáků výtvarného oboru.

Neméně důležitou součástí této skupiny jsou již zmínění dárci a dobrovolníci. O obou skupinách bude blíže pojednáno v analýze finančních a lidských zdrojů.

6.6 Ovlivňovatelé

Poslední částí analýzy mikrookolí jsou ovlivňovatelé. Jak byl popsáno v teoretické části, patří sem zejména média, různé mediální agentury či finanční instituce.

Pro Starou školu je v tomto směru důležitá informovanost především v obci. Pravidelně publikují „Nové zprávy ze Staré školy“ ve vranském časopise Zrcadlo, který vychází čtvrtletně. Kalendář plánovaných akcí a pozvánky k nim zveřejňují také na svých webových stránkách www.stara-skola-vrane.cz⁶⁷. Nejvíce však využívají komunikace přes sociální sítě, konkrétně přes stránky na facebooku.

O aktivitách Staré školy informuje pravidelně na facebookových stránkách také organizace Perla, na webových stránkách MAS Dolnobřežansko. Na internetovém portálu www.ctidoma.cz se pravidelně objevují články týkající se Staré školy⁶⁸. Objevila se zde například zpráva týkající se oslavy již zmíněného 80. výročí od otevření vranské elektrárny, pravidelně jsou uveřejňovány také pozvánky na jednotlivé akce.

Pravidelně o obdarovaných organizacích informují také různé instituce udělující granty. Příkladem je například ČSOB, od které Stará škola získala finanční prostředky v rámci projektu „souSedíme si“⁶⁹ či Era v rámci projektu „Pomáháme regionům“⁷⁰.

⁶⁷ Podrobněji bude o webových stránkách psáno v rámci Analýzy spolehlivosti.

⁶⁸ Např. <http://www.ctidoma.cz/zpravodajstvi/2016-03-09-stara-skola-ve-vranem-je-mistem-setkavani-sousedu-21713> (vyhledáno 2.4.2016)

⁶⁹ <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/614289/stara-skola.pdf> (vyhledáno 2.4.2016)

⁷⁰ <http://www.csobpomaharegionum.cz/projekty/minule-rocniky/2014/80/sprchy-nejen-pro-baletky> (vyhledáno 2.4.2016)

7 Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů se věnuje samotné organizaci, respektive její analýze zevnitř. Jak již bylo popsáno v teoretické části, skládá se ze čtyř základních částí – analýzy hmotných zdrojů, nehmotných zdrojů, lidských zdrojů a nakonec analýze finančních zdrojů. Hlavní důraz bude kladen především na poslední dvě zmíněné kategorie, tedy na lidské a finanční zdroje, které hrají pro neziskovou organizaci zásadní roli.

7.1 Hmotné zdroje

Hmotné zdroje představují především budovy, pozemky, stroje či různé vybavení. Stará škola nedisponuje žádnými budovami či pozemky, budovu se zahradou, které má k dispozici, má pronajaté od obce. Zahrnout sem lze různý drobný majetek jako vybavení klubové kavárny (zejména nábytek či zařízení kuchyňky), projektor, systémy na instalování výtvarných děl či skleněné vitríny.

Nábytek, který se v klubové kavárně dnes používá, vzešel z velké části z darů občanů Vraného, a to během první benefiční akce „Židle pro Starou školu“. Další vybavení se pořizovalo postupně. V rozvaze však tyto položky nejsou zohledněny, spolek v nich uvádí pouze krátkodobý majetek, dlouhodobý majetek je nulový.

7.2 Nehmotné zdroje

Do nehmotných zdrojů lze typicky zařadit například různé licence, certifikáty, dále například know-how organizace či sítě kontaktů. Vzhledem k zaměření Staré školy nedisponuje spolek žádnými patenty či specializovanými licencemi. Velmi důležitá je ale zmíněná síť kontaktů. Ta je spojena především s lidmi, kteří se aktivně podílejí na chodu a činnostech spolku. Jedná se zejména o současné a bývalé studenty místní Základní umělecké školy, kteří jsou častými vystavovateli v klubové kavárně, dále hudebníky, básníky.

Za velmi důležitou součást nehmotných zdrojů lze považovat také navazování kontaktů a spolupráci s dalšími organizacemi ve Vraném či samotnou obcí. Vzhledem k velikosti obce a počtu obyvatel Vraného je pro všechny organizace důležité, aby mezi sebou udržovaly přátelské vztahy a pomáhaly tak rozvíjet komunitní život.

7.3 Lidské zdroje

Vzhledem k povaze a právní formě spolku se na jeho činnosti podílejí především jeho členové. Přestože v roce 2012, při vzniku, čítal spolek 12 členů, v současné době se aktivně na jeho činnosti většina z nich nepodílí. Na provozu spolku a organizaci jednotlivých aktivit se dnes podílí cca 7 osob, z nichž některé formálně členy spolku nejsou. Na tomto místě nutno zmínit, jakou konkurenční výhodu mohou jednotliví členové pro spolek znamenat.

Předsedou spolku je již od počátku Ing. Arch. Filip Ditrich. Vystudovaný architekt, který během své kariéry prošel několika architektonickými kancelářemi a má za sebou řadu realizací – od rodinných domů přes návrhy interiérů a rekonstrukce. V současné době působí v Institutu plánování a rozvoje Hlavního města Prahy.

Po technické stránce je významnou pomoc v osobě Pavla Filipa. Ten se po profesní stránce zabývá regulací a řízením vytápěcích a chladících systémů a regulací vzduchotechniky. Ve Staré škole se podílí na většině rekonstrukčních prací – ty se týkaly například zprovoznění otopného systému, výměnu osvětlení, úpravu toalet či rekonstrukci bývalého správcovského bytu v přízemí budovy.

Z hlediska výstav výtvarníků je stěžejní paní Mária Filipová. Ta působí na místní Základní umělecké škole a výtvarným oborem pod jejím vedením prošly dnes již desítky studentů. Řada z nich se v umělecké sféře pohybuje i nadále, ať už profesionálně či amatérsky. Díky této návaznosti se tak v klubové kavárně uskutečnilo již množství výstav těchto bývalých studentů.

Anna Lupienská dnes působí jako finanční manažerka společnosti působící v oblasti tepelných čerpadel a solárních systémů. Pro Starou školu je velkým přínosem především při psaní grantů a finančních otázkách. Díky jejím zkušenostem se spolku daří pravidelně a úspěšně získávat granty na jednotlivé projekty. Za rok 2015 lze zmínit především granty v rámci projektů „souSedíme si“ a „Era pomáhá regionům“.

V neposlední řadě se pak na chodu a aktivitách Staré školy podílejí Dagmar a Dája Andělovi. Paní Dagmar se podílí na organizaci množství přednášek, zaštiťuje také přednášky Virtuální Univerzity třetího věku. Kromě toho také vede pro spolek účetnictví⁷¹. Dája Andělová je pak organizátorkou většiny kreativních kurzů – od výroby šperků přes zdobení adventních věnců až po zdobení dortů. Je také častou hostitelkou klubové kavárny.

⁷¹ Do nedávné doby se této činnosti věnovala paní Nad'a Frélichová, ta však postupně z činnosti organizace odchází.

Kromě šestičlenného jádra se na aktivitách spolku podílí také stálý okruh cca 20 dobrovolníků, a to především na pořádání jednotlivých událostí či zajištění klubové kavárny. Nutné je samozřejmě zmínit i členy spřízněných organizací, především těch, které sídlí v budově školy. Tito lidé se často podílejí na přípravách společných akcí, například každoroční benefiční akce.

Stará škola využívá také dalších možností, které se v dnešní době v dobrovolnictví objevují. V roce 2014 se tak Stará škola zúčastnila mezinárodního dobrovolnického dne Give & Gain Day, s rekonstrukcemi pomáhali zaměstnanci Plzeňského Prazdroje.

Povaha a velikost spolku naznačuje, že organizace funguje čistě na dobrovolné činnosti. Žádný z členů či dalších lidí, kteří se podílí na chodu a jednotlivých aktivitách, nepobírá za svou práci žádnou finanční odměnu. Dobrovolná povaha činností znamená také to, že se žádný z členů nevěnuje „práci“ pro spolek na plný úvazek, ale pouze ve svém volném čase. Tento stav vyžaduje velkou dávku motivace, které je dozajista dostatek. Nicméně s rostoucím počtem aktivit a zájemců, kteří by se chtěli na těchto aktivitách podílet, začíná být potřeba určité organizace a řádu.

7.4 Finanční zdroje

Finanční zdroje hrají v životě každé organizace zcela zásadní roli, u organizací neziskových to pak platí dvojnásob. Jak již bylo zmíněné v teoretické části, neziskový sektor je charakteristický snahou získat externí zdroje, které se stanou jejich vlastními. Především se jedná o získávání darů, grantů a dotací. Tato část práce se bude věnovat nejprve jednotlivým typům finančních zdrojů, se kterými Stará škola pracuje, dále pak jejich analýze, včetně analýzy výkazů zisků a ztrát a rozvahy.

Mezi hlavní zdroje financování Staré školy patří zejména:

- individuální dary,
- firemní granty,
- veřejné rozpočty,
- nadace a příspěvky ostatních NNO,
- samofinancování - příjmy z pronájmů prostor v budově.

7.4.1 Individuální dary

Budování sítě individuálních dárců je pro každou organizaci velmi důležitou činností. Přestože u NNO často netvoří individuální dary nejvýznamnější příjem, mohou být znakem šíře sítě podporovatelů organizace.

V případě Staré školy jsou do této složky započítávány nejen přímé individuální dary, ale také výnosy z provozu klubové kavárny. Spolek neprovozuje doplňkovou hospodářskou činnost, na provoz kavárny by navíc musel mít někdo z členů živnostenský list.

V roce 2013, tedy v prvním roce fungování, byl spolek závislý především na individuálních darech. Tehdy tvořily více jak polovinu celkových příjmů a pokrývaly téměř všechny náklady. V dalším roce se výše individuálních darů neměnila, jejich podíl na celkových příjmech ale výrazně klesl. V roce 2015 pak došlo k téměř dvojnásobnému nárůstu individuálních darů, jejich podíl na celku se však zvýšil jen nepatrně. Konkrétní vývoj podílů individuálních darů na celkových příjmech a vývoj jejich výše v jednotlivých letech ukazuje tabulka č. 11.

7.4.2 Firemní granty

Granty jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů Staré školy. Pomáhají jim financovat především náročnější projekty. Velkým přínosem je již zmíněná Anna Lupienská, která v tomto směru získává velké zkušenosti a je pro Starou školu velkou silou.

Jak již bylo zmíněno, v prvním roce fungování spolku, tedy v roce 2013, byl spolek závislý především na soukromých individuálních darech. Udělování firemních grantů je často vázáno na konkrétní projekty a ty se v prvním roce teprve rozbíhaly. V dalších dvou letech se však podařilo získat několik významných grantů.

V roce 2014 získala Stará škola příspěvek z programu „Era pomáhá regionům“. Výše příspěvku byla vázána na umístění dle výše darů veřejnosti. Stará škola se umístila na druhém místě (s dary ve výši necelých 17 000 Kč) a od Ery tak získala dalších 35 000 Kč. Tyto finance byly použity na rekonstrukci toalet v prvním patře a vybudování sprch nejen pro baletky využívající taneční sál.

V roce 2015 se podařilo uspět v programu „souSedíme“ si, který pořádala ČSOB společně s Nadací Via. Na projekt přednášek z cyklu „Stará škola se stará o všechny“ se podařilo získat 80 000 Kč. Tato částka je však rozdělena mezi dva roky- v roce 2015 je tedy uvedena pouze poloviční částka. Oficiálně není také tento příjem veden jako grant, ale jako

nadační příspěvek, a to díky spolupráci ČSOB s Nadací Via⁷². V současné době se Stará škola uchází o granty ČSOB, tentokrát na revitalizaci zahrady, a grant od společnosti Tesco.

Vývoj výše přijatých grantů a jejich podíl na celkový příjmech v jednotlivých letech uvádí tabulka č. 11.

7.4.3 Veřejné rozpočty

Důležitou součástí příjmů organizace jsou samozřejmě také dotace. V případě Staré školy se jedná především o příspěvky ze strany obce. Ta již od počátku fungování spolku přispívá v podstatě dvěma způsoby. První z nich se dá popsat jako nepřímý. Jedná se totiž o odpuštění pronájmu za budovu. Konkrétně zastupitelstvo obce vyšlo Staré škole vstříc a smlouva není postavená jako nájemní, ale jako smlouva o výpůjčce. Pokud by se situace či názor v zastupitelstvu změnil, je možné, že by po spolku byla vyžadována určitá finanční částka za pronájem. V tuto chvíli lze však jen těžko spekulovat, jak vysoká by tato částka byla a o jak velkou úsporu nákladů se tedy v tuto chvíli reálně jedná.

Druhou stránkou je pak přímo dotace, kterou obec spolku poskytuje. V roce 2014 i 2015 se spolku podařilo získat příspěvek, který činil 50 000 Kč. Konkrétně se jednalo o příspěvek na topení. Vzhledem k počtu organizací, které v obci fungují, je otázkou, zda bude mít obec možnost přispívat určitým způsobem všem či zda do budoucna bude muset své výdaje omezit. V tomto směru samozřejmě spočívá jedno z ohrožení spolku, tedy výpadek jednoho z významných zdrojů.

7.4.4 Nadace a ostatní NNO

Nadace a nadační fondy hrají pro mnoho neziskových organizací významnou roli v oblasti příjmů. Spolek Stará škola se samozřejmě snaží využívat i tyto zdroje. V roce 2015 se podařilo získat příspěvek v rámci projektu „souSedíme si“, který, jak již bylo zmíněno, podporovala Nadace Via společně s ČSOB.

Nadace a nadační fondy samozřejmě nejsou jedinými neziskovými organizacemi, které mohou dále poskytovat příspěvky ostatním NNO. Jak již bylo zmíněno, Stará škola uzavřela v roce 2014 spolupráci s Místní akční skupinou Dolnobřežansko. Ve stejném roce se podařilo získat příspěvek ve výši téměř 12 000 Kč.

⁷² Nadace Via byla oficiálním odesílatelem tohoto příspěvku, proto je částka uvedena u nadací a ne firemních grantů.

7.4.5 Samofinancování - příjmy z pronájmů prostor

Smlouva o výpůjčce budovy s obcí umožňuje Staré škole dále pronajímat prostory, které se v budově nachází. Byly zmíněny organizace, které v budově sídlí či ji občasné využívají. Z těchto aktivit plynou spolku pravidelné příjmy.

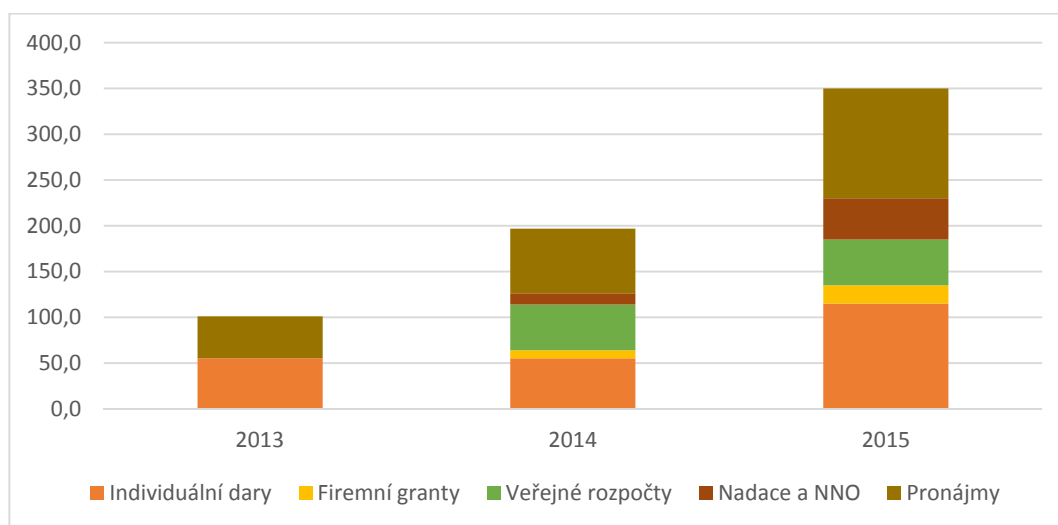
Každá organizace má se Starou školou podepsanou nájemní smlouvu. V ní je samozřejmě řešena také otázka výše nájmu. Ten je stanoven na základě odhadované spotřeby energií, proto je pro každou organizaci stanoven individuálně.

Příjmy z pronájmu prostor neustále rostou a stabilně tvoří více jak třetinu celkových příjmů. Podíl na celku v jednotlivých letech ukazuje opět tabulka č. 11.

Tabulka č. 11 Výnosy (v tis. Kč), jejich vývoj a podíl na celkových příjmech (v %)

	2013	2014	2015
Individuální dary	55	55	115
% podíl na celkových výnosech	54,5%	27,9%	32,9%
% změna (v čase)	X	+ 0%	+ 109,1%
Firemní granty	0	9	20
% podíl na celkových výnosech	0%	4,6%	5,7%
% změna (v čase)	X		+ 122%
Veřejné rozpočty	0	50	50
% podíl na celkových výnosech	0%	25,4%	14,3%
% změna (v čase)	X		+ 0%
Nadace a ostatní NNO	0	12	45
% podíl na celkových výnosech	0%	6,1%	12,9%
% změna (v čase)	X		+ 275%
Pronájem prostor	46	71	120
% podíl na celkových výnosech	45,5%	36%	34,3%
% změna (v čase)	X	+ 54,3%	+ 69%
Celkem	101	197	350
% změna (v čase)		+95%	+77%

Zdroj: Přehled darů 2013 – 2015 (interní informace), vlastní zpracování

Graf č. 9 Výnosy (v tis. Kč), jejich vývoj a podíl na celkových příjmech

Zdroj: Výroční zprávy 2013 – 2015, vlastní zpracování

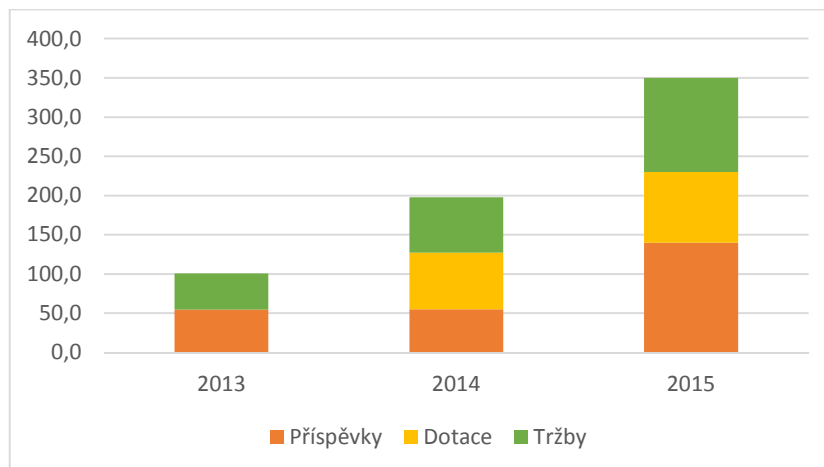
Tabulka č. 12 pak ukazuje agregované výnosy tak, jak jsou uvedeny v účetních závěrkách. Pro názornější představu jsou jednotlivé složky zobrazeny také graficky (graf č. 10). Do příspěvků jsou zahrnuty především individuální dary a granty. Mezi tržby patří příjmy z pronájmu prostor a provozu klubové kavárny.

Tabulka č. 12 Výnosy (v tis. Kč), jejich vývoj a podíl na celkových výnosech (v%)

	2013	2014	2015
Příspěvky	54,7	55,2	140
% podíl na celkových výnosech	54,3%	27,9%	40%
% změna (v čase)	X	+ 0,88%	+ 153,7%
Provozní dotace	0	71,9	90
% podíl na celkových výnosech	0%	36,4%	25,7%
% změna (v čase)	X		+ 25,1%
Tržby	46,1	70,6	120
% podíl na celkových výnosech	45,7%	35,7%	34,3%
% změna (v čase)	X	+ 53,3%	+ 70%
Celkem	100,7	197,7	350
% podíl na celkových výnosech	100%	100%	100%
% změna (v čase)	X	+ 96,2%	+ 77,03%

Zdroj: Výroční zprávy 2013 – 2015, vlastní zpracování

Graf č. 10 Výnosy (v tis. Kč), jejich složení a vývoj v letech 2013 - 2015



Zdroj: Výroční zprávy 2013 – 2015, vlastní zpracování

Z popisu jednotlivých složek příjmů a z následné tabulky a grafu je vidět, že financování Staré školy je relativně vyvážené. Důležitým je rozmanitost zdrojů, kterých spolek využívá. Nejvýraznějšími jsou příjmy z pronájmu prostor a individuální dary, obě tyto položky se dlouhodobě pohybují okolo nebo přes 30%. Další tři zdroje jsou pak méně významné, nicméně zvláště nadační příspěvky každým rokem rostou. V současné době se pohybují okolo 13% a společně s příspěvkem od obce (téměř 15%) a firemními granty tak doplňují první dva významné zdroje.

7.4.6 Náklady

Kromě příjmů je samozřejmě pro každou organizaci nezbytné sledovat také vývoj nákladů. Pokud by se organizaci podařilo najít například levnější dodavatele či získat dobrovolníky na rekonstrukce, může to pro ni znamenat velkou úsporu.

Vzhledem k poslání spolku je jasné, že velká část nákladů bude směřovat do rekonstrukcí a oprav budovy bývalé školy. Obec dlouhá léta do těchto rekonstrukcí neinvestovala, což se nutně projevilo na celkovém stavu. Jedním z prvních úkolů Staré školy tak bylo provést nejnutnější opravy tak, aby bylo možné vůbec budovu využívat.

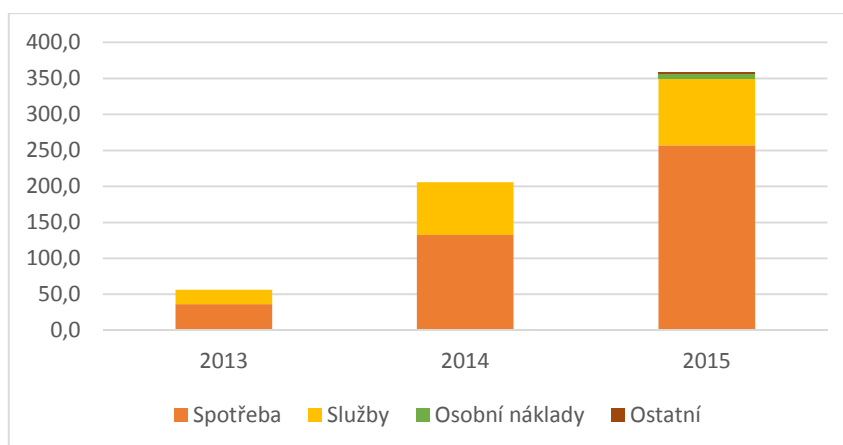
Následující tabulka (tab. č. 13) ukazuje výši jednotlivých nákladů, jejich vývoj v čase podíl na celkových nákladech. Pro lepší znázornění následuje také graf (graf č. 11).

Tabulka č. 13 Náklady (v tis. Kč), jejich vývoj a podíl na celkových nákladech (v %)

	2013	2014	2015
Spotřeba - materiál	9,2	28,2	
% podíl na celkových nákladech	16,3%	13,7%	
% změna (v čase)	X	+ 183,8%	
Spotřeba - energie	27,4	104,3	
% podíl na celkových nákladech	48,4%	50,6%	
% změna (v čase)	X	+ 280,4%	
Spotřeba celkem	36,6	132,4	257
% podíl na celkových nákladech	64,7%	64,3%	71,6%
% změna (v čase)	X	+ 261,5%	+ 94%
Služby	20	73,5	93
% podíl na celkových nákladech	35,3%	35,7%	25,9%
% změna (v čase)	X	+ 267,7%	+ 26,4%
Osobní náklady	0	0	7
% podíl na celkových nákladech	0%	0%	1,9%
% změna (v čase)	X	X	
Ostatní	0	0	2
% podíl na celkových nákladech	0%	0%	0,6%
% změna (v čase)	X	X	
Celkem	56,6	206	359
% podíl na celkových nákladech	100%	100%	100%
% změna (v čase)	X	+ 263,7%	+ 74,3%

Zdroj: Výroční zprávy 2013 – 2015, vlastní zpracování

Graf č. 11 Náklady (v tis. Kč), jejich složení a vývoj v letech 2013 - 2015



Zdroj: Výroční zprávy 2013 – 2015, vlastní zpracování

Z tabulky a grafu nákladů je zřetelné, že s každým rokem, s přibývajícími aktivitami, rostou také náklady. Nejvýraznější položkou je v tomto směru spotřeba, konkrétně spotřeba energií. Provoz budovy je velmi náročný a v tomto směru lze očekávat, že náklady dále

porostou. Pokud by se však Staré škole podařilo vyjednat výhodnější sazby či například zateplit budovu (kvůli únikům tepla), mohla by být úspora prostředků výrazná.

Druhou významnou složkou nákladů jsou služby – konkrétně se jedná o opravy. Opět tato položka úzce souvisí nejen s důvodem vzniku spolku, ale především se stavem budovy. Od roku 2015 se objevují také osobní náklady, nicméně ty tvoří velmi nepatrnou položku a nemají tedy, alespoň prozatím, zásadní význam.

7.4.7 Hospodářský výsledek

V předchozích kapitolách byl nastíněn vývoj výnosů a nákladů za tři roky fungování organizace. V této části se práce zaměřuje na hospodářský výsledek, tedy relaci mezi výnosy a náklady.

V roce 2013 dosáhla Stará škola kladného hospodářského výsledku, a to především díky nízkým nákladům. V roce 2014 však vzrostly téměř čtyřnásobně. Největší vliv měl na tento skok nárůst spotřeby. Výnosy v roce 2014 také vzrostly, ale méně jak dvounásobně. Tento rozdíl se samozřejmě projevil i na hospodářském výsledku, který byl v tomto roce záporný.

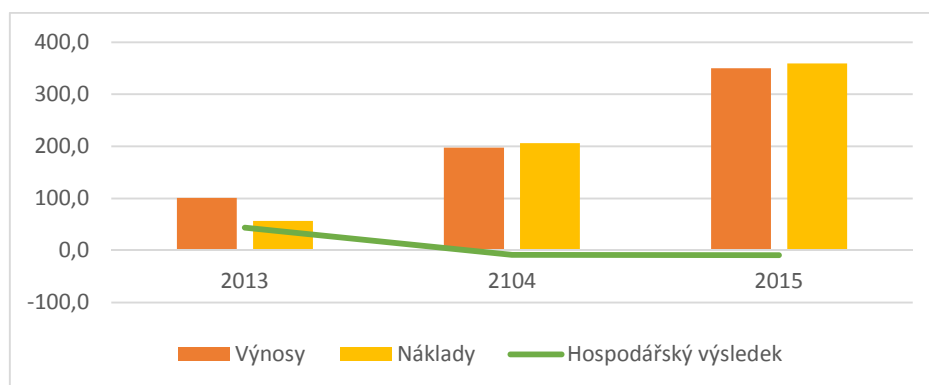
V roce 2015 dosáhl spolek opět záporného hospodářského výsledku, který byl podobný jako o rok dříve. Vývoj hospodářského výsledku ukazují tabulka č. 14 a graf č. 12.

Tabulka č. 14 Hospodářský výsledek (v tis. Kč.) a jeho vývoj v letech 2013 - 2015

	2013	2014	2015
Hospodářský výsledek	44,1	- 8,3	- 9
% změna (v čase)		- 118,8%	- 8,6%

Zdroj: Výroční zprávy 2013 – 2015, vlastní zpracování

Graf č. 12 Výnosy, náklady a hosp. výsledek (v tis. Kč) v letech 2013 - 2015



Zdroj: Výroční zprávy 2013 – 2015, vlastní zpracování

7.4.8 Bilanční a klasifikační analýza (modely BAMF a KAMF)

K analýze neziskových organizací jsou také často využívány modely BAMF a KAMF, tedy bilanční a klasifikační analýza municipální firmy. V případě Staré školy však skýtají několik problémů. Vzhledem ke krátkému fungování spolku a neexistenci některých položek, je zvláště model BAMF výrazně omezen a jeho vypovídací hodnota je tak značně zkreslena. Postup výpočtů jednotlivých položek popsán v teoretické části. Tabulka č. 14 ukazuje jednotlivé hodnoty v letech 2013, 2014 a 2015.

Tabulka č. 15 Model BAMF

	2013	2014	2015
Likvidita	X	6,4	12,7
Aktivita	X	5	6,28
Financování	0,78	0,61	0,3
Rentabilita	X	X	X
Autarkie	1,78	0,96	0,97
Produktivita	88,22	- 16,58	0
Míra rozvoje	X	X	X
Celkem	90,78	- 8,61	20,25
BAMF	30,26	- 2,15	4,05

Zdroj: Výroční zprávy 2013 – 2015, vlastní zpracování

Z tabulky je zřetelná již zmíněná omezenost modelu v případě Staré školy. Vzhledem k tomu, že spolek neprovozuje vedlejší doplňkovou činnost, není možné určit rentabilitu, která je v tomto modelu dána jako poměr zisku z vedlejší činnosti a ztráty z hlavní činnosti. Míra rozvoje (poměr opravek a brutto investic) také není možné určit, protože Stará škola nedisponuje dlouhodobým majetkem. V roce 2013 navíc není možné získat údaje o závazcích. Na začátku i na konci roku je v rozvaze uvedena nulová hodnota a není tak možné určit likviditu ani aktivitu.

V prvních dvou letech neměla Stará škola žádné zaměstnance, v roce 2015 se pak jednalo pouze o dohodu o provedení práce. Produktivita je tak počítána podle počtu členů, kteří se této činnosti aktivně a pravidelně věnují. Bere v úvahu tedy 7 členů a práci každého z nich po dva dny v týdnu. Tento ukazatel je značně ovlivněn velkými rozdíly mezi výnosy a náklady. V prvním roce byly výnosy výrazně vyšší a produktivita tak dosahuje vysokých

hodnot. V roce 2014 byly náklady vyšší, což se projevilo na velké změně v produktivitě. V loňském roce pak dosáhly výnosy a náklady stejné výše a produktivita je tak nulová.

Ukazatel pohotovosti likvidity (poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků) vykazuje opět výrazné rozdíly. Jak již bylo zmíněno, v prvním roce fungování ji není možné určit, v dalších letech pak zaznamenala výrazný nárůst. Pozitivními pro spolek jsou hodnoty vyšší jak 1, znamenají, že organizace je schopna hradit své krátkodobé závazky.

Ukazatel aktivity dává do souvislosti dobu obratu krátkodobých pohledávek a dobu obratu krátkodobých závazků. Ukazatel je ovlivněn především výší pohledávek, respektive dobou jejich inkasa, která je relativně vysoká a odráží se tak na ukazateli aktivity.

Na posledních dvou ukazatelích, tedy financování a autarkie, je zřetelný trend během třech let existence. V roce 2013 výnosy výrazně překročily náklady, což je projevilo na vysoké hodnotě soběstačnosti (autarkie). V dalších dvou letech však náklady převýšily výnosy, a to vzhledem k nákladnosti provozu a rekonstrukcí, ukazatel autarkie se tak dostal pod hodnotu 1. Zatím se stále jedná o relativně malý rozdíl, který nemusí hrát ve vývoji organizace zásadní rozdíl (za předpokladu, že bude ukazatel stabilní).

V roce 2013 byl spolek financován především z tržeb a individuálních darů – jednalo se tedy především o vlastní jmění. Především v loňském roce vzrostl podíl cizích zdrojů a ukazatel financování tak dosáhl značně nízké hodnoty. V zájmu organizace by do budoucna mělo být tento podíl opět snížit tak, aby byla na těchto cizích zdrojích méně závislá.

Jak již bylo zmíněno, model BAMF je v případě Staré školy značně zkresleným a i díky krátké existenci organizace z něj nelze příliš vyvozovat konkrétní závěry.

Druhým používaným modelem v souvislosti s NNO je klasifikační analýza municipální firmy, tedy model KAMF. I v tomto případě jsou u Staré školy některé ukazatele těžko zhodnotitelné, například díky již zmíněným chybějícím informacím o vývoji závazků v prvním roce. Tabulka č. 15 ukazuje jednotlivé ukazatele a jejich hodnoty. V prvním sloupci jsou u každého roku uvedené hodnoty, v druhém pak známka.

Tabulka č. 16 Model KAMF

	2013		2014		2015	
V/N	177,9%	1	96%	3	97%	3
FM/KCK	X		638%	3	1273%	3
V/K	456%	1	300%	1	330%	1
PH/ON	X		X		0	
KAMF		1		2,3		

Zdroj: Výroční zprávy 2013 – 2015, vlastní zpracování

Z tabulky je opět zřejmé omezení v případě Staré školy. Problematickými jsou opět ukazatele poměru krátkodobého finančního majetku a krátkodobého cizího kapitálu, kdy krátkodobý finanční majetek výrazně převyšuje KCK. Ukazatel poměru přidané hodnoty a osobních nákladů není možné v prvních dvou letech určit, a to kvůli neexistenci osobních nákladů. Spolek neměl v letech 2013 a 2014 žádné zaměstnance a náklady tedy byly nulové.

Vypovídajícími však mohou být zbylé dva ukazatele, tedy opět poměr výnosů a nákladů a poměr výnosů a průměrného kapitálu. U prvního, tedy poměru výnosů a nákladů, se opět projevuje již zmíněný trend rostoucích nákladů, které postupně převyšují výnosy. Pro neziskovou organizaci toto není rozhodně ideální případ, nicméně hodnoty nedosahují špatných či alarmujících hodnot, spíše se blíží dobrému hodnocení. Poměr výnosů a průměrného kapitálu dosahuje velmi dobrých hodnot, i když v posledních dvou letech se pohybuje spíše na hraně.

Zhodnotit celkově význam a relevantnost modelu KAMF pro Starou školu je těžké, především proto, že za relevantní lze považovat v podstatě jen dva ukazatele.

8 ASNO – Analýza spolehlivosti neziskové organizace

V současné době existuje několik způsobů ohodnocení důvěryhodnosti a spolehlivosti neziskové organizace. V České republice uděluje například Asociace veřejně prospěšných organizací Značku spolehlivosti⁷³. Ta obnáší velmi důkladný proces a audit celé organizace – od poslání a cílů organizace, až po finanční řízení či transparentnost.

Organizace si však analýzu svého fungování mohou udělat také samy, a to například pomocí Analýzy spolehlivosti neziskové organizace (ASNO). Ta se zaměřuje celkem na 10 kritérií, každé je hodnoceno známkou 1 – 5 (jako ve škole, kdy 1 je nejlepší, 5 nejhorší). Jednotlivé stupně jsou konkrétně popsány a je tedy celkem jednoduché se podle nich orientovat. Kompletní tabulka i s jednotlivými popisy stupňů hodnocení je uvedena v příloze.

Jak již bylo zmíněno, ASNO využívá hodnocení v 10 kategoriích. V následující části jsou jednotlivě charakterizovány, a to vzhledem ke Staré škole, v tabulce č. 17 jsou pak jednotlivá hodnocení přehledně.

Cíle NNO

Stará škola má jak ve stanovách, tak na svých webových stránkách uvedené poslání a hlavní cíle (činnosti). Poslání je definované jednoduše a stručně, přesto může být jeho pochopení problematické. Jak již bylo zmíněno, pod pojmy „*záchrana a využití historické budovy k veřejně prospěšným účelům*“ si každý může představit něco jiného. Vzhledem k tomu, že je ale poslání doplněno o konkrétní činnosti, respektive podrobnější cíle, lze v zásadě tuto kategorii hodnotit známkou 1.

Organizační struktura

V současné době se na aktivitách a chodu spolku podílí pravidelně cca 6 lidí. Ředitelem Staré školy je Filip Ditrich, ve stanovách uvedeným nejvyšším orgánem pak Valná hromada. Co se týká jednotlivých činností, tak oficiální organizační strukturu spolek nemá. Rozdělení jednotlivých činností tak přirozeně vychází ze zkušeností, které jednotliví členové mají. Tato situace začíná být s rostoucími aktivitami problematická a sami členové cítí, že by bylo potřeba již vytvořit nějaký řád. Vzhledem k chybějící organizační struktuře je však v tuto chvíli hodnocení 5.

⁷³ Podrobněji o Značce spolehlivosti na <http://www.znackaspolehlivosti.cz/>

Způsob prezentace (sebe sama)

Spolek Stará škola využívá k prezentaci především sociálních sítí, konkrétně facebookových stránek. Komunikace na nich je velmi pravidelná, objevují se zde informace především o plánovaných akcích, případně o získání příspěvků (grantů, dotací) či rekonstrukcích a opravách. Dále využívá k prezentaci webových stránek a nástěnek v obci.

Spolek se tedy prezentuje jasně, objektivně, podává pravdivé informace, prezentace je systematická. Hodnocení 1.

Struktura zdrojů financování

Organizace je v současné době financována z pěti zdrojů, z nichž dva se na celkových příjmech podílejí více než 30%. Další tři zdroje pak tvoří zbylých 40%. Celkově lze tedy příjmy zhodnotit jako relativně vyrovnané, zvláště při rostoucím podílu nadačních příspěvků. Spolek však v současné době nevykonává vedlejší doplňkovou činnost, proto se hodnocení v této kategorii pohybuje mezi 1 a 2.

Výnosově nákladová autarkie v hlavní činnosti

V prvním roce fungování spolku výnosy výrazně převyšovaly náklady. V dalších letech ale došlo k výraznému nárůstu nákladů, který byl větší než růst výnosů a organizace se tak dostala do záporného hospodářského výsledku. Vzhledem k relativní vyrovnanosti výnosů je tak organizace hodnocena stupněm 3.

Účelnost vynaložení zdrojů

Stará škola pravidelně zasílá svým podporovatelům a členům výroční zprávu. V nich jsou obsaženy informace o tom, z čeho je organizace financována. Tyto informace nejsou příliš podrobné, nicméně je z nich zřetelná různorodost zdrojů. V účetních závěrkách, které jsou součástí výročních zpráv, jsou pak informace o výnosech i nákladech agregované do několika skupin. Vzhledem k tomu, že není podrobně sděleno, jaké prostředky byly na jaké činnosti konkrétně využity, je toto kritérium hodnoceno známkou 2.

Vnitřní veřejnost

Přestože jsou oficiálně členy spolku lidé, kteří se aktivitách přímo nepodílí, a naopak jsou aktivní lidé, kteří nejsou oficiálně členy spolku, je tento tým stabilní. Všichni se navíc na jednotlivých činnostech podílí ve svém volném čase, což zajistí vyžaduje velkou dávku nadšení. Proto je tato kategorie hodnocena 1.

Účetnictví a audit

Jak již bylo zmíněno, spolek svým členům a podporovatelům pravidelně zasílá výroční zprávy, jejichž součástí jsou také účetní závěrky, Ty však nejsou ověřené (pomocí auditu), proto v tomto případě stupeň 2.

Transparentnost

Stará škola pravidelně na svých facebookových i webových stránkách informuje o činnostech a jednotlivých aktivitách, na který se podílí. Výroční zprávy jsou pravidelně posílány podporovatelům, nicméně nejsou oficiálně zveřejněné na internetu. Organizace vlastní také transparentní účet, nicméně o něm nejsou nikde dostupné informace. Vzhledem k pouze částečnému zveřejňování informací v tomto ohledu je kritérium hodnoceno stupněm 3.

www stránky

V roce 2015 byly spuštěny nové webové stránky spolku. Ty jsou pojaty ve velmi moderním duchu, splňují současné trendy na vzhled webu. Bohužel nejsou příliš přehledné, některé informace zde nejsou ani dostupné. Jednotlivé akce jsou vždy uvedeny plakátem, v jejich množství ale návštěvník velmi rychle ztratí přehled. Informace o samotném spolku (historii, členech,..) jsou velmi stručné, v zásadě se jedná pouze o vyjádření poslání a základních cílů. Nejsou zde zveřejněny ani výroční zprávy, webové stránky nejsou interaktivní pro fundraising. Hodnocení 3.

Tabulka č. 17 ASNO

Kritérium	Známka	Popis
Cíle NNO	1	Jasně formulované, srozumitelné, prezentované
Organizační struktura	5	Chybí
Způsob prezentace	1	Poskytuje jasné, pravdivé, objektivní informace, systematická
Struktura zdrojů financování	1-2	Více než 3 – vyrovnané, ale není zisková vedlejší činnost
Autarkie v hl. činnosti	3	Vyvážené strukturované výnosy jsou menší než náklady
Účelnost vynaložení zdrojů	2	Agregované sdělení kolik zdrojů získáno, kde použito
Vnitřní veřejnost	1	Stabilní nadšený tým
Účetnictví a audit	2	Úplné a zveřejněné bez ověření účetní závěrky
Transparentnost	3	Částečné zveřejnění
www stránky	3	Chybí některý ze zákl. údajů, nepřehledné
Výsledná známka	2,25	

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy ASNO vyplývá relativní nevyrovnanost mezi jednotlivými ukazateli. Známku výrazně zhoršuje především chybějící organizační struktura, dále pak pouze částečné zveřejňování informací o chodu organizace (poslední dva ukazatele – transparentnost a www stránky). Nepříliš dobrou hodnotu vykazuje také autarkie v hlavní činnosti, která je způsobená záporným hospodářským výsledkem. Ztráta však není příliš velká a spolek by se tak mohl snadno dostat na lepší hodnotu.

Přestože výsledná známka se blíží spíše průměru, učiněním několika kroků se může Stará škola v relativně krátkém časovém horizontu dostat na výrazně lepší hodnocení. Prvním krokem je především vytvoření organizační struktury, popsání jednotlivých pravomocí a kompetencí. Druhým pak úprava webových stránek, především jejich struktura, zveřejnění informací o struktuře organizace, případně vytvoření brány pro online fundraising. Tato cesta by mohla zároveň vést k navýšení výnosů a následně kladnému hospodářskému výsledku.

9 Syntéza

Pro každou organizaci je nutné nejen zanalyzovat své okolí i samotnou organizaci, ale především z těchto poznatků vyvodit závěry, které ji mohou do budoucna pomoci k rozvoji. Nejčastěji používanou je v tomto případě SWOT analýza, tedy analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. SWOT analýza je však velmi komplexní a rozsáhlou činností, a přestože se v některých částech se strategickou analýzou překrývá, vydala by na samostatné téma. Proto budou v této části pouze nastíněny skutečnosti, které z předchozích analýz vyplynuly, a mohou být pro Starou školu jakýmsi vodítkem pro další činnosti, případně pro vytvoření strategie.

Možnosti pro zlepšení

Z analýzy vnitřních zdrojů a analýzy spolehlivosti jsou zřejmé některé silné i slabé stránky spolku. V první řadě vyplynuly některé nedostatky, se kterými se spolek v současné době potýká. Prvním je dozajisté samotná organizace, resp. její struktura. Stará škola vznikla jako sdružení lidí, kteří chtěli zachránit budovu bývalé školy a vytvořit v ní centrum pro komunitní život. Po 3 letech existence začíná být ale jasné, že věnovat se těmto činnostem pouze ve volném čase a na volné spolupráci je do budoucna neudržitelné. Přestože je nadšení členů obdivuhodné, organizace se dostává do fáze, kdy „pouhé“ nadšení již nemusí stačit. Vzhledem k dalším organizacím, které v budově sídlí, docházelo navíc čas od času ke kolizím akcí. S jejich přibývajícím počtem tyto situace hrozí stále a intenzivněji. Čím dál více se tedy ukazuje, že bude nutné zavést určitý řád, případně získat pro spolek člověka, který by se těmto organizačním stránkám věnoval, ideálně alespoň na částečný úvazek. V současné době však chybí na takového člověka finanční prostředky.

Druhým problematickým bodem je záporný hospodářský výsledek v posledních dvou letech. Přestože se nejedná o výraznou ztrátu, každá nezisková organizace by měla usilovat přinejmenším o vyrovnaný rozpočet. Vzhledem ke stavu budovy spolek musí nutně zajišťovat pravidelně údržbu a především rekonstrukce tak, aby se dala budova využívat pro všechny zamýšlené aktivity. Tím samozřejmě narůstají náklady. Na druhou stranu většina grantů a příspěvků, které se spolku podaří získat, je fixováno na konkrétní projekty – například rekonstrukce toalet, zvelebení zahrady, příspěvek od obce pak na vytápění. Na běžný provoz se pak musí získat prostředky jinde.

Poslední stránkou, která by stála za zamyšlení, je pak komunikace s příznivci a možnosti využití současných nástrojů fundraisingu. Moderní technologie v současné době

nabízejí rozmanité možnosti, jak získat prostředky na provoz organizace. Uživatelsky příjemnými je například on-line fundraising, ať již formou tlačítka „Daruj teď“ na facebooku či vytvoření brány na webových stránkách.

Jak bylo zmíněno, spolek využívá ke komunikaci především sociální sítě (facebook), dále například webové stránky. Je nutné si ale uvědomit, že značná část zákazníků spolku (například senioři) nevyužívá sociální sítě, někteří nemají ani připojení k internetu. Stará škola by tedy měla hledat nové cesty, jak se svými příznivci komunikovat, každému okruhu příznivců pak tuto komunikaci přizpůsobit.

Na čem stavět

Za 3 roky existence si Stará škola vybudovala v obci velmi dobré jméno. To je jedna z velmi důležitých silných stránek, tedy existence značky. Je však velmi důležité tuto značku i nadále podporovat, rozvíjet, například mimo hranice obce. Dobré jméno je samozřejmě spojeno především s aktivitami a jejich různorodostí, které spolek pořádá.

Samotné fungování a organizace aktivit je pak spojena s konkrétními lidmi, tedy především s aktivními organizátory a členy spolku. Zde lze spatřovat další silnou stránku organizace. Různorodost a skladba lidí, kteří se na činnostech podílejí, se projevuje několika způsoby. Prvním je velká rozmanitost aktivit – díky kontaktům, kteří jednotliví členové mají, se daří navázat spolupráci s výtvarníky (vernisáže a výstavy), básníky a hudebníky (Nedělní chvilka poezie, koncerty). Zmínit je samozřejmě nutné i samotné příznivce spolku, díky kterým bylo možné uspořádat například výstavu panenek či lega. Značnou část programu tvoří také přednášky, bez pamětníků a znalců širokého spektra témat by se však neobešli.

Další oblastí, kterou je v souvislosti se silnými stránkami organizace potřeba zmínit, je spolupráce Staré školy s dalšími organizacemi. Z části to samozřejmě souvisí i s předchozím bodem, tedy množstvím kontaktů, které jednotliví členové mají, stejně jako s množstvím příznivců. Samotný spolek pak spolupracuje samozřejmě s organizacemi, které v budově sídlí, dále ale také například s Perlou. Na základě těchto spoluprací se rozšiřuje okruh lidí, kteří se o Starou školu zajímají, současně umožňuje velmi zajímavým způsobem rozšiřovat program. Nutno ale podotknout, že v této oblasti se nabízejí i další možnosti.

Čeho lze využít

V rámci silných stránek byla zmíněna spolupráce s dalšími organizacemi a příležitostmi, které tato oblast naskýtá. Jedná se nejen o navázání spolupráce s dalšími organizacemi v obci, ale především i za její hranice. S velkým úspěchem se setkali například přednášky o

místní elektrárně či architektuře, okolní přírodě. V tomto směru by stála za zvážení spolupráce například s dalšími obcemi, ve kterých se nachází přehrady Vltavské kaskády. Otázkou samozřejmě je, a bylo by zapotřebí průzkumu, zda jsou tematicky laděné přednášky oblíbené díky jejich lokálnímu zaměření, či zda by návštěvníci uvítali širší kontext. Další možná spolupráce se nabízí přímo s okolními obcemi, případně podobně zaměřenými organizacemi. Jakési výměnné přednášky o historii či zajímavostech blízkého okolí Vraného by si jistě také našli své příznivce.

V tomto směru může být také příležitostí každoroční růst obyvatel Vraného, který je způsobený především přistěhovalectvím. Noví obyvatelé mohou mít zájem poznat své nové bydliště, nový domov a případně se i podílet na jejím dalším rozvoji.

Stará škola v současné době neprovozuje vedlejší doplňkovou činnost. I zde je prostor ke změně a využití této možnosti jako dalšího zdroje financování. Tomuto rozhodnutí by však musela předcházet důležitá analýza a hlavně plán, zda by pro spolek byla tato činnost přínosem. Vzhledem k prostorům v budově se nabízí samozřejmě zřízení oficiálně provozované kavárny. To by ale znamenalo pro některého ze členů zařídit si živnostenský list, především by pak ale muselo dojít k větší rekonstrukci tak, aby místnost splňovala veškeré hygienické podmínky. To by obnášelo značné náklady a je velkou otázkou, zda by se takováto investice spolku vyplatila.

Na co si dát pozor

Kromě příležitostí, které byly zmíněny v předchozích odstavcích, plynou z okolí organizace také určité hrozby. Pravděpodobně tou největší je pro Starou školu ztráta budovy, se kterou je úzce spojena její činnost. To může nastat ve chvíli, kdy by zastupitelstvo obce získalo jinou nabídku, která by pro některé členy mohla být zajímavější. Jednalo by se pravděpodobně o plány využití, na kterých by mohla obec mít finanční zájem (například prodej budovy či komerční pronájem). Na začátku roku 2018 bude spolku končit smlouva o bezplatné výpůjčce. V současné době lze jen těžko odhadnout, zda obec smlouvu prodlouží či se rozhodne s budovou dále nakládat po svém. Během následujících dvou let však může spolek učinit různé kroky, aby si získal větší podporu obce – například vytvořit konkrétní plán na další období (nejen okruhů aktivit, ale také rozvoje spolku, jeho významu pro obec) a podařilo se mu tak získat prodloužení smlouvy. Pokud by se však obec rozhodla smlouvu neprodloužit, pro spolek by to mohla znamenat zcela zásadní problém. Bylo zmíněno, že za dobu své existence si Stará škola vybudovala mezi občany velmi dobré jméno. Je možné, že by činnosti mohly probíhat úspěšně i v jiných prostorách, otázkou však je v jakých – v obci

těchto možností příliš není. Na druhou stranu by ale ztráta budovy mohla být pro spolek v podstatě likvidační.

Druhou velkou hrozbou je pak velké množství organizací, které v obci v současné době působí. Přestože je jejich zaměření často různorodé, množství zákazníků je omezené. Většina občanů dělí svůj volný čas mezi rodinu, sport a případné další aktivity. Stará škola tak musí neustále přicházet s novými podněty nejen na získání nových příznivců, ale především udržení těch stávajících.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést strategickou analýzu neziskové organizace Stará škola, z.s., představit její aktivity, organizaci a financování a na tomto základě zhodnotit její celkovou situaci.

Během 3 let svého fungování si Stará škola vybudovala stálé místo v programu místních občanů. Díky různorodosti aktivit – od přednášek přes výstavy až po benefiční akce pro děti – se stala centrem, ve kterém se mohou setkávat lidé různých generací a různých zájmů. Všechny pak spojuje přání poznávat samotnou obec, její historii, okolí a významné památky. Komunitní rozvoj je od počátku jedním z hlavních cílů zakladatelů spolku, budova bývalé školy je pak se svým „geniem loci“ ideálním místem.

Vzhledem k úzkému spojení spolku s budovou bývalé školy, je možnost pronájmu od obce zcela zásadní. Pokud by se obec rozhodla smlouvu dále neprodloužit, musel by spolek své aktivity přesunout do jiného působiště. Problémem však je, že ve Vraném není příliš kam. V obci není jiná podobná budova, kde by se taková šíře aktivit dala organizovat. Přestože se tedy spolku podařilo vybudovat v obci známou značku, jeho působnost v jiném místě by pravděpodobně nebyla zdaleka tak zdárná a kladně vnímaná jako na současném místě.

Velkou příležitostí je možné spatřovat ve vedlejších výdělečných aktivitách, které by mohla Stará škola začít provozovat. Jak již bylo zmíněno, jakémukoli projektu v tomto směru by musela předcházet důsledná analýza tak, aby byly tyto aktivity pro organizaci prospěšné a ne naopak nákladovou a organizační zátěží. Je pak otázkou, zda by se spolku podařilo najít takový projekt, který by nebyl spojený s nákladnou rekonstrukcí a provozem – tyto náklady (spotřeba energií a materiálu) totiž už v této době tvoří nejvýznamnější část celkových nákladů a pokud by měly dále růst, mohla by se organizace dostat do značných problémů.

Právě finanční hledisko je pro každou neziskovou organizaci zcela zásadní. Stará škola se v současné době nachází v záporném hospodářském výsledku, a to právě především díky rostoucím nákladům na provoz a opravy. Jedním z hlavních cílů na nejbližší období by tedy mělo být získání stálých finančních prostředků, ze kterých by mohly být tyto náklady hrazeny. Většina příspěvků, které spolek získá, je totiž vázána na konkrétní projekty a ne na celkový provoz. Vybudování sítě stálých přispěvovatelů, umožnění online fundraisingu jsou možnosti, které může organizace využít, ve kterých se skrývá velký potenciál.

Jednou z nejsilnějších stránek Staré školy jsou pak lidské zdroje. Nadšení všech organizátorů akcí je obdivuhodné a díky němu je možné realizovat i řadu projektů, které se na počátku zdály nerealizovatelné. Právě díky jednotlivým členům se také daří pořádat velké a tak rozdílné akce a zaujmout tak velké množství lidí. Zapomenout nelze ani na úspěšnost získávání grantů. Na druhou stranu začíná být však pro Starou školu velkou potřebou vytvoření určité organizační struktury a řádu, případně získání stálého zaměstnance. Opět je ale tato problematika spojena se zvýšením nákladů, které by nemohly být hrazeny z grantů na projekty a opět se tedy objevuje nutnost získávání pravidelných příspěvků.

Fungování Staré školy je zatím spojeno s relativně krátkou dobou, během které je komplikované hodnotit určité trendy v jednotlivých oblastech. Už dnes se ale objevují problémy, které, pokud by organizace dostatečně brzy neřešila, mohou do budoucna narůst na významu a mohou se stát velkou hrozbou. Pozitivní však je, že většinu problematických oblastí si sami členové uvědomují a mají snahu je řešit. Tato práce by jim tak mohla posloužit jako základ pro detailnější analýzy jednotlivých oblastí či bod, na kterém mohou dále stavět.

Seznam použitých zdrojů

LITERATURA:

- Boukal, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- Boukal, P., Vávrová, H. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.
- Boukal, P. a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
- Drucker, P. F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- Grünwald, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- Kaiser, M. M. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2.
- Kraftová, I. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2
- Pestoff, V.A. *Reforming Social Services in Central and Eastern Europe – an eleven nation overview*. Krakow: Cracow Academy of Economics, 1995. ISBN 83-903900-0-0
- Porter, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- Slámová, B. *Trávení volného času seniorů v domácím prostředí a v domovech pro seniory* (bakalářská práce). 2010: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
- Synek, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- Šedivý, M., Medlíková, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.
- Škarabelová, S. *Definice neziskového sektoru*. Brno: CVNS, 2005. ISBN 80-259-4057-0.
(dostupné na http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/138-scan22-definice-neziskoveho-sektoru.pdf)

Vít, P. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2015.
ISBN 978-80-247-5477-2.

Výroční zpráva Stará škola, z.s. 2013

Výroční zpráva Stará škola, z.s. 2014

Výroční zpráva Stará škola, z.s. 2015

LEGISLATIVA:

Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích

Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě

Zákon č. 116/1990 Sb. o nájmu a podnájmu nebytových prostor

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu

INTERNETOVÉ ZDROJE:

Anderle, P. *Útržky z historie občanského sdružování (Máme na čem stavět)*. Občanské sdružení Vlastenecký poutník, 2009. (dostupné <http://www.neziskovky.cz/clanek/1075/0/hledej/utrzky-z-historie-obcanske-spolecnosti/>)

Důvodová zpráva NOZ, konsolidovaná verze. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2012. (dostupné <http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/Duvodova-zprava-NOZ-konsolidovana-verze.pdf>)

Hodnotové orientace dětí ve věku 6 – 15 let. (dostupné <http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA1-vyzkumy/zz-hodnotove-orientace-deti-ve-veku-6-15let.pdf>)

Občanská angažovanost 2015 (výzkum COV, dostupný na <http://www.obcanskevzdelavani.cz/obcanska-angazovanost-2015-novy-vyzkum>)

Statistika počtu NNO 1990 – 2013. (dostupné na http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf)

Statistika počtu NNO 2014 – 2015. (dostupné <http://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014-2015txt15643.pdf>)

Státní politika vůči neziskovým organizacím na léta 2015-2020. (dostupné http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/4_statni_politika.pdf)

divus.cc/praha/cs/content-page/?id=75
montessori-klub.cz/
urybek.blogspot.cz/
vdb.czso.cz/
www.adra.cz/dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-kamerou/dobrovolnictvi
www.adra.cz/mince-denne/pravidelne-darcovstvi-v-cr
www.cev-zvonecek.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=222
www.csob.cz/portal/documents/10710/614289/stara-skola.pdf
www.csobpomaharegionum.cz/projekty/minule-rocniky/2014/80/sprchy-nejen-pro-baletky
www.ctidoma.cz/zpravodajstvi/2016-03-09-stara-skola-ve-vranem-je-mistem-setkavani-sousedu-21713
www.junak-vrane.cz
www.militarygame.cz/
www.nadacevia.cz/2015/06/10/zverejnujeme-vysledky-pruzkumu-o-filantropii-v-cesku/
www.neziskovsky.cz/
www.npu.cz/cs/uop-stredni-cechy/inspirujte-se/6167-obnova-sypky-v-olbramovicich-a-jeji-adaptace-na-spolkovy-dum
www.sokolvranenadvltavou.cz/
www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/
www.zpravy.idnes.cz/text-koalicni-smlouvy-06h-/domaci.aspx?c=A131213_100441_domaci_hv

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: V.A. Pestoff - Vymezení sektorů hospodářství	11
Obrázek č. 2 Znaký dobrého poslání.....	19
Obrázek č. 3 Porterův model pěti sil upravený pro NNO	24
Obrázek č. 4 Fundraisingová pyramida	31

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Vývoj počtu občanských sdružení a spolků 2011 - 2015	15
Tabulka č. 2 Vývoj počtu o.p.s a zapsaných ústavů 2011-2015	16
Tabulka č. 3 Vývoj počtu nadací a nadačních fondů 2011-2015	17
Tabulka č. 4 Přehled vlivů makrookolí	23
Tabulka č. 5 Model KAMF	33
Tabulka č. 6 SWOT analýza	34
Tabulka č. 7 Přehled legislativy	40
Tabulka č. 8 Průměrná hrubá mzda ve Středočeském kraji a v ČR	49
Tabulka č. 9 Míra inflace 2010 - 2015	49
Tabulka č. 10 Průměrná výše starobního důchodu Praha - západ 2010 - 2014	50
Tabulka č. 11 Výnosy (v tis. Kč), jejich vývoj a podíl na celkových příjmech (v %)	73
Tabulka č. 12 Výnosy (v tis. Kč), jejich vývoj a podíl na celkových výnosech (v %)	74
Tabulka č. 13 Náklady (v tis. Kč), jejich vývoj a podíl na celkových nákladech (v %)	76
Tabulka č. 14 Hospodářský výsledek (v tis. Kč.) a jeho vývoj v letech 2013 - 2015	77
Tabulka č. 15 Model BAMF	78
Tabulka č. 16 Model KAMF	80
Tabulka č. 17 ASNO	84

Seznam grafů

Graf č. 1 Vývoj počtu obyvatel ve Vraném nad Vltavou 2004 - 2014	46
Graf č. 2 Přírůstek obyvatel 2004 – 2014	47
Graf č. 3 Věkové skupiny obyvatel.....	47
Graf č. 4 Věkové skupiny - podíl v %.....	48
Graf č. 5 Vývoj růstu mezd a míry inflace (v %) 2010 – 2014.....	50
Graf č. 6 Vývoj míry růstu starobních důchodů a míry růstu inflace (v %) 2010 – 2014 ..	51
Graf č. 7 Výdaje domácností v ČR za rok 2014	52
Graf č. 8 Nejvyšší dosažené vzdělání v %	53
Graf č. 9 Výnosy (v tis. Kč), jejich vývoj a podíl na celkových příjmech.....	74
Graf č. 10 Výnosy (v tis. Kč), jejich složení a vývoj v letech 2013 - 2015	75
Graf č. 11 Náklady (v tis. Kč), jejich složení a vývoj v letech 2013 - 2015	76
Graf č. 12 Výnosy, náklady a hosp. výsledek (v tis. Kč) v letech 2013 - 2015	77

Seznam příloh

Příloha č. 1 Rozvaha k 31.12. 2013-2015 (v tis. Kč)	98
Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty k 31.12. 2013 - 2015	99
Příloha č. 3 ASNO - metodika	100

Příloha č. 1 Rozvaha k 31.12. 2013-2015 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015
AKTIVA			
B. Krátkodobý majetek celkem	55,6	75,8	137
Pohledávky celkem	20,5	36,6	33
Krátkodobý finanční majetek	34,3	38,4	102
Jiná aktiva	0,8	0,8	2
Aktiva celkem	55,6	75,8	137
PASIVA			
A. Vlastní zdroje celkem	44,1	35,8	27
Jmění celkem	0	44,1	36
Výsledek hospodaření	44,1	- 8,3	-9
B. Cizí zdroje celkem	11,5	40	110
Dlouhodobé závazky	11,5	28,6	0
Krátkodobé závazky	0	11,4	0
Jiná pasiva	0	0	110
Pasiva celkem	55,6	75,8	137

Zdroj: Výroční zprávy Stará škola, z.s. 2013 – 2015 (přepřacováno autorkou)

Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty k 31.12. 2013 - 2015

	2013	2014	2015
NÁKLADY			
I. Spotřebované nákupy celkem	36,6	132,4	257
II. Služby celkem	20	73,6	93
III. Osobní náklady celkem	0	0	7
V. Ostatní náklady celkem	0	0	2
Náklady celkem	56,6	206	359
VÝNOSY			
I. Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	46	70,6	120
VI. Přijaté příspěvky celkem	54,7	55,2	140
VII. Provozní dotace celkem	0	71,9	90
Výnosy celkem	100,7	197,7	350
Výsledek hospodaření před zdaněním	44,1	-8,3	-9
Výsledek hospodaření po zdanění	44,1	-8,3	-9

Zdroj: Výroční zprávy Stará škola, z.s. 2013 – 2015 (přepřacováno autorkou)

Příloha č. 3 ASNO - metodika

Analýza spolehlivosti neziskové organizace – ASNO14

HODNOCENÍ				
KRITERIUM	1	2	3	5
Cíle NNO	Jasně formulované, srozumitelně prezentované	Formulované, neprezentované	Nejasně formulované, víceznačné	Nejsou formulované
Organizační struktura	Přehledná, popsaná pracovní místa s pravomocí a odpovědností, odpovědností, funkční orgány	Přehledná, popsaná pracovní místa s pravomocí a odpovědností, neobsazené některé orgány, střety zájmů	Uvedena bez popisu pracovních míst	Chybi
Způsob prezentace (sama sebe)	Poskytuje jasné, pravdivé, objektivní informace, systematická	Pravdivá, bez systému	Vtíravá reklama, vyvolání pocitu viny	Není
Struktura zdrojů financování	Více než tři – vyrovnané + zisková hospodářská činnost	Více než tři - nevyrovnané	Tři různé velké zdroje	Jeden zdroj
Výnosové nákladová autarkie v hlavní činnosti	Vyvážené strukturované výnosy převyšují náklady	Nevyvážené strukturované výnosy převyšují náklady	Vyvážené strukturované výnosy jsou menší než náklady	Jeden zdroj menší než náklady
Účelnost vynaložení zdrojů	Přehledně a podrobně sděleno kolik zdrojů získáno, kde konkrétně použito	Agregované sdělení kolik zdrojů získáno, kde použito	Kusé, nesouvislé informace o využití zdrojů	Žádné informace
Vnitřní veřejnost	Stabilní nadšený tým	Mění se kolektiv	Nejasný zakladatel, medializované konflikty apod.)	Nelze zjistit potřebné informace
Účetnictví a audit	Úplné, ověřené (audit) a zveřejněné účetní závěrky	Úplné a zveřejněné bez ověření účetní závěrky	Neúplné účetní závěrky	Nezveřejněny
Transparentnost	Transparentní účet, zveřejněna výroční zpráva, plány a projekty organizace	Zveřejněna výroční zpráva, plány a projekty organizace	Částečné zveřejnění (např. jen za některé roky)	Nezveřejňuje nic
www stránky	Aktuální, dobré vyhledávání, obsahuje údaje o poslání, činnostech, hospodaření, interaktivní pro fundraising	Obsahuje základní údaje o poslání, činnostech, hospodaření, z hlediska fundraisingu	Chybi některé ze základních údajů, nepřehledné	Nemá www stránku