



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Daniela Velebová

2013



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Strategické plánování ve vybrané neziskové organizaci

Vypracovala:

Bc. Daniela Velebová

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jaroslava Sedláková, Ph.D.

Beroun, duben 2013



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Daniela Velebová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Management**

Název tématu: **Strategické plánování ve vybrané neziskové organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Studentka bude analyzovat silné a slabé stránky Rodinného centra v Berouně a pokusí se zhodnotit organizaci z hlediska jejího řízení. Studentka se zúčastní procesu strategického plánování v organizaci a navrhne koncepci jejího řízení a rozvoje s ohledem na trvalou udržitelnost této organizace.
2. Rešerše dalších zdrojů je součástí zadání práce.

Rozsah práce: 60

Seznam odborné literatury:

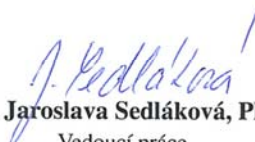
1. BACHMANN, P. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3.
2. KAŽMIERSKI, T. – PELCL, P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Regionální environmentální centrum ČR, 2003.
3. KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
4. SYNEK, M. – MIKAN, P. – VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1819-0.
5. ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9.

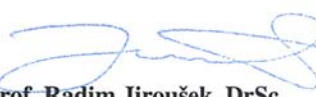
Datum zadání diplomové práce: duben 2012

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2013


Bc. Daniela Velebová
Řešitelka


Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu


Mgr. Jaroslava Sedláková, Ph.D.
Vedoucí práce


prof. Radim Jiroušek, DrSc.
Děkan FMJH VŠE

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Strategické plánování ve vybrané neziskové organizaci«
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Beroun, duben 2013

podpis studenta

Abstrakt

Strategické plánování ve vybrané neziskové organizaci

Cílem práce je vytvoření strategického plánu a navržení udržitelné strategie rozvoje a řízení organizace RC Slunečnice, o.s. v Berouně. Práce se zabývá nejprve teoretickou rovinou strategického plánování v neziskových organizacích, následně pak přistupuje k aplikaci těchto poznatků při realizaci strategického plánovacího cyklu ve vybrané neziskové organizaci.

Abstract

Strategic planning in a chosen nonprofit organization

The aim of this thesis is to suggest a sustainable strategy for the further development of RC Slunečnice, o.s. in Beroun. The thesis starts up with the theoretical fundamentals of strategic planning in nonprofit organizations in general and it moves on to the practical part, where the strategic planning cycle for the chosen organization is carried out.

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci
bych chtěla poděkovat vedoucí práce
Mgr. Jaroslavě Sedlákové, Ph.D. .

Velký dík patří i mé rodině,
která mě po celou dobu studia podporovala.

Obsah

OBSAH	16
ÚVOD.....	9
FORMULACE PROBLÉMU.....	11
I. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA.....	12
1. Vymezení a význam neziskového sektoru	12
1.1 Postavení neziskového sektoru v rámci národního hospodářství	13
1.2 Nevládní neziskové organizace v ČR podle právní formy	15
1.3 Silné a slabé stránky neziskového sektoru	17
2. Strategické plánování jako součást managementu NNO.....	19
2.1 Specifika managementu NNO.....	19
2.2 Definice strategického plánování	21
2.3 Přínosy strategického plánování	22
2.4 Základní doporučení pro úspěšné strategické plánování	25
2.5 Úroveň strategického plánování v neziskových organizacích v ČR.....	27
3. Strategické plánování a jeho etapy.....	29
3.1 Poslání a hodnoty organizace	30
3.2 Externí analýza	32
3.3 Interní analýza	34
3.4 Syntézy analýz.....	36
3.5 Návrhová část.....	37
3.6 Implementace a aktualizace akčního plánu	42
II. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V RC SLUNEČICE	44
4. Charakteristika vybrané organizace	44
4.1 Zajišťované služby a aktivity	45
4.2 Organizační struktura a vedení organizace.....	47
4.3 Problémy se kterými se organizace v současnosti potýká	49
5. Stanovení výchozí strategické pozice	51
5.1 Poslání a hodnoty organizace	52
5.2 Externí analýza	54
5.3 Interní analýza	67
5.4 Syntézy analýz.....	76
6. Návrh a realizace vhodné strategie.....	79
6.1 Vize rozvoje organizace	79
6.2 Strategické směry a dlouhodobé cíle.....	83
6.3 Hodnocení a kontrola	90
6.4 Zpracování akčního plánu	92
6.5 Implementace a aktualizace.....	95
ZÁVĚR.....	97
POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE	99
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	104

Úvod

Motto: „ Když Noe stavěl Archu, ještě nepršelo.“

Howart Ruff

Může se zdát, že v oblasti managementu není žádné téma tak často a tak široce rozebíráno, jako je problematika strategického plánování. Na toto téma bylo napsáno již mnoho knih a mnoho závěrečných prací. Strategické plánování se na první pohled jeví jako ta nejzákladnější a nejsamozřejmější věc v organizaci. Literatura a informace o této problematice jsou široce dostupné, výhody a přednosti zcela evidentní. Za této situace bychom očekávali, že vedení každé organizace má alespoň rámcovou představu o tom, kam jím vedená organizace směřuje, co ji odlišuje od konkurence a čeho by v nadcházejících letech ráda dosáhla. Tato rámcová představa samozřejmě nemusí mít vždy a všude podobu mnohastránkového profesionálně zpracovaného dokumentu, ale v nějaké formě by zcela jistě existovat měla.

Realita je však mnohdy značně odlišná od výše nastíněné teorie. Strategické plánování si již dozajista našlo své místo v řízení velkých společností, avšak pokud se porozhlédneme v oblasti malých a středních podniků, zjistíme, že zde se již o takovou samozřejmost nejedná. Pokud půjdeme ještě o kousek dál a zaměříme se na oblast malých neziskových organizací, nezřídka se dozvíme, že je zde strategické plánování vnímáno spíše jako jakási zprofanovaná formalita, která zabere mnoho času a nakonec stejně skončí někde v šuplíku.

Jak to tedy doopravdy je? Je strategické plánování opravdu vhodné pro všechny společnosti bez ohledu na jejich velikost? Je vhodné i pro organizace neziskové? Není strategické plánování pouze formalitou, která odvádí lidi od „opravdové“ a hlavně potřebnější práce? A navíc, lze vůbec v dnešní nejisté době něco plánovat? Na tyto a řadu dalších otázek se pokusím odpovědět ve své diplomové práci a to nejen na základě teorie, ale hlavně se pokusím teorii převést do praxe.

Práce je z těchto důvodů členěna na dvě části. V první, teoretické části, jsou představena teoreticko metodologická východiska, na kterých je práce založena. Je zde vymezen neziskový sektor a jeho význam, představeny jsou rovněž základní formy

neziskových organizací tak, jak se s nimi setkáváme v České republice. Následně se v teoretické rovině věnuji problematice strategického plánování v neziskových organizacích. Jsou zde představeny některé teoretickými koncepty využitelné pro strategické plánování obecně a pozornost je rovněž věnována specifikům a modifikacím těchto metod, jsou-li využívány pro neziskové organizace. Teoretická část je doplněna aktuálními informacemi a výsledky výzkumů z České republiky, které vypovídají o stávající úrovni strategického plánování v českém neziskovém sektoru.

V druhé části, praktické, jsou využity teoretické poznatky z oblasti strategického plánování k tomu, aby byla navržena strategie pro konkrétní neziskovou organizaci. Pro potřeby této práce jsem si zvolila organizaci Rodinné centrum Slunečnice, o.s. v Berouně, na jehož činnosti se již více jak pět let podílím a poslední dva roky jsem rovněž členkou výkonného výboru. Mým cílem je vytvoření strategického plánu a navržení udržitelné strategie rozvoje a řízení této organizace. K naplnění tohoto cíle směřují tedy postupně i jednotlivé kapitoly praktické části.

Nejprve jsou provedeny analýzy zaměřující se na vnější a vnitřní prostředí organizace, následují vhodné syntézy jednotlivých součástí interní a externí analýzy, které umožní určit výchozí strategickou pozici organizace. Ta se následně stává nezbytným základem pro navazující návrhovou část. V návrhové části je postupováno od poslání a vize organizace, přes definování strategických směrů, až k zpracování akčního plánu pro nejbližší období.

Celá tato práce je vedena snahou o to, aby její závěry a doporučení byly co nejvyužitelnější v praxi a napomohly analyzované organizaci v jejím dlouhodobém rozvoji. Při zpracování práce mě plně podpořilo i vedení organizace, které si uvědomuje význam a nezbytnost strategického plánování pro budoucí úspěšné směřování organizace.

Formulace problému

Rodinné centrum Slunečnice, o.s. (dále jen RC Slunečnice) je organizací, která funguje na Berounsku již deset let. Organizace prošla za tuto dobu rychlým a dynamickým rozvojem. V počátcích byla její struktura zcela neformální a její rozvoj a úspěch závisel hlavně na nadšení a intuici zakládajících členů. RC Slunečnice si postupně vydobylo výsadní postavení mezi poskytovateli prorodinných služeb na Berounsku a organizace se v posledních letech překloupila do fáze zralosti. Struktura a řízení se částečně formalizují a rychlý růst a rozvoj se významně zpomalil.

Vedení RC Slunečnice si uvědomuje, že organizace již opustila počáteční fázi nadšení a překotného rozvoje a že je postaveno před otázkou, jak organizaci stabilizovat a vhodně rozvíjet i v letech následujících. Celá situace je navíc komplikována nejistou hospodářskou situací státu, škrty ve veřejných rozpočtech, dotačních titulech a v neposlední řadě i aktivní konkurencí. Vytvoření strategického plánu a navržení udržitelné strategie rozvoje a řízení organizace se v současné době jeví jako naprostá nezbytnost a právě k tomuto cíli by měla přispět tato diplomová práce.

I. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

1. Vymezení a význam neziskového sektoru

V této kapitole nejprve vymezím definici neziskového sektoru, následně poukážu na jeho význam a nezastupitelné postavení v rámci národního hospodářství, představím základní právní formy neziskových organizací a na závěr nastíním jeho silné a slabé stránky a přínosy, které může mít pro společnost.

Neziskový sektor je pojem velice obsáhlý a existuje značná nejednotnost v tom, jak jej jednotliví autoři vymezují a které organizace do něj zahrnují. Je těžké nalézt definici, která by obsáhla neziskový sektor v celé jeho šíři od nadnárodních nadací, přes místní dobročinné spolky až po dobrovolné svazy zahrádkářů. Některé neziskové organizace se orientují výhradně na uspokojování potřeb svých členů, jiné na pomoc druhým, další zase na prosazování určitého veřejného zájmu. Přes jejich značnou rozmanitost, můžeme všechny tyto organizace označovat jako neziskové. Vždy je proto nutné definovat, co v danou chvíli a pro dané potřeby pod pojmem neziskový sektor rozumíme.

Pro potřeby této práce se jako vhodná, leč poněkud abstraktní, zdá být Bachmannova definice, který za **neziskový sektor** považuje „*soubor institucionálně zakotvených organizací občanské společnosti*“. Přičemž občanskou společností v daném kontextu rozumí „*soubor občanů vyvíjejících organizovanou či neorganizovanou činnost ve prospěch společnosti*“. (Bachmann, 2011, s.11) O něco srozumitelnější a v českých podmínkách asi nejrozšířenější je definice podle profesorů Salomona a Anheiera. Tito autoři do neziskového sektoru zařazují organizace, které jsou:

- „ **institucionalizované (organized)** – tj. mají jistou institucionální strukturu, jistou organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány;
- **soukromé (private)** – tedy jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani ji nejsou řízeny. To neznamená, že nemohou mít významnou státní podporu nebo že ve vedení nemohou být mj. státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá;

- **neziskové (non-profit)** – ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace;
- **samosprávné a nezávislé (self-governing)** – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn. že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nekontroluje je ani stát, ani instituce stojící mimo ně;
- **dobrovolné (voluntary)** – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevovat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách. “

(Salomon, Anheier, 1992 In : Škarabelová ed., 2005, s.24)

Z této definice volně vychází nejen řada českých autorů, ale například i Rada vlády pro nestátní neziskové organizace a vyhovuje i pro účely této práce.

1.1 Postavení neziskového sektoru v rámci národního hospodářství

Národní hospodářství tradičně rozdělujeme na tři sektory. Jsou jimi sektor soukromý, sektor veřejný či státní a sektor neziskový, někdy také nazývaný jako třetí nebo občanský sektor.

Soukromý sektor funguje a je regulován tržními silami na principu nabídky a poptávky. Působí zde ona pověstná neviditelná ruka trhu, kdy je volný trh v řadě situací nejefektivnějším a nejpružnějším způsobem pro uspokojování lidských potřeb. Přesto se můžeme setkat i se situacemi, kdy trh nefunguje optimálně nebo dokonce zcela selhává.

V takové situaci vzniká prostor pro **veřejný sektor**. Státní sektor by se měl angažovat tam, kde je jeho jednání v obecném nebo veřejném zájmu. Typicky se jedná například o situace, kdy je vhodné zajistit alespoň určitou minimální úroveň služeb (zdravotnictví, školství apod.) tak, aby byla dostupná všem občanům, bez ohledu na jejich schopnost za tuto službu platit. Veřejný sektor vhodně definoval např. Adam Smith jako

„takové veřejné instituce a ty veřejné práce, které mohou být široké společnosti nejvíce prospěšné, ale bohužel jsou takové povahy, že zisk z nich by nikdy nezaplatil výdaje žádného jednotlivce, nebo menšího počtu jednotlivců, a kde proto nelze očekávat, že je jakýkoli jedinec nebo malá skupina jednotlivců začne vykonávat nebo provozovat.“
(Smith, 1776 In: Bachmann 2011, s. 13)

Neziskový sektor zastává zvláštní postavení na pomezí mezi sektorem veřejným a sektorem soukromým. Snaží se uspokojovat lidské potřeby tam, kde se to zcela nedaří ani sektoru státnímu, ani sektoru soukromému, ani rodinám či jednotlivcům samotným.

Toto členění národního hospodářství ve svém známém modelu vhodně zachytil švédský ekonom Pestoff, který doplnil tradiční třísektorový model o čtvrtý rozměr, kterým jsou **rodiny a domácnosti**. Celá situace je zachycena na obrázku níže.

Obrázek 1: Členění národního hospodářství v trojúhelníkovém modelu



Zdroj: Rektořík, 2001, s.24

Neziskový sektor tak, jak je tento pojem používán v této práci, odpovídá prostoru vymezenému kružnicí uprostřed Pestoffova trojúhelníkového schématu. I z tohoto znázornění je dobře patrná jeho smíšená povaha a doplňková funkce ve vztahu k ostatním sektorům národního hospodářství.

1.2 Nevládní neziskové organizace v ČR podle právní formy

Jak již bylo ukázáno výše, vymezení neziskového sektoru je značně diskutabilní a nejinak je tomu i s vymezením termínu neziskové organizace. Jak už název napovídá, v nejširším slova smyslu sem můžeme zařadit všechny organizace, které nebyly založeny za účelem tvorby zisku, ale za účelem dosahování svého poslání. V této chvíli je nutné připomenout, že neziskové organizace nemají vytváření zisku nikterak zakázáno. Je pouze požadováno, aby případný zisk nebyl rozdělen mezi „vlastníky“, ale byl opětovně využit k naplňování cílů a poslání organizace.

V tomto **nejširším pojetí** spadají tedy pod označení neziskové organizace i organizace „*příspěvkové, rozpočtové, odbory, politické strany a hnutí, zájmová sdružení právnických osob, družstva (pokud jsou zřizována za jinými účely než podnikání), nepodnikatelské obchodní společnosti (např. společnosti s ručením omezeným, pokud jsou zřízeny k jiným účelům než podnikání), příp. i právnické osoby zřizované samostatnými zákony (např. Česká akademie věd, Česká televize, Český rozhlas).*“ (Škarabelová ed., 2005, s.51) V užším pojetí bývají pod tímto termínem často chápány pouze nevládní neziskové organizace, kde klasifikace vychází z jejich právní subjektivity. Toto **užší pojetí** využívá i Rada vlády pro nestátní a neziskové organizace, která se ve své činnosti nezabývá všemi neziskovými organizacemi, ale sleduje pouze následující typy: **občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, účelová zařízení církví, nadace a nadační fondy.** (Škarabelová ed., 2005, s.45) Toto užší vymezení je relevantní i pro potřeby této práce, neboť metody zde použité a závěry z této práce vyplývající lze v určité míře zobecnit právě na výše jmenované organizace. Níže jsou stručně popsány základní právní formy takto chápaných neziskových organizací a to včetně nejpodstatnějších změn, které s sebou přinese nový občanský zákoník, který má vstoupit v účinnost 1.1. 2014.

Občanská sdružení

Občanská sdružení (dále také o.s.) jsou v současné době převažujícím typem neziskové organizace v České republice. Občanská sdružení se zatím řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Výhodou tohoto typu právní formy je poměrně snadné založení organizace a značná volnost a benevolence ze strany výše zmiňovaného zákona. To s sebou na druhou stranu přináší i řadu problémů.

Zákon je příliš obecný a vymezení působnosti organizace nedostatečné, což bývá mnohdy zneužíváno. Právě tohoto typu právní formy se proto nový občanský zákoník dotkne nejvíce. Od 1.1. 2014 se občanská sdružení automaticky ze zákona stávají „spolkem“. Nejedná se ovšem pouze o formální změnu v názvu. Hlavním účelem spolku, dle nového občanského zákoníku, je naplňování společného zájmu jeho členů, což by mělo být rovněž podstatou jeho hlavní činnosti, která je vykonávána, až na určité výjimky, právě pro jeho členy. Spolkem by již proto do budoucna neměli být například poskytovatelé sociálních služeb, kteří doposavad často využívají stávající právní úpravu občanských sdružení. V této souvislosti je tedy vhodné informovat se o povinnostech a možnostech vyplývajících z nového občanského zákoníku a zvážit případnou změnu právní formy. První možností zde je přeměna na obecně prospěšnou společnost dle zákona o transformaci občanských sdružení na obecně prospěšnou společnost, který byl čerstvě schválen poslaneckou sněmovnou 19.2. 2013. Tato možnost je však pouze dočasná a lze ji využít jen do konce roku 2013. Od 1.1. 2014 pak mají bývalá občanská sdružení, v té době již spolky, další možnosti transformace a to na „ústav“ nebo „sociální družstvo“. Zatímco „ústav“ lze chápat jakožto určitého nástupce dnešních obecně prospěšných společností, „sociální družstva“ se snaží vytvořit spíše určitý právní rámec pro sociální podnikání. Volba vhodné právní formy je tedy jedním z významných rozhodnutí, které občanská sdružení v nejbližší době čeká a které by rozhodně neměly podcenit.

Obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšné společnosti (dále také o.p.s.) nejsou zdaleka tak častou formou neziskové organizace jako občanská sdružení. Příčinou je mimo jiné skutečnost, že v případě o.p.s. již zákon mnohem přesněji vymezuje jejich povinnosti a to včetně jednotlivých orgánů společnosti apod. Obecně prospěšné společnosti jsou zakládány podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Nově připravovaný občanský zákoník ovšem již se současným pojetím obecně prospěšných společností nepočítá. Obecně prospěšné společnosti založené do 31.12. 2013 budou moci i nadále vykonávat svoji činnost podle stávajícího zákona č. 248/1995 Sb. a nebo se budou moci transformovat na „ústavy“ tak, jak tuto novou právní formu popisuje nový občanský zákoník. Od 1.1. 2014 již nebude možné obecně prospěšné společnosti zakládat vůbec a bude možné zřizovat pouze „ústavy“.

Nadace a nadační fondy

„Nadace a nadační fondy jsou organizace spravující finanční prostředky nebo majetek (tzv. nadační jmění), které do nich byly vloženy. Z výnosů tohoto majetku pak financují obecně prospěšné aktivity ostatních organizací nebo jednotlivců.“ (Bachmann, 2011, s. 37) Nadace a nadační fondy jsou zřizovány podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. V kontextu tohoto zákona rozumíme obecně prospěšnými aktivitami zejména rozvoj duchovních hodnot, ochranu lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochranu přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. Tohoto typu neziskových organizací se nově chystaný občanský zákoník významně nedotkne a stávající právní úprava bude z velké části převzata.

1.3 Silné a slabé stránky neziskového sektoru

Jak je již patrné z předchozího textu, neziskový sektor nalézá své uplatnění tam, kde nebývá úspěšný ani trh ani stát. Podstatu úspěchu neziskových organizací vhodně vystihuje například Potůček. *„Neziskové organizace, které podporují iniciativu a podnikavost, samy hledají způsob, jak pokrýt své náklady, a přitom jsou kontrolovány veřejností, kombinují úspěšné vlastnosti státní instituce s prvky soukromé firmy. Mohou se tak vyhnout selhání obou a být tudíž tou nejlepší institucionální alternativou. Nikde ovšem není předem zaručeno, že naopak nezkombinují stinné charakteristiky toho, v čem selhávají stát na jedné straně a trh na straně druhé.“* (Potůček, 2005, s. 107)

Jaké jsou tedy silné stránky neziskového sektoru a kde jsou naopak jeho slabiny? Světová banka (2001 In Bachmann, 2011, s. 14) uvádí následující výčet silných a slabých stránek neziskových organizací.

Silné stránky

Hlavní předností neziskového sektoru bývá vysoká **osobní angažovanost** vedení i zaměstnanců jednotlivých organizací, neboť lidé pracující v organizaci jsou často silně osobně zainteresováni v daném sociálním problému nebo oblasti. Neméně důležitá je i bezprostřední **znalost místních podmínek** a z toho vyplývající schopnost **rychlého**

přizpůsobení se a inovace. Naproti tomu reakce veřejného sektoru na nově vznikající problémy bývá mnohdy značně opožděná. Další výhodou nevládních neziskových organizací (dále jen NNO) je skutečnost, že si své poslání a cíle vybírají bez ohledu na zisk, či počet voličských hlasů a mohou tedy **řešit i problémy nepopulární** leč potřebné. V neposlední řadě tyto organizace často využívají pomoci dobrovolníků a mohou tedy být **nákladově efektivním** způsobem řešení sociálních či jiných problémů.

Slabé stránky

Jak již bylo zmíněno výše, ani neziskový sektor však není bezchybný a má i svá slabá místa a svá omezení. Asi nejčastější Achillovou patou neziskových organizací bývá skutečnost, že vedení organizace má sice velké nadšení a odhodlání pro věc, ale **postrádá potřebnou odbornost**, obzvláště pak v oblasti řízení organizace a uvážlivého hospodaření s jejími zdroji, ať už lidskými nebo finančními. Omezujícím faktorem často bývá i **velikost organizace**, neboť mezi neziskovými organizacemi se nachází velké množství malých organizací, které ze své podstaty nemohou mít dostatečnou kapacitu pro řešení rozsáhlých úkolů. V neziskovém prostředí je rovněž bohužel každodenní realitou, že se **nedostává zdrojů**, potřebných k dosažení poslání organizace a dlouhodobé výhledy organizace a její stabilita jsou mnohdy značně diskutabilní. Závěrem je ještě nutné dodat, že neziskové organizace jsou často silně **závislé na jednom člověku**, zpravidla zakladateli a vůdci. Osobní selhání nebo odchod takového jedince může organizaci existenčně ohrozit.

Jak je tedy patrné, neziskové organizace mají zcela jistě co nabídnout, avšak jejich silné stránky jsou na druhé straně mnohdy vyvažovány stránkami slabými. Nedostatky neziskových organizací však nejsou nevyhnutelným zlem, ale při vhodném přístupu a správném vedení je lze minimalizovat a přednosti naopak vyzdvihnout. Jak se dozvíme v dalším textu, i toto by mělo být jedním z úkolů strategického plánování.

2. Strategické plánování jako součást managementu NNO

Vzhledem k tomu, že strategické plánování je nedílnou součástí managementu organizace, je vhodné nahlížet na něj v širším kontextu. Podstatu managementu v neziskovém prostředí vhodně vystihuje např. Bachmann (2011), který definuje **neziskový management** jako „*proces rozhodování o co nejlepším využití omezených organizačních zdrojů pro poskytování takových služeb, které pomohou řešení problémů cílové skupiny.*“ (Bachmann, 2011, s. 62)

Takto pojatému managementu se začala věnovat pozornost až v druhé polovině dvacátého století, významnější rozvoj v této oblasti pak následoval v devadesátých letech a v podmínkách České republiky ještě o něco později. Po roce 1990 se u nás začala opět budovat občanská společnost a s ní začali nově vznikat i nejrůznější neziskové organizace. S rozvojem neziskového sektoru se logicky objevila i potřeba kvalitního řízení v této oblasti a tak se v průběhu devadesátých let i u nás začaly objevovat první vlaštovky na poli odborné literatury věnující se problematice managementu v neziskových organizacích, často zaměřené právě na strategické plánování. Evergreenem v tomto oboru je publikace Jiřího Bártý Strategické plánování pro neziskové organizace (1997). V dnešní době již však zdaleka není tato kniha na knižním trhu osamocena a najdeme zde již řadu titulů věnujících se problematice neziskového sektoru. Z těch nejnovějších lze doporučit například knihu Úspěšná nezisková organizace od dvojice autorů Šedivý a Medlíková (2011) a nebo publikaci Management neziskové organizace od Pavla Bachmanna (2011).

2.1 Specifika managementu NNO

Úroveň strategického plánování v organizaci je ve velké míře závislá na celkové úrovni managementu dané organizace. Zatímco management ziskových organizací je v současné době již na relativně vysoké úrovni, neziskové organizace mnohdy značně zaostávají. Čím je tento rozdíl způsoben a jak se management neziskových organizací odlišuje od běžných podniků, to si krátce nastíníme v následujícím textu.

Zásadním rozdílem, který odlišuje neziskové organizace od běžných podniků, je existence jejich poslání a důraz, jaký je na toto poslání kladen. Jak již vyplývá z názvu, neziskové organizace nejsou založeny za účelem generování zisku, ale jejich činnost by měla směřovat k naplnění poslání a z něj odvozených cílů. A je to právě poslání a dobré

úmysly, které často paradoxně zastíní potřebu kvalitního řízení a vedení. Jak trefně vystihl F. Francírek z katedry veřejných financí VŠE v Praze: „*Proč usilovat o úspěch neziskové organizace sofistikovanými procesy, když přece stojí především na dobrých úmyslech?*“ (In Šedivý, Medlíková, 2011, s.12) Myslím si, že tato věta poměrně přesně popisuje realitu mnoha neziskových organizací, které stojí především na nadšení a dobrých úmyslech, avšak manažerské kvality zůstávají často stranou. A jsou to rovněž ty nejlepší úmysly, které do neziskového sektoru často přivádějí lidi se zájmem o danou problematiku a s odhodláním vyřešit určitý problém, ale málokdy přivádějí vystudované manažery.

Je pak už pouze smutnou ironií osudu, že management neziskových organizací je, dle mého názoru, ještě náročnější nežli management běžných podniků. Tato náročnost vyplývá z některých jeho specifik. Například je velice těžké určit, jak vlastně vypadá úspěšná nezisková organizace. Zatímco u běžných organizací je zisk snadno dostupným ukazatelem, u neziskové organizace lze jen obtížně objektivně změřit úspěšnost jejího počínání. Další specifikum vyplývá z toho, že služby poskytované neziskovými organizacemi mají zpravidla dva zákazníky. Prvním zákazníkem je klient, tedy uživatel služby, jako druhého zákazníka můžeme ovšem chápat toho, kdo službu financuje. Nezřídka se stává, že názory a potřeby těchto dvou zájmových skupin se zcela neshodují, což s sebou pochopitelně nese řadu problémů. V neposlední řadě je samozřejmě nutné zmínit získávání finančních prostředků na provoz organizace, které se obzvláště v dnešní době stává čím dál náročnější. K finančním prostředkům se váže ještě jedna důležitá skutečnost, kterou bychom si měli uvědomit, a to, „*že v neziskovém sektoru nehospodáříme s vlastními, nýbrž darovanými prostředky, které používáme na obecně prospěšné účely. Proto je zde jejich efektivní řízení ještě důležitější než v sektoru ziskovém.*“ (Bachmann, 2011, s. 62)

Z výše uvedených skutečností je, myslím, dobře patrné, že neziskové organizace mají svá specifika a že jejich vedení a řízení si zaslouží zvláštní pozornost. Kvalitní management je zde nutným předpokladem k tomu, aby mohly dosahovat svého poslání a aby mohly co nejlépe plnit své závazky vůči veřejnosti, která do nich vkládá nejen své zdroje, ale mnohdy i značná očekávání a naděje.

2.2 Definice strategického plánování

V managementu se každou chvíli objevuje nová „zázračná“ metoda či proces, které mají firmu dovést k zaručenému úspěchu a nebývalému rozkvětu. Názvy a akronymy jako MBO, TQM, cost-benefit-analysis, benchmarking a řada dalších nás takřka zaplavily a mnohým zcela splynuly. Není divu, že někteří manažeři už jsou ze všech těchto zaručených novinek a postupů otráveni a nakonec raději spoléhají pouze na vlastní úsudek a sofistikované metody ponechají stranou. Proč by strategické plánování mělo být výjimkou? Proč stojí za to strategicky plánovat a o čem to vlastně celé je? Na tyto otázky se pokusím odpovědět v následujícím textu.

Nejprve se podívejme, co se pod pojmem strategické plánování vlastně skrývá. V literatuře můžeme najít množství nejrozličnějších definic. Přes drobné odlišnosti mají všechny základní společné jmenovatele. Strategické plánování je zde vždy chápáno, jako určitý proces, během kterého organizace analyzuje své stávající postavení, následně si vytyčí, čeho by v budoucnu chtěla dosáhnout, a v poslední fázi je sestaven plán, jak se do onoho kýženého cíle dostat. Jednoduše řečeno, řeší se následující otázky: „Kde jsme? Kde chceme být ? a Jak se tam dostaneme?“ Jistě nás již v tuto chvíli nepřekvapí, že i definice strategického plánování má své „ziskové“ a „neziskové“ varianty. Za všechny si uveďme alespoň jednu, která je sice poněkud obsáhlejší, avšak, dle mého názoru, velice výstižná.

„Strategické plánování pro neziskové organizace je proces, během kterého se organizace snaží pokud možno podrobně analyzovat svoji situaci a naplánovat kroky, které povedou k její dlouhodobé udržitelnosti a zlepšení kvality jejího vnitřního fungování nebo zvyšování kvality poskytovaných služeb a realizovaných projektů. Strategické plánování je nástroj, jak rozdělit složitou realitu života do realizovatelných kroků.“ Takto vystihuje podstatu strategického plánování dvojice autorů Kažmierski a Pelcl (Kažmierski, Pelcl, 2003, s.28).

Další věc, kterou je vhodné si ujasnit je, co vlastně činí strategické plánování strategickým. Jinými slovy, jaké podmínky musí být splněny, abychom jej mohli označit za **strategické**. Zde můžeme využít definici profesora Kováře z Fakulty Managementu VŠE, který uvádí, že : „Podstatou strategického a strategie je existence minimálně dvou subjektů, které jsou navzájem v neindiferentním vztahu, jenž je řešen strategickými přístupy.“ (Kovář, 2008, s.6) V tomto kontextu je důležité si uvědomit, že je to právě existence dvou a více navzájem se ovlivňujících subjektů, která je základem pro vznik

strategického vztahu a strategické vazby. Tato situace je obzvláště významná, pokud tato vazba má tzv. negativní podobu, neboť v tomto případě mluvíme o tzv. strategii konkurence. A právě prvek konkurence a snaha vytvořit konkurenční a komparativní výhodu ve srovnání s ostatními subjekty, při současném uspokojování zájmů cílové skupiny, jsou charakteristické pro strategické plánování a to nejen v neziskovém sektoru.

Pro úplnost je ještě nutné dodat, že strategické plánování je plánováním dlouhodobým. V tradičním pojetí se zabývá časovým horizontem 3-5 let, v některých odvětvích dokonce až 10 let. V nejnovějších publikacích však můžeme nalézt i doporučení strategicky plánovat pouze v rozsahu 2-3 let (Šedivý, Medlíková, 2011, s.28) . Žádné z těchto čísel není samozřejmě absolutně závazné a při volbě vhodného časového horizontu záleží hlavně na tom, v jakých podmínkách se daná organizace nachází. Rozhodující je z tohoto hlediska dynamika okolního prostředí. Vzhledem ke značné nestabilitě prostředí, se kterou se v současné době neziskové organizace v České republice potýkají, se i já přikloním spíše ke kratšímu plánovacímu období a pro potřeby této práce zvolím časový horizont tří let.

Shrneme-li tedy výše uvedené poznatky, můžeme říci, že strategické plánování je dlouhodobý proces, který pomáhá organizaci ujasnit si své poslání, priority a cíle a to vše ve vazbě na měnící se vnější okolí organizace. Strategické plánování by zároveň mělo zabezpečit, že všichni členové organizace vědí, kam organizace směřuje, jaký je jejich podíl na dosažení vytyčených cílů, a že se s těmito cíli identifikují. Úloha strategického plánování je v tomto ohledu významná, avšak nesmíme zapomenout, že se stále jedná pouze o prostředek k dosažení vytyčených cílů a že bez systematické a odpovědné realizace zůstane i ten nejlepší plán pouze jenom plánem.

2.3 Přínosy strategického plánování

Pověst strategického plánování mezi neziskovými organizacemi je bohužel nevalná. Většinový názor velice přesně vystihli autoři Kaźmierski a Pelcl, kteří jej poměrně výstižně shrnuli následujícími slovy: *„Stojí nás to spoustu času a peněz. Dlouze se debatuje o ničem a potom z té debaty nejsou žádné výsledky. Když už se konečně něco napíše a řekne se, že tohle je tedy ten plán, tak se z toho udělá sotva polovina a na zbytek se raději zapomene a začne se honem dělat nový plán, aby to vypadalo, jakože pořád pěkně pokračujeme.“* (Kaźmierski, Pelcl, 2003, s. 31) K této větě není mnoho co dodat, sama ze

své praxe vím, že postoj pracovníků neziskových organizací je naneštěstí často velice blízký tomuto názoru. Výjimkou ovšem není ani opačný extrém. Můžeme se setkat i s názorem, že strategické plánování je něco jako zázračný „všelék“ a některé organizace se tímto způsobem snaží vyřešit své dlouhodobě neřešené interní problémy. Ani tento přístup samozřejmě není správný.

Co si tedy reálně můžeme od strategického plánování slibovat? Vyplatí se organizaci investovat množství času, energie a zdrojů do tvorby strategického plánu? Je strategické plánování vhodné pro všechny organizace? A hlavně, má vůbec smysl v dnešní nejisté době něco plánovat? Toto jsou otázky, které je vhodné si objasnit dříve, než k procesu strategického plánování přistoupíme.

Strategické plánování má bezpochyby řadu výhod a předností, na kterých se shodnou autoři napříč publikacemi. V obecné rovině se jedná hlavně o podporu strategického myšlení a strategického chování uvnitř organizace. Konkrétně pak můžou mít tyto výhody následující podobu:

- **Zlepšení komunikace a týmové práce** – Strategické plánování přivádí dohromady ke společné diskusi klíčové pracovníky organizace, pomáhá jim utřídit si své myšlenky a sdílet je s ostatními.
- **Jasně definování důvodů existence organizace** – Pomáhá všem zúčastněným ujasnit si, proč organizace existuje, jaké jsou její klíčové hodnoty a priority.
- **Podpora strategického myšlení** – Vytrhuje zaměstnance z jejich každodenních rutinních úkolů a vytváří prostor pro to, aby se zamysleli nad tím, kam organizace směřuje, jaké jsou v jejím okolí nové příležitosti či rizika a jak může i nadále co nejlépe přispívat k naplnění svého poslání.
- **Budování povědomí o hodnotách organizace** – Napomáhá šíření organizačních hodnot mezi širší okruh pracovníků a tím přispívá k jejich identifikaci s nimi.
- **Udává jasný směr a cíle** – Vytyčení jasného směru a cílů zvyšuje jistotu zaměstnanců organizace. Ti zpravidla ocení, když ví, kam podnik směřuje a jaké je jejich místo a úloha v budoucím vývoji organizace. Zároveň se pak s cíli lépe identifikují, čímž podporují jejich dosahování.

- **Zlepšování alokace zdrojů** – Umožňuje jasné definování priorit a alokaci zdrojů v závislosti na těchto prioritách.

Přestože přínosy strategického plánování jsou značné a nezpochybnitelné, existují i **situace, kdy nelze strategické plánování doporučit**. Bryson (1995) uvádí dva typické příklady, kdy strategické plánování vhodné není. V první řadě se jedná o situaci, kdy se organizace nachází ve vážných existenčních problémech. V takové situaci je nejdříve nutné vyřešit tyto akutní potíže, ať už se jedná o problémy s cash flow a nebo třeba o absenci vhodného pracovníka na vedoucí pozici. Po té, co je situace organizace relativně stabilizována, lze samozřejmě ke strategickému plánování přistoupit. Dalším dobrým důvodem, proč nezahajovat proces strategického plánování je, pokud mezi vedoucími pracovníky chybí odhodlání, znalosti či potřebná motivace k tvorbě a realizaci strategického plánu. V tomto případě je úspěšná tvorba a hlavně realizace strategického plánu velice nepravděpodobná a může se tedy opravdu jednat pouze o výše zmiňované plýtvání časem a zdroji. Můžeme se setkat i s dalšími důvody, proč někteří vedoucí pracovníci zpochybňují vhodnost strategického plánování pro jejich organizaci. Často se však spíše než o důvody jedná o výmluvy. Do této kategorie můžeme zařadit například tvrzení, že náklady plánování jsou vyšší nežli jeho přínosy nebo že čas a peníze, které je nutno obětovat, mohou být lépe využity jinde. Zrovna tak tvrzení, že v dnešní době stejně nelze nic pořádně plánovat svědčí o nepochopení podstaty strategického plánování. Strategické plánování si totiž neklade za cíl bezchybně předvídat budoucnost. Jeho ambice jsou o mnoho skromnější. Účelem není mít bezchybný plán, *„účelem je vědět, co chci udělat, proč to chci udělat a potom to také udělat; a to všechno navíc postupně podřizovat měnící se realitě života.“* (Kažmierski, Pelcl, 2003, s.31)

Pokud budeme na strategické plánování nahlížet tímto způsobem, pak můžeme opravdu říci, že **dobře provedené strategické plánování je základem úspěchu každé organizace**. Někteří autoři dokonce uvádí, že *„rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podniku až z 80%“* (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s.3)

Níže uvedená tabulka přehledně shrnuje nejvýznamnější „pro a proti“ strategickému plánování a přestože se jednotlivé kategorie zdají být početně vyrovnané, *„všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.“* (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s.3)

Tabulka 1: Strategické plánování - pro a proti

Strategické plánování	
Pro	Proti
Vytyčuje jasný směr a cíle.	Prostředí je tak proměnlivé, že dlouhodobé plánování je prakticky nemožné.
Podporuje efektivnější alokaci zdrojů.	Strategické cíle je nutno koncipovat příliš obecně a jejich význam je proto nízký.
Napomáhá identifikaci zaměstnanců s organizací.	Řada organizací dosáhla svého úspěchu i bez strategického plánování.
Zlepšuje komunikaci a spolupráci v organizaci.	V organizaci chybí potřebná vůle a motivace k strategickému plánování.
Umožňuje a podporuje včasnou reakci na měnící se podmínky uvnitř i vně organizace.	Organizace řeší závažné a neodkladné existenční potíže.

Zdroj: vlastní zpracování

2.4 Základní doporučení pro úspěšné strategické plánování

Aby byl proces strategického plánování úspěšný, je důležité aby byly splněny některé základní předpoklady. Jak již bylo řečeno, nejdůležitější v celém procesu je samozřejmě vůle a motivace strategicky plánovat. Kromě toho je vhodné mít na zřeteli i některá další doporučení. Allison a Kaye (2005) uvádí například následující skutečnosti, které bychom při strategickém plánování neměli opomíjet:

- **Zaměřte se pouze na to nejdůležitější** – V procesu strategického plánování vyvstane řada problémů či zajímavých otázek, které si budou žádat Vaši pozornost. Přesto je však důležité zaměřit se pouze na ty nejdůležitější. Shodnout se v týmu na tom, které to jsou, může být v počátku značně problematické, avšak věřte, že se to vyplatí. Důvod je poměrně prostý. Organizace zpravidla nemají dostatek času, energie ani zdrojů, aby se mohly věnovat všem identifikovaným oblastem. Je tedy lepší věnovat se těm nejdůležitějším pořádně, nežli všem z poloviny.
- **Nebojte se přicházet s novými myšlenkami** – Pro úspěšný průběh strategického plánování je důležité „opustit zajeté koleje“. Metody a přístupy, které se používaly doposud, nemusí již vždy zcela vyhovovat současným požadavkům. To, že členové

týmu přichází s novými myšlenkami, by nemělo být vnímáno jako kritika „starých časů“. Doba se mění a organizace se musí měnit s ní. Lidé, kteří přichází s novými nápady a myšlenkami, by měli být podporováni. Zrovna tak by měla být podporována otevřená komunikace a to nejen v plánovacím týmu, ale i napříč celou organizací.

- **Vytvořte strategický dokument** – Bez ohledu na to jak ze široka strategické plánování pojmáte, vždycky by měl být jeho výstupem strategický plán. Nemusí se vždy nutně jednat o obsáhlé mnohastránkové dílo. V některých případech postačí i pár stran. Strategický plán představuje jakýsi závazek, připomíná všem zúčastněným, na čem se shodli a o co a hlavně proč usilují
- **Cíle vytyčené ve strategickém plánu rozpracujte do plánu operačního** – Tento bod je jedním z nejdůležitějších. Aby měl vůbec strategický plán šanci být úspěšně realizován, je nutné rozložit dlouhodobé priority na krátkodobé cíle a činnosti směřující k jejich naplnění. Zároveň je nutné stanovit pracovníky, kteří budou za tyto činnosti zodpovědní a časový harmonogram průběhu činností. Sestavení operačního plánu alespoň na první rok významně zvyšuje šance, že strategický plán neskončí v propadlišti dějin.
- **Bud'te realističtí a trpěliví** – K plánování je potřeba přistupovat realisticky. Neplánujme si nebývalý růst a rozkvět organizace, nejsou-li k tomu vhodné podmínky. Výsledkem bude akorát rozčarování všech zúčastněných a nedůvěra v proces strategického plánování jako celek. Raději si vytyčme menší počet dosažitelných cílů a soustavně na nich pracujme. Rovněž neočekávejme, že se všechny naše návrhy a opatření musí realizovat do roka a do dne. Strategický plán a jeho realizace je běh na dlouhou trať, který vyžaduje notnou dávku systematičnosti a trpělivosti. Cíle a aktivity je vhodné si rozložit na cíle dílčí, které poslouží nejen ke kontrole průběhu realizace plánu, ale zároveň mají i významnou funkci při motivaci pracovníků.

Na závěr bych ještě jednou zdůraznila, že hlavním úkolem strategického plánování není „mít plán“, ale pomoci organizaci nalézt a rozvinout její konkurenční výhodu, která se v porovnání s ostatními organizacemi stane pokud možno výhodou komparativní.

Jednoduše řečeno, nejde nám o tom vytvořit další nepotřebný dokument, ale o to, abychom si uvědomili, v čem jsme lepší nežli naše konkurence a uměli tyto přednosti tzv. prodat. Neboť právě tento jednoduchý princip je základem nejen přežití, ale hlavně dlouhodobého úspěchu každé organizace v tržním hospodářství.

Věřím, že pokud organizace dodrží výše uvedená doporučení a pravidla, stane se pro ni strategický plán dobrým průvodcem na cestě za jejím posláním.

2.5 Úroveň strategického plánování v neziskových organizacích v ČR

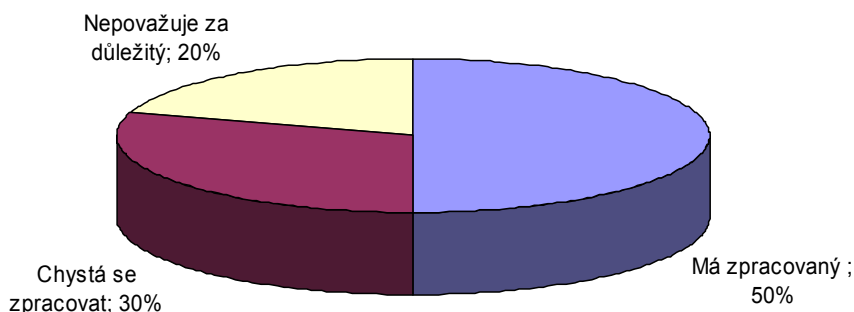
Jak jsou na tom se strategickým plánováním neziskové organizace v České republice nám mohou naznačit výsledky výzkumu „Průzkum vedení a řízení NNO 2011“ zpracované poradenskou společností Sanek human capital ve spolupráci se Zlínským krajem.

V rámci průzkumu je každoročně oslokováno přibližně 150 neziskových organizací z celé republiky. Jsou oslokovány organizace napříč celým spektrem činností tak, aby jejich procentuelní zastoupení přibližně kopírovalo jejich reálný výskyt v neziskovém sektoru.

Výzkum zaznamenává jednoznačně pozitivní trend, kdy až dvě třetiny organizací uvádí, že si jsou vědomy významu strategického plánování. Pouze jedna třetina respondentů i nadále řídí organizaci spíše intuitivně a strategické plánování často pokládá za určitý zprofanovaný pojem. Je nutné podotknout, že tyto organizace nemusí nutně dosahovat významně horších výsledků. Problémy se mohou objevit až v budoucnu, dostaví-li se neočekávané změny, na které nebudou připraveny.

Výsledky průzkumu ukazují, že strategický plán má v nějaké podobě zpracovaný téměř polovina organizací, dalších 30% se chystá na strategii pracovat a pouze 20% respondentů považuje strategický plán za nedůležitý.

Graf 1: Existence strategického plánu v českých NNO



Zdroj: Sanek human capital, 2011, vlastní zpracování

Podle výše citované studie bývají součástí strategického plánu českých organizací zpravidla její vize, poslání a základní hodnoty, charakteristika klientů, popis služby, struktura financování organizace, zásady finančního řízení a rovněž organizační struktura. V tomto výčtu je zarážející absence analýzy externího prostředí a jeho vývojových trendů, stejně jako stanovení vlastní konkurenční pozice ve vztahu ke svému okolí. Závěry výzkumu na mě působí tak, že mnohé organizace si již začaly uvědomovat význam strategického plánování, avšak mnohdy se zatím jedná pouze o formální dokument zachycující spíše statický stav organizace, nežli její perspektivy a plány do budoucna. Přesto všechno si myslím, že strategické plánování si v neziskových organizacích v České republice nachází své místo a to je samozřejmě dobře.

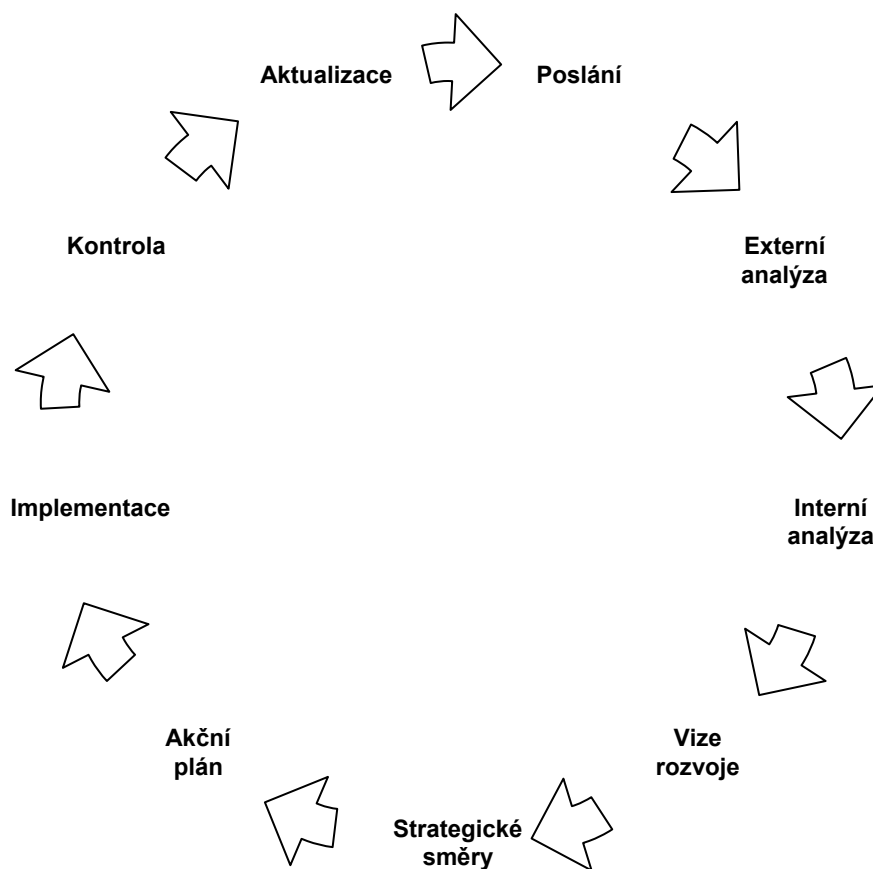
3. Strategické plánování a jeho etapy

V současné době existuje již řada teoretických konceptů, které může organizace při tvorbě a realizaci svého strategického plánu využít. K dispozici je i množství publikací a to nejen zahraničních, ale i českých, které nabízí jakési „kuchařky“ pro tvorbu strategického plánu a čtenáře tímto procesem přehledně provádí krok za krokem. Výsadní postavení zaujímá v tomto směru stále ještě kniha Strategické plánování pro neziskové organizace od Jiřího Bártý (1997), jejíž obecná doporučení neztrácí na své platnosti dodnes. Z novějších publikací pak lze doporučit například Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti autorů Vostrovského a Štůska (2008). Za zmínku stojí i útlá publikace Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace dvojice Kažmierski, Pelcl (2003), která podává poměrně jasný a stručný přehled jednotlivých kroků včetně přiložených formulářů a šablon, které napomohou s tvorbou a realizací strategického plánu i méně zkušeným manažerům.

Já budu ve své práci volně vycházet právě z poslední výše jmenované publikace. Postupy v ní doporučené budu samozřejmě dle potřeby doplňovat i dalšími vhodnými koncepty, často pak na základě knihy Strategický management od pana profesora Kováře (2005).

Bez ohledu na to, které konkrétní plánovací a analytické metody použijeme a kterou „kuchařku“ si vezmeme na pomoc, jednotlivé etapy plánovacího procesu jsou vždy téměř shodné. Celý proces začíná stanovením **poslání a hodnot** organizace. Následuje **analýza její současné situace**, která se zpravidla skládá z **analýzy externí, interní a jejich syntézy**. Výsledkem těchto kroků je stanovení výchozí strategické pozice podniku. V tuto chvíli přichází na řadu formulování **vize rozvoje organizace a jednotlivých strategických směrů** z ní vyplývajících. Pro každý strategický směr jsou vypracovány **konkrétní cíle**. Následně je vypracován **akční plán** pro nejbližší plánovací období, který je nezbytnou podmínkou úspěchu celého procesu. Na vše navazuje **implementace** a samozřejmě **průběžná kontrola**, případné korekce a **aktualizace**. Tyto jednotlivé etapy přehledně znázorňuje níže uvedené schéma. Jeho jednotlivé části jsou pak podrobněji představeny v následujících podkapitolách

Obrázek 2: Etapy strategického plánování



Zdroj: vlastní zpracování

3.1 Poslání a hodnoty organizace

Naprostým základem a východiskem k jakýmkoliv strategickým úvahám a následnému plánování je stanovení poslání organizace. Poslání ve své podstatě vymezuje smysl existence organizace. Mělo by tedy pokud možno jasně a stručně vystihovat, proč daná organizace existuje a za jakým účelem byla založena. Toto je poměrně jednoduché a intuitivní vymezení poslání organizace.

Samozřejmě lze uvést i některé odbornější definice. Například Haberberg a Ripleyová (2008) uvádí následující. „**Poslání** je seznam cílů a účelů, o kterých se členové organizace a ostatní hlavní stakeholdři domnívají, že kvůli nim organizace existuje. Často je prezentováno v podobě formálního a veřejného výroku.“ (In Bachmann, 2011, s. 82)

Prezentování poslání uvnitř i vně organizace je naprosto klíčové. Znalost a pochopení poslání napomáhá zaměstnancům organizace ztotožnit se s její činností a jejími cíli. Zrovna tak veřejnost se díky poslání dozvídá o povaze činnosti dané organizace a je to právě správně zvolené a prezentované poslání, které pomáhá budovat u veřejnosti žádoucí obraz organizace.

Aby mohlo poslání dobře plnit svoji funkci, mělo by splňovat následující **požadavky**:

- Jeho definice je jednoduchá, stručná a pro všechny srozumitelná.
- Poslání je motivační pro zaměstnance i dobrovolníky.
- Vyjadřuje co, pro koho a proč děláme.
- Vymezuje jedinečnost organizace ve vztahu k ostatním organizacím.

Naopak je potřeba dát si pozor i na časté **chyby**:

- Poslání nesmí být příliš obecné.
- Je nutné se vyhnout nic neříkajícím frázím.
- Poslání má být posláním celé organizace a ne pouze určité skupiny řídicích pracovníků.

Pokud máme definované poslání respektující výše uvedená doporučení, tak jsme učinili první významný krok v procesu strategického plánování. V těsné návaznosti na poslání organizace je nyní vhodné definovat i hodnoty organizace, neboť právě ty jsou dalším způsobem, kterým organizace buduje povědomí o sobě a své činnosti a to jak uvnitř, tak i navenek.

Hodnoty v tomto slova smyslu chápeme jako určité zásady, které organizace a její zaměstnanci přijali za své a kterými se při svém jednání řídí. Uvědomění si, definování a prezentování hodnot organizace má klíčovou úlohu při budování firemní kultury a image.

Otázku firemních hodnot stručně, ale výstižně shrnuli Šedivý a Medlíková, kteří uvádí, že: *„Hodnoty mají rozvíjet a podporovat poslání organizace. Určují, jak se organizace chová ke svým lidem uvnitř i jak vystupuje navenek. Hodnoty říkají organizaci, jaká je. Lidé v organizaci musí chápat hodnoty a rozumět jim, aby je mohly společně sdílet.*

Počet hodnot je třeba volit podle rozsahu poslání organizace – dobrá praxe doporučuje alespoň tři hodnoty.“ (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 32)

Ve chvíli, kdy máme definované poslání a stanovené hodnoty organizace, můžeme přistoupit k další etapě strategického plánovacího procesu. V tuto chvíli se dostává na řadu rozsáhlá část, kterou je analýza současné situace organizace. Ta nám napomůže určit počáteční strategickou pozici organizace, ze které bude vycházet strategický plán.

3.2 Externí analýza

Strategické plánování organizace se odvíjí od její výchozí strategické pozice, která je určována jednak vnějším prostředím organizace a jednak její vnitřní podnikatelskou pozicí. V této části stručně představím podstatu analýzy vnějšího prostředí, oblasti na které se zaměřuje a některé metody, které je zde možné využít.

Externí analýza se zaměřuje na rozpoznání a analýzu vlivů ve vnějším okolí organizace, které ovlivňují její schopnost úspěšně nabízet a realizovat své služby. Postupně je analyzováno makrookolí organizace, její konkurenční okolí a vše je doplněno analýzou zájmových skupin.

Analýza makrookolí

Tato analýza nabízí nejširší a nejkomplexnější pohled na okolí podniku a může poukázat na mnohé potenciální hrozby i příležitosti. Pro její široký záběr je vhodné ji rozčlenit na menší a „zvládnutelnější“ části. Pro tento účel bývá nejčastěji využívána tzv. PEST analýza, někdy rovněž nazývaná STEP a nebo ve své rozšířené podobě PESTEL analýza. Název **PEST analýzy** je akronymem počátečních písmen relevantních faktorů, které postupně analyzuje. Jedná se o faktory: **P**olitické, **E**konomické, **S**ociální a **T**echnologické.

Přestože PEST analýza vychází z minulosti a analyzuje současný stav, při jejím provádění je nejdůležitější zaměřit se na prognózu možného budoucího vývoje jednotlivých faktorů. S tímto úkolem nám může napomoci například tzv. metoda **MAP**. Tento akronym nám připomíná, že každý faktor je potřeba nejprve **M**onitorovat, následně **A**nalýzovat a na závěr **P**redikovat.

Použití PEST analýzy doplněné metodou MAP by nám mělo poskytnout ucelený a systematický přehled o nejvýznamnějších faktorech, které ovlivňují organizaci na tzv. makroúrovni. Poté můžeme svou pozornost zaměřit o stupeň níže a to na analýzu konkurenčního okolí, ve kterém organizace působí.

Analýza konkurenčního okolí organizace

Poté, co byla provedena analýza makrookolí organizace, je možné přejít k analýze jejího konkurenčního okolí. Ačkoliv se můžeme setkat s tvrzením, že konkurence v neziskovém sektoru neexistuje, je tomu právě naopak. Konkurencí neziskové organizace jsou nejen organizace sledující podobná poslání a nabízející obdobné služby, ale za konkurenci je nutné považovat i organizace, které v rámci dotací a grantů usilují o stejné finanční prostředky jako naše organizace. Takto chápáná konkurence je naopak až překvapivě široká.

Konkurenci je nutné sledovat průběžně. Měli bychom neustále mít přehled o tom, jaké služby nabízí, za jaké ceny, s jakými partnery spolupracuje, kdo ji podporuje apod. Za tímto účelem je vhodné nejen sledovat internetové stránky organizací a jejich prezentační materiály, ale pokud to situace dovoluje, můžeme uplatnit například i mystery shopping či využít neformálních kontaktů a vztahů které máme s klienty konkurenčních organizací.

Získané informace je vhodné pro přehlednost uspořádat do tabulky a na jejich základě se rozhodnout, jakou strategii vůči své konkurenci zvolíme. Nabízí se zde nejen cesta vymezení se vůči své konkurenci, ale je vhodné zvážit i možnost spolupráce.

Analýza zájmových skupin

. Základem pro tvorbu vhodné strategie je identifikace relevantních zájmových skupin a jejich potřeb. Ty by se následně měly vhodně odrážet v poslání organizace a v její strategii. Zda a do jaké míry jsou tyto potřeby uspokojovány, je pak vhodným ukazatelem úspěšnosti zvolené strategie a organizace jako celku. Zároveň je vhodné zaměřit se nejen na to, jaký dopad má naše činnost na jednotlivé zájmové skupiny, ale je nutné brát v potaz i to, jaký dopad tyto skupiny zpětně mají na činnost organizace. Šedivý a Medlíková (2011) vyjmenovávají typické **zájmové skupiny** v prostředí neziskových organizací. Těmi zpravidla jsou: klienti, management organizace, zaměstnanci, členové statutárních orgánů,

zakladatelé, dobrovolníci, dárci a sponzoři, média a subjekty veřejné správy. Přičemž při jejich analýze bychom se měli pokusit odpovědět si na následující otázky:

- Kdo přesně tyto skupiny tvoří?
- Jaké jsou jejich potřeby ?
- Jaký vliv mají na organizaci a její fungování?

Odpovědi na tyto otázky nám pak pomohou při rozhodování, jak co nejlépe připravit nabídku služeb pro tyto skupiny, jak s jednotlivými skupinami pracovat a kolik úsilí jim věnovat.

3.3 Interní analýza

Poté, co byla provedena analýza okolí, které zásadně ovlivňuje činnost organizace, můžeme se přesunout k analýze organizace samotné. V tomto případě hovoříme o takzvané **interní analýze**, jejímž předmětem jsou hlavně zdroje organizace (finanční, lidské, nehmotné) a značná pozornost je rovněž věnována programové skladbě a analýze portfolia organizace. Tato část pomůže určit interní strategické možnosti organizace, které budou následně porovnány s vnějšími podmínkami, ve kterých se nachází, a společně se stanou základem pro určení silných a slabých stránek organizace a stanovení možných kritických faktorů úspěchu ve vztahu k její konkurenci

Prověření zdrojů podniku

Prostřednictvím této jednoduché metody se snažíme zjistit, „*jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici ... a do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou.*“ (Kovář, 2008, s. 148). Takto pojímané zdroje podniku člení Kovář (2008) do následujících čtyř kategorií:

- fyzické – nemovitosti, jejich vybavení,
- lidské – struktura pracovních sil, organizace práce, vzájemná zastupitelnost,
- finanční – disponibilní kapitál, závazky, možnost získat úvěr,
- nehmotné – image společnosti, ochranná známka, znalost trhu.

Jednotlivé zdroje jsou nejprve analyzovány samostatně, následně je vhodné věnovat se i jejich vzájemným vazbám, neboť se mnohdy ukáže, že i primárně nepříliš důležitý zdroj, může mít důležité vazby a tím nepřímo významně ovlivňovat organizaci jako celek. Pro větší přehlednost je opět vhodné zjištěné poznatky zanést do tabulky, která nabídne ucelený pohled na problematiku.

Analýza portfolia

Nedílnou součástí interní analýzy organizace je i analýza produktů a služeb, které tato organizace produkuje, či zajišťuje. V prostředí neziskových organizací se setkáváme zpravidla s organizacemi zaměřenými na poskytování služeb, přičemž tyto služby lze většinou rozdělit do dvou hlavních kategorií. První skupinou jsou ty, které směřují k naplnění poslání organizace, tedy k naplnění podstaty existence organizace. Druhou skupinou jsou pak ty, které pomáhají chod organizace zajišťovat finančně. Tohoto členění využívá tzv. matice portfolia Grubera a Mohrové, která je zobrazena níže.

Tabulka 2: Matice portfolia

finanční návratnost	VYSOKÁ	II. PŘÍSPÍVAJÍCÍ	I. PROSPĚŠNÉ	
		"Nezbytné zlo"	"Nejlepší z možného"	
		Strategie: ze zisku této kategorie financovat prospěšné/užitečné programy.	Strategie: Zisk investovat do dalších činností z kategorie prospěšných a nebo užitečných.	
		IV.ŠKODLIVÉ	III. UŽITEČNÉ	
		"Nedostatečně prospěšné"	"Dobré pro společnost"	
	NÍZKÁ	Strategie: Vyloučit tyto činnosti z portfolia.	Strategie: Financovat tyto činnosti z jiných finančně výhodnějších aktivit.	
		NÍZKÝ	přínos společnosti (cílové skupině)	VYSOKÝ

Zdroj: Bachmann, 2011, s.91

Poté, co jsou jednotlivé aktivity rozříděny do příslušných kvadrantů, je již zjevné, jak bychom k nim měli přistupovat. Přestože doporučení pro jednotlivé kvadranty jsou zdánlivě jasná, mnohdy bývá složité prosadit doporučené strategie. Zatímco podpora kategorie „nejlepší z možného“, tj. první kvadrant, zpravidla mnoho kontroverze nevyvolává, do sporů se nezřídka dostaneme v ostatních případech. Rozporuplnost varianty dva „nezbytné zlo“ a „dobré pro společnost“ je rovněž poměrně pochopitelná, avšak nejvíce obtíží může způsobit varianta čtvrtá tzv. „škodlivé“. Ačkoliv doporučení jsou v tomto případě jasná a aktivity by měly být v zájmu organizace ukončeny, mnohdy se jedná o „srdeční záležitosti“ některého z členů vedení či zakládajícího člena organizace a jejich zrušení a vyřazení z portfolia je prakticky nemožné.

3.4 Syntézy analýz

Právě popsané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace vytvořily vhodný základ pro to, abychom se nyní obě tyto části pokusili propojit a dali jsme do souvislosti vnitřní silné a slabé stránky organizace ve vztahu k vnějšími příležitostem a hrozbám, k čemuž nám poslouží všeobecně známá SWOT analýza. Na závěr této části je důležité si uvědomit a jasně definovat, čím se odlišujeme od ostatních, v čem jsme jedineční a proč by měli lidé vyhledávat, navštěvovat a podporovat právě naši organizaci. Za tímto účelem bude definován a vymezen tzv. diferenciátor.

SWOT analýza

SWOT analýza je známou a hojně využívanou metodou, která umožňuje vhodně a přehledně propojit výsledky interních a externích analýz. Tato metoda zobrazuje **silné a slabé stránky** organizace ve vztahu k **příležitostem a hrozbám** v jejím vnějším prostředí. Je dobrým východiskem pro určení dalšího strategického směru, kterým by se organizace v budoucnu mohla ubírat.

„Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních a vnějších stránek pak lze pro organizaci volit různé varianty strategií, které vychází ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

- **Přístup S - O:** využívat silných stránek a příležitostí , které nabízí okolí podniku.
- **Přístup W-O:** snažit se neutralizovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí.
- **Přístup S - T:** využívat silných stránek pro eliminaci hrozeb.
- **Přístup W-T:** snažit se vyřešit nepříznivý stav i za cenu likvidace organizace.“

(Kovář, 2008, s. 165)

Přestože se v poslední době množí kritické názory na SWOT analýzu, které poukazují hlavně na její subjektivnost a staticnost, pravdou zůstává, že se jedná stále o jednu z nejpoužívanějších metod, která je oblíbená hlavně pro svoji jednoduchost, přehlednost a vysokou srozumitelnost nejen pro manažery, ale rovněž pro laiky.

Diferenciátor

Ačkoliv si to mnoho lidí neuvědomuje, nezisková oblast je prostorem s vysokou konkurenční rivalitou. Organizace mezi sebou soutěží nejen o klienty, ale rovněž v žádostech o granty či o podporu dárců a dobrovolníků. Ze všech těchto důvodů je tedy naprosto klíčové jednoznačně definovat, **v čem je naše organizace jedinečná**, čím se liší od konkurence, co můžeme klientům nabídnout, aby vyhledávali právě nás a proč by podporovatelé měli podporovat právě naši organizaci.

Definování těchto zásadních odlišností a předností by rozhodně nemělo být opomenuto, neboť „do budoucnosti lze předpokládat, že právě takováto konkurence se bude i nadále zintenzivňovat. Nezisková organizace proto musí budovat svoji konkurenceschopnost tím, že bude aktivně vytvářet a prezentovat rozdíly mezi svojí nabídkou a nabídkou existující konkurence.“ (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 43) Toto je jediný způsob, jakým si může vytvořit a udržet trvalou konkurenční výhodu a zajistit tak svůj dlouhodobý a udržitelný rozvoj.

3.5 Návrhová část

V tuto chvíli přichází na řadu okamžik, kdy lze na základě informací získaných v předchozích analýzách přistoupit k návrhové části práce. Zde je nejprve nutné vytyčit budoucí vizi organizace, tedy její budoucí požadovaný stav, a poté je nutné stanovit, jakým

způsobem se do tohoto stavu dostaneme. Možné cesty jsou popsány v rámci tzv. strategických směrů, kde se jimi zabýváme v obecnější a dlouhodobější rovině. Následně jsou pak strategické směry rozpracovány podrobněji a to do podoby akčního plánu pro nejbližší plánovací období, tedy zpravidla na jeden rok.

Vize organizace

V tuto chvíli přichází na řadu okamžik, kdy na základě informací získaných v předchozích analýzách lze vytyčit budoucí **vizi organizace**. Vizí v tomto kontextu chápeme budoucí požadovaný stav organizace, či jinak řečeno obraz organizace a to jak ve vztahu k okolí organizace, tak ve vztahu k organizaci samotné. Kaźmierski a Pelcl (2003) doporučují zaměřit se při formulaci vize na následující tři oblasti:

- **Programy organizace** – Jaké spektrum činností má organizace nabízet, na co by se měla zaměřit, které služby by měla rozvíjet a které naopak omezit či ukončit.
- **Velikost a působnost** – Jakou územní působnost by organizace měla mít. Bude vedena spíše menším počtem profesionálů nebo naopak bude spoléhat na širší podporu dobrovolníků.
- **Financování** – Jak zajistíme financování organizace, v jakém rozsahu jsme schopni zajistit samofinancování a v jakém rozsahu můžeme očekávat podporou dárců či z veřejných rozpočtů a grantů.
- **Styl práce** – Je naším cílem profesionálně vedená organizace s jasně definovanou strukturou a pravomocemi, nebo naopak chceme organizaci založit na neformálních vztazích a nadšení spolupracovníků.

Toto jsou základní oblasti, ve kterých by měli vedoucí pracovníci nadefinovat svou vizi a to nejdříve každý zvlášť a následně pak ve společné diskusi dospět ke konsenzu. Hledání společné shody může být mnohdy náročné a zcela jistě bude vyžadovat i nemalou

dávku diplomacie, avšak společná shoda a podpora vytvořené vize je nutným předpokladem toho, aby tato vize mohla být v budoucnu naplněna.

Strategické směry rozvoje organizace

V tuto chvíli již máme vhodně zanalyzovanou a popsanou výchozí strategickou pozici organizace, je vytyčena i její budoucí vize (tedy její žádoucí stav) a přichází okamžik, kdy je potřeba si jasně říci, co je potřeba udělat pro to, abychom se do onoho kýženého cíle dostali.

Podle dvojice autorů Kažmierski a Pelcl (2003) je v této fázi vhodné zaměřit se na následujících pět základních směrů rozvoje organizace:

- **Řízení organizace** – Toto je nezdědka jeden ze základních problémů neziskových organizací. Organizace jsou mnohdy příliš vázány na svého zakladatele, který je v mnoha ohledech nezastupitelný a pro organizaci existenčně důležitý. Pozice ostatních členů vedení jsou mnohdy nejednoznačné, kompetence nevyjasněné a komunikace vážnoucí. V této fázi je tedy často nutné vyjasnit vzájemné vztahy, přiřadit pravomoci a odpovědnosti a nastavit nová pravidla vnitřního fungování organizace.
- **Programová skladba organizace** – Zde je důležité navrhnout kroky, které by vedly k rozvoji programů tak, jak byly vytyčeny v její vizi. Je nutné podporovat a rozvíjet programy, které pomáhají k naplnění našeho poslání a naopak je nutné, i když mnohdy bolestivé, ukončit programy, které nemají s naším posláním mnoho společného. Takové programy mnohdy zcela zbytečně odčerpávají zdroje jak finanční tak lidské a těch není v neziskových organizacích nikdy nazbyt. I v této části je důležité myslet na přiřazení kompetencí jednotlivým pracovníkům tak, aby za každý program a jeho rozvoj byl zodpovědný konkrétní pracovník.
- **Lidské a materiální kapacity** – U organizací poskytujících služby jsou kvalitní zaměstnanci základem úspěchu a dovoluji si tvrdit, že v neziskovém sektoru toto platí dvojnásob. V této části je proto nutné zamyslet se nad tím, kolik zaměstnanců budeme potřebovat, jakým způsobem bude probíhat jejich výběr, hodnocení,

odměňování či motivace. Ruku v ruce s lidskými kapacitami, musíme samozřejmě zajistit i vhodné materiální zázemí, které bude odpovídat plánovanému rozsahu služeb a umožní jejich zajištění v dostatečném standardu a kvalitě.

- **PR a vnější vztahy** – Pojmem public relations rozumíme veškeré aktivity organizace, které jsou prováděny za účelem navázání a udržování dobrých vztahů s jejím okolím. Při realizaci se zde pak konkrétně zaměřujeme na budování značky organizace, velký důraz je rovněž kladen na její důvěryhodnost a transparentnost. Jsou-li tyto prvky rozvíjeny ve vzájemné shodě, je pak výsledkem dobré jméno organizace a kvalitní vztahy s klienty. I v této části nesmíme zapomínat, abychom nepřecenili roli vedoucího, či zakladatele organizace, který je mnohdy s organizací zcela ztotožňován a na kterého je většina kontaktů osobně a nepřenositelně vázána.
- **Fundraising a finanční zdraví** – Fundraising je neodmyslitelně propojen se všemi předchozími částmi, neboť jeho cílem je zajistit dostatek zdrojů pro veškeré činnosti organizace a tím přispívat k dosahování jejího poslání. Do problematiky fundraisingu chápáné v širším slova smyslu nezahrnujeme pouze zajišťování finančních zdrojů, „ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získáváním dalších příznivců a dobrovolníků.“ (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 65)

V rámci těchto základních strategických směrů by měly být vytyčeny realistické a dosažitelné cíle, které budou určitými mezistupni k naplnění vize organizace jakožto jejího nejvyššího dlouhodobého cíle.

Stanovení cílů a jejich realizace

V tuto chvíli je již nutné přistoupit ke konkretizaci výše vytyčených záměrů. Pro každý strategický směr **jsou nadefinovány základní cíle** a ty jsou následně rozpracovány a **převedeny do podoby akčního plánu** pro nejbližší plánovací období. Sestavení akčního plánu pro období cca jednoho roku je důležitým předpokladem pro to, aby záměry organizace nezůstaly pouze na papíře.

Celou situaci lze vhodně zachytit například pomocí tabulky (viz. níže), kde každý strategický směr je rozpracován na jednotlivé cíle, ty mohou být rozpracovány do cílů dílčích a ty pak následně do zcela konkrétních kroků směřujících k jejich realizaci. Vždy je nutné myslet na to, že pro každý cíl či aktivitu **musí být stanoven odpovědný pracovník** a rovněž **termín jeho realizace**.

Tabulka 3: Cíle a jejich realizace

STRATEGICKÝ SMĚR A		
Cíl A.1		
Popis kroků	Odpovědný	Termín
Krok A.1.1		
Krok A.1.2.		
Krok A.1.3		
Cíl A.2		
Popis kroků	Odpovědný	Termín
Krok A.2.1		
Krok A.2.2.		
Krok A.2.3		
STRATEGICKÝ SMĚR B		
Cíl B.1		
Popis kroků	Odpovědný	Termín
Krok B.1.1		
Krok B.1.2.		
Krok B.1.3		
Cíl A.1		
Popis kroků	Odpovědný	Termín
Krok B.2.1		
Krok B.2.2.		
Krok B.2.3		

Zdroj: Kaźmierski, Pelcl, 2003, s. 56, upraveno

Hodnocení úspěšnosti a kontrola

Hodnocení a kontrola realizace strategického plánu je jeho nedílnou, i když mnohdy opomíjenou, součástí. Na kontrolu můžeme nahlížet jako na cyklický, nikdy nekončící proces. Ten začíná již ve fázi plánování, kdy jsou stanoveny výkonnostní cíle a standardy, následuje samotné měření dosažených hodnot a parametrů, poté jsou naměřené skutečnosti porovnány s plánem a na závěr jsou přijata korekční opatření.

Vzhledem k tomu, že produktem neziskových organizací jsou zpravidla služby, bývá nalezení měřitelných parametrů vhodných pro jednoznačnou kontrolu mnohdy

problematické. Můžeme například relativně snadno zachytit počet klientů organizace, problematičtější však již změříme dopad našich služeb na jejich chování, návyky či dovednosti. Pro potřeby strategického plánování je vhodné nezabíhat při kontrole do přílišných detailů, ale měli bychom se zaměřit spíše na klíčové body, které reflektují podstatu celého procesu. „V ideálním případě jsou pro jednotlivé strategické směry stanoveny objektivně ověřitelné indikátory, které měří míru jeho naplnění. Zároveň je určeno, kdo a jakým způsobem sbírá a vyhodnocuje data a jak jsou na jejich základě přijímána další rozhodnutí.“ (Kažmierski, Pelcl, 2003, s. 57)

Na závěr je nutné zdůraznit, že kontrola není represivním nástrojem, ačkoliv je až příliš často takto vnímána. „Účelem kontroly je především zjistit skutečný stav a napomoci zaměstnancům, aby svou činnost vykonávali co nejefektivněji.“ (Bachmann, 2011, s. 172) Cílem tedy není zaměstnance kárat, ale vhodně motivovat. Takto pojatá kontrola je pak organizaci dobrým pomocníkem na cestě za jejím posláním.

3.6 Implementace a aktualizace akčního plánu

Ve chvíli, kdy je sestaven akční plán pro nadcházející období, lze přistoupit k jeho implementaci, neboť právě úspěšná realizace a dosažení vytyčených cílů jsou výstupem kvalitního plánování. Aby byl tedy proces strategického plánování úspěšně proveden až do tohoto konce, musí být vždy stanoven **pracovník, který je za jeho implementaci zodpovědný**. V opačném případě by i dobrý strategický plán byl odsouzen k neúspěchu a k založení hluboko do šuplíku. Pro úspěšnou realizaci je rovněž nutné, **aby se pracovní skupina, která plán vytvořila, i nadále scházela** v předem stanovených intervalech a projednávala postup prací, dosažené výsledky a řešila případné problémy či odchylky. Termín následující schůzky je vhodné stanovit vždy již na konci každého předcházejícího setkání. Vyhneme se tím tomu, aby každodenní starosti a provozní záležitosti postupně vytlačily strategické plánování z pracovního programu odpovědných zaměstnanců.

Při realizaci plánu bychom se neměli nechat zaskočit skutečností, že narážíme na potíže či neplánované okolnosti. Jak uvádí autoři Kažmierski a Pelcl: „*Strategický plán je živý dokument. V žádném případě by neměl být realizován mechanicky. Vždy je nutné posuzovat, zda navržené cíle a kroky byly navrženy realisticky. Vždy pracujeme s omezeným množstvím informací a vycházíme z předpokladů, které se později mohou ukázat jako nepravdivé.*“ (Kažmierski, Pelcl, 2003, s. 44) S tímto vědomím bychom tedy

měli k plánu přistupovat a dílčí překážky či neúspěchy by nás neměly odrazovat, neboť i to je nedílná součást strategického plánování.

S blížícím se koncem období, pro které byl akční plán vytvořen, je pak nutné provést revizi dlouhodobých cílů organizace, vyhodnotit zda a do jaké míry byly dosaženy a vytvořit akční plán na nadcházející období. Tímto způsobem lze za pomoci drobných korekcí postupovat až do konce období, pro které byl strategický plán určen. V dnešní době se často jedná o relativně krátké období tří, maximálně pěti let.. Poté je vhodné celý plánovací cyklus zopakovat včetně kompletního zpracování analytické části a případné revize poslání a cílů organizace. Strategické plánování není tedy jednorázovou záležitostí, jak si mnozí myslí, ale jedná se o nikdy nekončící cyklický proces, který provází organizaci po celou dobu její existence.

II. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V RC SLUNEČNICE

4. Charakteristika vybrané organizace

Rodinné centrum Slunečnice je občanské sdružení založené v roce 2003, jako iniciativa třech matek na mateřské dovolené, tehdy ještě pod původním názvem Mateřské centrum Slunečnice. Původním cílem bylo vytvořit místo, kde by se rodiče s malými dětmi mohli scházet, pohrát si, popovídat a vyměnit si vzájemně své zkušenosti. Tento počáteční cíl byl díky nadšení a vytrvalosti zakládajících členů nejen naplněn, ale posléze i překonán. Spolu s rozšířením spektra nabízených služeb se organizace v roce 2012 přejmenovala na Rodinné centrum Slunečnice, dnes funguje úspěšně již deset let a za tu dobu se stala nejznámějším poskytovatelem komplexních služeb pro rodiny s malými dětmi na Berounsku. Své služby nabízí v současné době již ve dvou pobočkách a ve svých celoročních kurzech má zapsáno přibližně 300 dětí a dospělých.

Spektrum nabízených služeb se za uplynulých deset let významně rozšířilo a jeho rozsah a provázanost se staly hlavní předností organizace. Kromě rozsáhlého spektra oblíbených volnočasových aktivit, které byly již od počátku nosnou aktivitou organizace, se postupně připojily i aktivity vzdělávacího charakteru, bezplatné poradenství a řada dalších služeb. Vzhledem k charakteru organizace a jejímu dobrému jménu nevnímají klienti návštěvu nabízených poradenských a vzdělávacích služeb jako stigmatizující a jsou jimi hojně využívány.

Činnost organizace je rozvíjena v návaznosti na komunitní plánování města a město Beroun je rovněž jejím důležitým partnerem. RC Slunečnice intenzivně spolupracuje i s dalšími poskytovateli sociálních služeb, jako jsou: Farní charita Beroun, Poradna pro občanská a lidská práva, Rozum a cit (problematika náhradní rodinné péče), Liga otevřených mužů, SPONTE Králův Dvůr a Klub důchodců Beroun. Organizace je členem Sítě mateřských center a Unie center pro rodinu a komunitu. Platné stanovy organizace jsou zařazeny jako příloha č. 1 na konci této práce.

4.1 Zajišťované služby a aktivity

V této části jsou stručně představeny hlavní aktivity RC Slunečnice. Jak již bylo řečeno, významnou skupinu tvoří volnočasové aktivity pro rodiny s malými dětmi. Díky těmto aktivitám je organizace mezi cílovou skupinou velice dobře známa a zpravidla za tímto účelem ji klienti poprvé vyhledají. Následně se pak nenásilnou formou seznámí i s dalšími aktivitami a službami RC Slunečnice. Mezi další služby, které organizace poskytuje, patří například přednášky zaměřené na zvyšování rodičovských kompetencí, možnost využít bezplatné poradenství v oblasti psychologické, právní nebo finanční. Dále pak organizace nabízí možnost využít služeb mediátora, speciální pedagožky či laktační poradkyně. RC Slunečnice poskytuje rovněž zázemí svépomocným terapeutickým skupinám, jako je například Klub autistů. V neposlední řadě organizace usiluje o podporu dobrovolnictví a sounáležitost obyvatel s místní komunitou a místem ve kterém žijí.

Volnočasové aktivity pro rodiny s malými dětmi

Rodinám s malými dětmi nabízí RC Slunečnice nízkoprahové aktivity pro plnohodnotné trávení volného času a tím je vede ke zdravému a aktivnímu způsobu života. Pravidelné kurzy probíhají zpravidla jednou týdně, různé jednorázové akce jsou pak zařazovány přibližně dvakrát měsíčně, vždy podle aktuálního programu. Součástí nabídky jsou následující pravidelné programy a oblíbené jednorázové akce:

- **pravidelné programy a kurzy** – Mimínek I, Mimínek II , Cvičení s miminky , Cvičení s batolátky, Cvičení a tvoření se skřítky, Cvičení na básničky I, Cvičení na básničky II, Sluníčka, Než půjdu do školy, Tanečky nejen pro holčičky, Zpívanky, Začínáme bez maminek, Dopoledne bez maminek, Angličtina pro děti, Angličtina pro rodiče s hlídáním dětí, Němčina pro rodiče s hlídáním dětí, Italština pro rodiče, Pilates pro rodiče;
- **jednorázové akce** – Karneval, Pohádková Městská hora, Zábavné dopoledne na inline dráze, Putování za Sv. Martinem, Putování za Mikulášem, Velký pátek, Výlet za zvířátky, Draci s tátou a řada dalších dle aktuálního programu.

Vzdělávací a tréninkové aktivity pro rodiče

Další rozsáhlou oblastí na kterou se organizace zaměřuje jsou přednášky a kurzy, které si kladou za cíl zvyšování rodičovských kompetencí a dovedností. Zároveň jsou rodičům poskytovány i užitečné kontakty na odborníky a specializovaná pracoviště řešící konkrétní druhy problémů. Každý měsíc bývají zařazeny jedna až dvě přednášky, frekvence a doba trvání kurzů je pak individuální. Níže jsou pro ilustraci uvedené přednášky a kurzy, které jsou plánované na rok 2013:

- **kurzy** – Kurz předporodní přípravy, Kurz efektivního rodičovství, Kurz první pomoci, Rodinné konstelace, Respektovat a být respektován ;
- **přednášky a besedy** - Rodič jako partner nebo autorita, Zvládání vzteku u dětí, Kurz masáže kojenců a batolat, Liberální výchova, Táta na roztrhání, Nošení dětí v šátku, Prevence dětských úrazů, Psychomotorický vývoj dítěte v prvním roce života, Dobrý rozvod, Role rodičů v prevenci šikany, Jak připravit dítě na bezproblémový nástup do školky, Jak prarodiče obohacují naše děti.

Odborné poradenství a mediační služby

RC Slunečnice nabízí klientům bezplatné konzultace s odborníky a to v několika klíčových oblastech. Rodiče mají možnost využít psychologické poradenství, poradenství v oblasti rodinného a pracovního práva, poradenství v oblasti školní zralosti a laktační poradenství. Dále zde lze využít služeb mediátora a je tu i možnost navštěvovat Klub autistů. Shrňme-li, organizace nabízí tyto poradenské služby:

- **poradny** – Rodinná (výchovné a partnerské poradenství), Právní a finanční, Mediační, Laktační, Odborná pedagogická poradna, Klub autistů.

Spolupráce s azylovým domem

RC Slunečnice aktivně spolupracuje s Azylovým domem Berounka. Klientky azylového domu mají v rámci svého individuálního plánu povinnost navštívit právní

poradenství zajišťované RC Slunečnice, zde zpravidla řeší své finanční a rodinné problémy. Často využívají i služeb rodinného a výchovného poradenství. Rovněž je jim nabízena možnost navštěvovat zdarma některé volnočasové aktivity, což by je mělo podpořit v aktivním trávení volného času a pomoci jim odstranit sociální izolaci, ve které se často ocitají. Některým klientkám azylového domu nabízí RC Slunečnice také možnost přivýdělků (hlídání dětí, úklid herny apod.). V neposlední řadě je dvakrát ročně pořádán sběr dámského a dětského oblečení, které je pak předáno klientkám AD Berounka a AD Lochovice.

Doplňkové služby

Klienti RC Slunečnice mají dále možnost zdarma využívat knihovnu odborné literatury, která se zaměřuje na problematiku rodičovství, výchovy, partnerských vztahů a zdravého životního stylu. Rovněž je k dispozici půjčovna potřeb pro děti (monitor dechu, kojenecká váha, cestovní postýlka apod.).

4.2 Organizační struktura a vedení organizace

Základní organizační struktura organizace by teoreticky měla vycházet z jejích stanov, které stanovují jednotlivé orgány sdružení a rozsah jejich kompetencí. Na základě těchto stanov by v organizaci měla být ustanovena valná hromada, výkonná rada a kontrolní komise. Toto členění je však v realitě pouze formální a fungování organizace je zajišťováno na jiném principu.

V čele organizace stojí její **zakladatelka a koordinátorka** Gabriela Horná Bulková, jejíž pozice je, jak to v neziskových organizacích často bývá, velice silná. Je významnou tváří organizace, která má osobní vztahy s klíčovými partnery jak ze sektoru soukromého, tak veřejného. Je rovněž jedinou osobou v organizaci, která má komplexní přehled o jejím fungování, o jejích závazcích, povinnostech, sleduje vyhlašované grantové výzvy, zodpovídá za včasné odevzdání projektů apod. . Zároveň je také jedinou osobou, která má právo jednat jménem organizace. V současné době je na své pozici velice těžko zastupitelná či dokonce nahraditelná. Teoreticky by její pozice odpovídala pozici předsedy organizace, do této pozice však nikdy nebyla formálně zvolena a rozhodně si nikdo

v současné době neumí představit její odvolání. Takový krok by mohl mít pro organizaci fatální následky.

Výkonným orgánem sdružení je tzv. **výkonný výbor**, který je tradičně pětičlenný a schází se přibližně jednou za měsíc. Složení tohoto výboru není stálé, v případě odstoupení některého ze členů existuje však nepsané pravidlo, že uvolněná pozice je nahrazena tak, aby tento výbor měl vždy pět členů. Nového člena výboru nominuje koordinátorka sdružení a ostatní členové výboru jej zpravidla přijmou bez výhrad, neboť se většinou jedná o osobu, která je s činností organizace úzce spjata a členové výboru ji osobně znají. Kompetence výkonného výboru nejsou jasně vymezené. S trochou nadsázky lze říci, že se jedná o jakýsi poradní tým koordinátorky organizace. O důležitých otázkách se zde sice hlasuje, avšak rozhodující slovo má přesto koordinátorka organizace. Ta zpravidla „nejde hlavou proti zdi“, avšak nápady či připomínky výkonného výboru bývají nakonec realizovány na základě jejího osobního uvážení. Nutno dodat, že vzhledem ke svým zkušenostem a velkému nadšení pro svou práci tuto pozici nezneužívá, občas však některá rozhodnutí mohou být ovlivněna jejím osobním názorem navzdory názorům ostatních členů výkonného výboru. Členství ve výboru je dobrovolné a bez nároku na finanční odměnu, nepřekvapí tedy, že jeho členy jsou spíše nadšení podporovatelé organizace, nežli profesionální manažeři, což se někdy odráží i na jeho fungování a na fungování celé organizace.

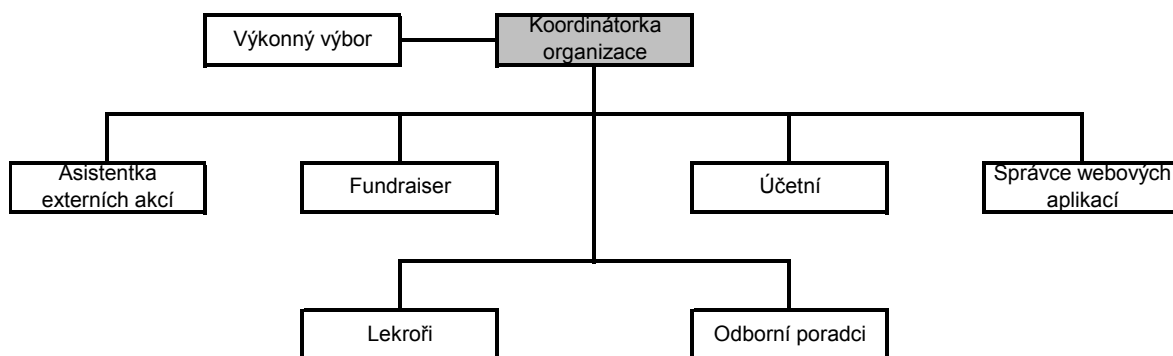
Kromě pozice koordinátora organizace a výkonného výboru je součástí užšího vedení organizace tzv. **asistentka externích akcí**, která zodpovídá za zorganizování všech jednorázových akcí, přednášek a jiných aktivit, které jsou každý měsíc nedílnou součástí pravidelného programu organizace a to včetně jejich propagace. Do její kompetence rovněž spadá komunikace s dobrovolníky, kteří jsou často nezbytní pro zajištění rozsáhlejších volnočasových aktivit pro veřejnost. Organizace dále zaměstnává také **fundraisera, účetní a správce webových aplikací**.

Vyjma výše uvedených pozic, je v organizaci zaměstnáno přibližně **25 dalších pracovníků**. Převážná většina z nich jsou lektori jednotlivých kurzů a kroužků, popřípadě specialisté pracující v odborných poradnách

Dvakrát ročně je pořádáno setkání všech zaměstnanců, kde vedení organizace informuje o dosavadní činnosti, o plánech do budoucna a dává prostor všem zúčastněným, aby mohli vyjádřit své nápady či připomínky. Podněty, které vzejdou z těchto setkání, jsou pak diskutovány ve výkonném výboru organizace a v případě potřeby jsou na jejich základě provedeny potřebné změny či zlepšení.

Organizační strukturu RC Slunečnice přehledně zobrazuje níže uvedené schéma.

Obrázek 3: Organizační struktura RC Slunečnice



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Problémy se kterými se organizace v současnosti potýká

Navzdory nemalým úspěchům, kterých organizace za dobu své existence dosáhla, potýká se i s řadou problémů, které nelze dlouhodobě přehlížet.

Na první pohled je patrné, že vedení a rozvoj organizace jsou založeny hlavně na nadšení vedoucích pracovníků a ostatních zaměstnanců s dominantní pozicí zakladatelky a koordinátorky organizace. Naproti tomu **manažerské dovednosti bohužel nejsou silnou stránkou** vedení organizace. Koncepční přístup k rozvoji organizace, problematika finančního řízení, marketingu, fundraisingu či například PR jsou v organizaci řešeny spíše intuitivně, až nahodile. Tento přístup je pochopitelný pro malou organizaci ve fázi jejího založení a následujícího překotného rozvoje, je však zcela nevhodný pro organizaci, která dosáhla fáze zralosti, což je přesně případ RC Slunečnice. Nekoncepční přístup k rozvoji organizace vede k tomu, že je plýtváno zdroji lidskými i finančními na činnosti, které mají mnohdy pramálo společného s posláním organizace. Ukázkou takovéto koncepční odbočky byla například snaha organizace pořádat farmářské trhy. Tento pokus nejen že stál organizaci mnoho úsilí, navíc ještě skončil neúspěchem, neboť pořádání trhů bylo po první sezóně ukončeno a výsledkem byl pouze rozporuplný dopad na pověst organizace. Do budoucna je tedy nezbytně nutné, aby si vedení organizace jednoznačně uvědomilo, co je posláním organizace a k tomuto poslání směřovalo všechny své aktivity.

Dalším problémem, se kterým se organizace v současné době potýká je **pokles finanční podpory z veřejných zdrojů**. Zatímco v letech 2005 až 2010 byla organizace poměrně štědře dotována prostřednictvím dotačního programu MPSV na podporu rodiny, od roku 2011 tato podpora v reakci na škrty ve státním rozpočtu významně poklesla. V té době si vedení organizace poprvé uvědomilo vysokou závislost organizace na tomto jednom finančním zdroji a snaží se o vyšší diverzifikaci finančních zdrojů.

Posledním významným problémem kterému musí organizace čelit je značný **nárůst konkurence**. Jestliže v době svého založení bylo RC Slunečnice jedinou organizací, která se specializovala na rodiny s dětmi předškolního věku, v posledních třech letech došlo k výraznému rozvoji komerční konkurence. Nejruznější kroužky, školičky a hlídání dětí začalo nabízet hned několik dalších organizací a v současné době již nabídka těchto služeb na Berounsku převyšuje poptávku. Vzhledem k tomu, že se jedná o poskytovatele na komerční bázi, zaměřují se výhradně na aktivity se ziskovým potenciálem. Tím ovšem snižují zisky RC Slunečnice z těchto aktivit a tím pádem omezují schopnost organizace financovat aktivity bezplatné a neziskové, což je samozřejmě závažný problém, který ohrožuje samotné naplňování poslání organizace.

Toto jsou tedy základní problémy, na které musí organizace pokud možno co nejdříve reagovat, aby mohla i nadále poskytovat služby svým klientům a tím naplňovat své cíle a poslání. Neméně důležité ovšem je, aby organizace k řešení těchto problémů přistupovala koncepčně, věnovala se všem důležitým i když mnohdy nepříjemným otázkám a nezapomínala ani na jejich vzájemné vazby. Právě v této situaci by vhodně sestavený strategický plán mohl organizaci významně pomoci na cestě za její vizí.

5. Stanovení výchozí strategické pozice

V tuto chvíli se dostáváme k části, jejímž cílem bude určit tzv. výchozí strategickou pozici organizace. S ohledem na charakter práce a její cíl, kterým je vytvoření strategického plánu, byly při jejím zpracování využity následující **metody a techniky**:

- **Analýza** – Externí a interní analýza organizace jsou nezbytným základem pro určení její výchozí strategické pozice. V rámci externí analýzy je pak konkrétně zpracována analýza makrookolí, konkurenčního okolí a zájmových skupin. Interní analýze se naproti tomu zaměřuje na prověření zdrojů podniku a na analýzu portfolia služeb zajišťovaných organizací. Teoretický koncept těchto analýz byl představen v teoretické části, v praktické části se zaměřuji pouze na jejich aplikaci.
- **Syntéza** – Vhodné syntézy jednotlivých součástí interní a externí analýzy umožní určit výchozí strategickou pozici organizace a jsou podkladem pro návrh strategie organizace. Konkrétně je v této práci zpracována SWOT analýza, jsou rovněž určeny kritické faktory úspěchu a na závěr této části je stanoven tzv. diferenciátor. Základní podstata těchto metod byla již také představena v teoretické části a nyní jsou již pouze aplikovány.
- **Srovnávání** – Nedílnou součástí práce je z pochopitelných důvodů i srovnávání organizace a to jak s jejími konkurenty, tak srovnání vývoje organizace v čase.

Konkrétními **technikami**, které byly využity při vypracování této práce pak byly :

- **Analýza dokumentů** – Informace a podklady pro tuto práci byly získány jak z interních , tak veřejných dokumentů organizace. Zároveň byly analyzovány dostupné dokumenty konkurentů organizace a jejich propagační a prezentační materiály. Potřebná pozornost byla věnována i relevantním dokumentům z Ministerstva práce a sociálních věcí, Středočeského kraje a města Berouna. K dispozici jsem měla i dříve provedená dotazníková šetření, která byla organizací zpracována za účelem zjištění potřeb klientů či jejich spokojenosti s nabízenými službami.

- **Nestrukturovaný rozhovor (individuální a skupinový)** – Vzhledem k tomu, že mám osobní vztahy jak s vedením organizace, tak s řadou jejích klientů, bylo k získání řady informací využito neformálního rozhovoru s oběma těmito skupinami.
- **Mystery shopping** – Díky tomu, že jsem sama členkou cílové skupiny, na kterou se RC Slunečnice zaměřuje, navštívila jsem také některé programy a služby konkurenčních organizací, což mi umožnilo lépe analyzovat jejich nabídku a spokojenost jejich návštěvníků. Tyto informace byly rovněž využity v této práci.

5.1 Poslání a hodnoty organizace

Poslání organizace

V době, kdy začala tato práce vznikat, nemělo RC Slunečnice jasně nadefinované své poslání, jeho chápání bylo spíše intuitivní, což ve svém důsledku způsobovalo řadu potíží jak při vedení a směřování organizace, tak při její prezentaci navenek. Bez jasně nadefinovaného poslání bylo nemožné rozhodovat o tom, kterým směrem by se organizace měla vydat a jaké služby by měla nabízet. Neexistence explicitně formulovaného poslání rovněž omezovala možnosti vhodné prezentace ve vztahu k podporovatelům, sponzorům a partnerům. Obzvláště subjekty veřejné správy nahlížely mnohdy na RC Slunečnice pouze jako na „spolek nadšených matek“, což zcela jistě není žádoucí obraz, který by organizace chtěla ve svém okolí podporovat. Ze všech výše uvedených důvodů bylo tedy formulování poslání organizace prvním krokem na cestě ke strategickému plánu.

Formulací poslání organizace se na základě mého návrhu následně zabýval výkonný výbor organizace a přibližně po měsíci bylo nadefinováno a přijato níže uvedené poslání a základní cíle, o jejichž naplnění organizace usiluje.

Posláním RC Slunečnice je všestranná podpora rodiny, její funkčnosti a stability.

Cíle organizace jsou následující:

- zkvalitňování partnerských a manželských vztahů a posilování rodičovských kompetencí;
- rodinám s malými dětmi nabízet aktivity pro plnohodnotné trávení volného času a tím je vést ke zdravému a aktivnímu způsobu života;
- podporovat slučitelnost rodičovské a profesní role;
- podporovat dobrovolnictví a sounáležitost s komunitou.

Takto definované poslání a cíle jsou od června 2012 stálou součástí prezentace organizace. Jsou zveřejněny na internetových stránkách organizace, ve výroční zprávě, na propagačních materiálech a jsou rovněž součástí textu projektů a grantových žádostí.

Hodnoty organizace

Poslání organizace je pak podporováno a rozvíjeno hodnotami, ke kterým se organizace hlásí a které uznává. Tyto hodnoty jsou jednak jednotícím prvkem mezi zaměstnanci organizace a zároveň pomáhají budovat obraz organizace v jejím okolí.

Jistě nepřekvapí, že v případě RC Slunečnice nebyly nadefinovány ani základní **hodnoty organizace**, a tak se výkonný výbor následně zabýval i touto otázkou. Jako klíčové hodnoty, které by měli sdílet všichni zaměstnanci a kterými se organizace bude prezentovat navenek, byly nakonec zvoleny následující:

- **Transparentnost** – Vedení a hospodaření organizace je transparentní a to pro všechny zájmové skupiny, tedy pro zaměstnance, sponzory, podporovatele, klienty i veřejný sektor. Organizace dbá na včasné, pravdivé a úplné zveřejňování informací o činnosti organizace, jejím hospodaření a dosahovaných výsledcích. Za tímto účelem jsou využívány internetové stránky organizace, samozřejmostí je i výroční zpráva a využívání transparentního účtu.
- **Důvěryhodnost** – RC Slunečnice dbá na své dobré jméno, řádně plní své závazky jak vůči partnerům tak vůči svým klientům. Informace, které uchovává o klientech, jsou zcela důvěrné a nesmí být v žádném případě vynášeny mimo organizaci.

- **Profesionalita** – Služby a aktivity zajišťované RC Slunečnice mají stálou a vysokou kvalitu. Organizace zaměstnává pouze kompetentní pracovníky s odpovídajícím vzděláním a motivuje je k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji. Pro zaměstnance a lektory jsou zajišťovány pravidelná školení a vzdělávací kurzy.
- **Spolupráce** – RC Slunečnice si uvědomuje význam spolupráce, která může přinést řadu výhod nejen spolupracujícím organizacím, ale hlavně jejich klientům. Za tímto účelem udržuje trvale dobré vztahy s ostatními poskytovateli sociálních služeb a spolupracuje s nimi na vybraných projektech. Významnými partnery jsou i subjekty veřejné správy, se kterými spolupracuje v rámci komunitního plánování.

5.2 Externí analýza

Ve chvíli, kdy máme stanovené poslání organizace a její základní hodnoty, získáváme první důležitý obraz o organizaci. Již známe smysl její existence a principy, kterými se při dosahování svého poslání řídí. Tento prvotní obraz je důležitý jak pro zaměstnance organizace, tak pro její okolí. V tuto chvíli by již každý měl vědět, kdo jsme a proč jsme vznikli a my se tedy můžeme posunout o krok dál v našem procesu strategického plánování.

Druhým krokem v tomto procesu je analýza vnějšího okolí organizace, která zkoumá postupně vliv jednotlivých složek vnějšího prostředí na organizaci a její schopnost nabízet a poskytovat své služby. V rámci této analýzy je analyzováno nejdříve makrookolí, poté konkurenční okolí a v neposlední řadě pak zájmové skupiny mající vliv na činnost organizace.

Analýza makrookolí

Makrookolí organizace lze vhodně analyzovat prostředím tzv. PEST analýzy. Tato analýza se postupně zaměřuje na čtyři základní faktory, které mají vliv na činnost organizace. Jsou jimi faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické.

Faktory politicko-legislativní

Vzhledem k tomu, že RC Slunečnice je neziskovou organizací, jejíž provoz je z velké části podporován z veřejných rozpočtů, mají politické faktory na organizaci značný vliv. Aktuální zaměření a podpora sociální politiky na úrovni celostátní, krajské a místní, významně ovlivňují činnost organizace. Je častým jevem, že neziskové organizace včetně RC Slunečnice se zaměřují na oblasti, na které lze získat dotace a naopak utlumují činnost v oblastech, které aktuálně dotovány nejsou a jejich financování je pro ně problematické. Tato skutečnost bohužel do určité míry omezuje schopnost organizací dlouhodobě plánovat.

Zásadní vliv na fungování organizace má **koncepce rodinné politiky realizovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí** (dále jen MPSV), neboť RC Slunečnice každoročně získává významné částky v rámci dotačního programu Rodina a ochrana práv dětí. Zatímco v letech 2005 až 2010 tento program významně podporoval volnočasové aktivity a aktivity zaměřené na odstranění sociální izolace rodičů na mateřské a rodičovské dovolené, od roku 2011 bylo zaměření programu změněno a rovněž významně poklesl objem finančních prostředků, které byly v rámci tohoto programu přerozděleny. Od roku 2011 již nejsou podporovány volnočasové aktivity a podpora se soustředí na oblast vzdělávacích a tréninkových aktivit a poradenství v oblasti rodiny a rodičovství. Toto zaměření lze očekávat i do budoucna, důležité je však počítat s tím, že objem peněz, které budou v rámci tohoto dotačního programu přerozděleny bude velice pravděpodobně i nadále klesat, jak tomu nasvědčuje vývoj v uplynulých letech. Úspory ve veřejných rozpočtech se významně dotkly i krajských a místních samospráv výsledkem čehož je, že Středočeský kraj i město Beroun rovněž omezily svou finanční podporu organizacím zaměřujícím se na podporu rodiny případně na podporu volnočasových aktivit a do budoucna v tomto směru nelze očekávat významné změny k lepšímu. Organizace, které chtějí úspěšně obstát i v budoucnu se musí tedy co nejdříve zaměřit na hledání a rozvoj dalších zdrojů financování svých aktivit.

Druhou významnou oblastí, která má dopad na fungování RC Slunečnice je **aktuální i chystaná legislativa**. Právě v této oblasti lze v nadcházejících letech očekávat hned několik významných změn. Od 1. ledna 2014 vstoupí v platnost **nový občanský zákoník**, který obsahuje nové právní úpravy neziskových organizací a občanské sdružení RC Slunečnice bude muset v této souvislosti vhodně zvolit svou budoucí právní formu. Jak se tento zákoník dotkne právě občanských sdružení bylo rámcově popsáno v teoretické

části této práce a RC Slunečnice by rozhodně nemělo volbu vhodné právní formy podcenit. V souvislosti s tímto krokem bude rovněž nutné učinit revizi stanov organizace, přičemž by bylo vhodné zde zohlednit požadavky chystaného **zákona o statusu veřejné prospěšnosti**, jehož návrh je v současné době již k dispozici a měl by vstoupit v platnost rovněž 1.1. 2014. Je žádoucí formulovat stanovy organizace tak, aby zde uvedená hlavní činnost v budoucnu umožňovala organizaci získání statusu veřejné prospěšnosti. Dalším relevantním zákonem, jehož vývoj by organizace měla sledovat a který by měl vstoupit v platnost rovněž od 1. ledna 2014 je tzv. **Zákon o dětské skupině**. Jedná se o dlouho připravovaný záměr, který byl dříve známý také pod názvem miniškolka. Cílem tohoto zákona je legislativně ukotvit a zároveň podpořit rozvoj alternativních předškolních zařízení, která jsou mnohdy nabízena právě v rámci mateřských a rodinných center a to včetně RC Slunečnice. Další právní úprava, které by organizace měla věnovat pozornost je **Zákon o mediaci**, který nabyl účinnosti 1.8. 2012. Tento zákon dává nově větší prostor pro mimosoudní smírné řešení problémů a konfliktů a značné uplatnění by mohl naléznout mimo jiné v oblasti rodinného práva, obzvláště pak v problematice rozvodů a porozvodové péče o děti. Přijetí a rozšíření mediace mezi českou společností bude jistě otázkou dlouhodobou, přesto je vhodné tento trend sledovat a reagovat na něj i v činnosti organizace. Posledním hojně diskutovaným legislativním krokem, který jistě z dlouhodobého hlediska významně ovlivní oblast rodinné politiky je **Novela zákona o sociálně-právní ochraně dětí**, která byla přijata 7.11. 2012 poté, co Poslanecká sněmovna přehlasovala veto prezidenta Václava Klause. Jedná se o hojně medializovaný krok, který by měl podpořit rozvoj náhradní rodinné péče v České republice. Tato novela je krokem k tomu, aby náhradní formy rodinné péče byly preferovány před péčí ústavní. Obdobně jako mediace i tato myšlenka má před sebou zcela jistě ještě dlouhý kus cesty, přesto je vhodné se již dnes o problematiku náhradní rodinné péče zabývat, neboť i v této oblasti by mateřská a rodinná centra měla jistě co nabídnout.

Faktory ekonomické

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují činnost organizace můžeme zařadit hospodářské cykly, kupní sílu, inflaci či nezaměstnanost. V současné době se v České republice potýkáme s přetrvávající hospodářskou krizí a mezi lidmi panuje značná nejistota ohledně budoucího hospodářského vývoje.

Přetrvávajícím problémem je **nezaměstnanost**, která se podle dat Českého statistického úřadu pohybuje dlouhodobě kolem 8%. V této situaci se obzvláště ženám s malými dětmi nedaří sehnat po návratu z rodičovské dovolené zaměstnání, což má samozřejmě citelný dopad na finanční situaci rodin. Navíc se mnohdy jedná o rodiny, jejichž rozpočet je zatížen splácením hypotéky a problémy se ztrátou či neschopností nalézt zaměstnání pak mohou vyústit i v **neschopnost splácet své závazky**. Existenci tohoto problému potvrzují i analýzy zveřejňované Czech Credit Bureau, které ukazují, že v roce 2012 bylo vyhlášeno 16 956 osobních bankrotů, což je o 46% více než v roce předchozím.

Logickým důsledkem těchto skutečností je, že obzvláště rodiny s malými dětmi velice **pečlivě zvažují své výdaje**. V rámci úspor jsou pak primárně omezovány výdaje na statky a služby, které nejsou nezbytné, přičemž do této kategorie spadá i řada volnočasových aktivit nabízených RC Slunečnice. Výsledkem je pak snížení příjmů organizace na straně jedné, na straně druhé ovšem zároveň dochází k nárůstu poptávky po dalších skupinách služeb, jako jsou například bezplatné poradenství či vzdělávací a rekvalifikační kurzy. Organizace v průběhu uplynulých dvou let trvale zaznamenává nárůst zájmu o informace či pomoc v oblasti právní, finanční a v oblasti rodinných vztahů. Do budoucna nelze bohužel očekávat výrazné zlepšení hospodářské situace a proto lze předpokládat, že tyto pozorované trendy budou i nadále přetrvávat.

Faktory socio-kulturní

Mezi socio-kulturní faktory, které významným způsobem ovlivňují činnost RC Slunečnice patří především demografický vývoj populace, přístup lidí k práci a volnému času a celkový životní styl obyvatel.

Město Beroun je v současné době jedno z nejrychleji a nejdynamičtěji se rozvíjejících měst Středočeského kraje, o čemž vypovídá i průběžný nárůst počtu obyvatel. Dle dat Českého statistického úřadu vzrostl počet obyvatel města za uplynulých deset let takřka o 10% na 18 778 obyvatel registrovaných k 1.1. 2012. Vhodná poloha města v bezprostřední blízkosti Prahy a dobré dopravní spojení s hlavním městem přivádí do Berouna řadu převážně mladých rodin, které tvoří hlavní cílovou skupinu organizace. Tento trend je navíc podpořen relativně vysokou porodností v uplynulých letech. Ta dosáhla svého maxima v roce 2008, kdy se podle dat Českého statistického úřadu narodilo

119 570 dětí, od roku 2009 lze však již pozorovat **opětovný pokles porodnosti**. Tuto skutečnost je tedy potřeba zohlednit při úvahách o budoucím rozvoji organizace, neboť nelze předpokládat, že by se obdobný babyboom, jaký jsem zažili v uplynulých letech, opakoval.

Další skutečností, kterou můžeme pozorovat v rámci cílové skupiny, je fakt, že si lidé **více váží volného času** a snaží se jej využívat pokud možno aktivně a plnohodnotně. Tento trend se týká nejen dospělých, ale přenesl se i do oblasti trávení volného času dětí. Současné době je jasně patrná situace, kdy rodiče předškolních dětí kladou stále větší **důraz na vzdělávání a mimoškolkové aktivity malých dětí**. Oblast volnočasových aktivit pro předškolní děti se v uplynulých letech velice rychle rozvíjela a stala se lákavým oborem nejen pro neziskové, ale i pro komerční subjekty, které se snažily uspokojit tuto nově vzniklou poptávku. Mnohé vzdělávací a volnočasové aktivity se v této době staly doslova módní záležitostí (plavání dětí již od miminek, výuka angličtiny od dvou let atp.) a můžeme říci, že se staly součástí nového životního stylu mladých rodin. V současné době však již zaznamenáváme nasycení tohoto trhu a lze očekávat na tomto poli tvrdý konkurenční boj. **Životní styl** mladých rodin však doznal i řady dalších změn. Současní rodiče věnují větší pozornost zdravé výživě a nejnovějším trendům v oblasti výchovy i péče o dítě. Rozšiřují se i mnohé „alternativní“ názory na danou oblast.

Faktory technologické

Vzhledem k oblasti, ve které organizace působí, není její činnost významně ovlivňována technologickými faktory. Jedinou výjimku zde tvoří **rozvoj informačních technologií**, obzvláště pak **využívání internetu** a jeho možností k informování klientů, k propagaci organizace a ke zvyšování její důvěryhodnosti a transparentnosti. Existence kvalitních a aktuálních webových stránek organizace je v současné době naprostou nezbytností. Dalším významným fenoménem v této oblasti je pak **rozvoj sociálních sítí**, jejichž využívání je mezi ženami na mateřské dovolené značně rozšířené. Vytvoření a vhodné využívání facebookových stránek se tedy také jeví do budoucna jako nezbytná součást moderní neziskové organizace.

Analýza konkurenčního okolí organizace

Ani v prostředí neziskové organizace nesmíme zapomínat na konkurenci, neboť cílem každé organizace by mělo být nalezení a rozvinutí konkurenční výhody, která se pak stane základem dlouhodobé úspěšnosti organizace. Za konkurenty organizace v tomto kontextu považujeme organizace, „*které nabízejí podobné výrobky nebo služby stejným zákazníkům za podobné ceny.*“ (Kovář, 2008, s. 105)

V případě RC Slunečnice se jedná jednak o příbuzné NNO, které se zaměřují na stejné a nebo obdobné cílové skupiny, a dále pak o komerčně provozované organizace podnikající v tomto oboru za účelem hospodářského zisku.

Mezi **NNO s podobným posláním** můžeme zařadit některá menší mateřská a rodinná centra v malých obcích na Berounsku. Těchto organizací však na berounském okrese není mnoho a rozsah jimi nabízených služeb je nevelký, což je pochopitelné s ohledem na jejich malou územní působnost. Obdobné poslání jako RC Slunečnice pak mají rovněž některé občanské a jinak zvané poradny, řada z nich však v uplynulých dvou letech ukončila z finančních důvodů svou činnost. V současné době nabízí tyto služby v blízkém okolí již pouze dvě organizace a to Poradna pro občanská a lidská práva v Berouně a Psychologicko-sociální poradenství Středočeského kraje ve své pobočce v Králově Dvoře.

Druhou skupinou konkurentů jsou **firmy, které podnikají v oblasti volnočasových aktivit** pro malé děti. Zpravidla se jedná o organizace nabízející primárně soukromou školku či plaveckou školu. Tuto svou hlavní činnost pak v odpoledních hodinách doplňují nabídkou různých volnočasových aktivit pro děti. Další teoretickou konkurencí jsou i komerčně poskytované služby psychologů a jiných specialistů. Cena tohoto poradenství se však zpravidla pohybuje od 500 Kč na hodinu výše a tyto služby tedy nepředstavují závažnou konkurenci bezplatného poradenství zajišťovaného RC Slunečnice.

Přehled konkurentů, jejichž činnost by RC Slunečnice mělo sledovat, zobrazuje následující tabulka. Služby které tyto organizace nabízí jsou označeny křížkem, je-li pole prázdné, organizace danou službu či aktivitu neposkytuje. Zahrnuty byly nejen organizace se sídlem v Berouně, ale i ty, které působí v blízkých obcích, neboť RC Slunečnice se zaměřuje na klienty z celého okresu Beroun.

Tabulka 4: Přehled přímých konkurentů RC Slunečnice

NEZISKOVÉ ORGANIZACE	hlídání dětí	kroužky pro děti	kurzy pro dospělé	prostor pro setkávání	tradiční akce	přednášky	poradenství	další služby
Rodinné centrum Slunečnice Beroun	po, út, st	x	x	x	x	x	x	
Rodinné centrum Makovice Nižbor	po - pá	x		x	x			
Bimbi belli, mateřské centrum Loděnice	po - pá							
Komunitní centrum Koněprusy	po - pá			x	x			
Dům dětí a mládeže Beroun		x			x			
Pedagogicko psychologická poradna							x	
Sponte Králův Dvůr							x	
Poradna pro občanská a lidská práva							x	
KOMERČNÍ POSKYTOVATELÉ	hlídání dětí	kroužky pro děti	kurzy pro dospělé	prostor pro setkávání	tradiční akce	přednášky	poradenství	další služby
Studio Kytka	po - pá	x						plavání
Zahořánek	po - pá		x					plavání
Studio Kala		x	x			x	x	kosmetika
Pohoda pro každého	po - pá	x	x		x		x	kosmetika
Dětský koutek Krteček	po - pá	x						
Montessori školka	po - pá							
Školička Daník	po - pá							
B- English	po - pá							
Zlatíčka	po - pá							
Dětský klub Sokolík	po - pá							

Zdroj: vlastní zpracování

Rozsah nabízených služeb

Jak je patrné z výše uvedené tabulky, mezi neziskovými organizacemi nabízí RC Slunečnice jednoznačně nejširší spektrum služeb. Na rozdíl od své konkurence se zaměřuje na celé spektrum služeb od hlídání dětí, přes volnočasové aktivity až po vzdělávací aktivity a poradenství. Ostatní rodinná a mateřská centra se zaměřují zpravidla pouze na hlídání dětí či volnočasové aktivity. Poradenské služby jsou pak nabízeny odděleně dvěma občanskými poradnami, které působí v Berouně a Králově Dvoře.

Spojení volnočasových aktivit, vzdělávání a poradenství přitom přináší organizaci značnou výhodu. Lidé jsou zvyklí navštěvovat volnočasové aktivity organizace a díky tomu se nenásilnou formou dozví i o jejích poradenských a vzdělávacích aktivitách. Tyto se pak v případě potřeby neostýchají vyhledat, neboť jejich návštěvu nevnímají jako stigmatizující před okolím, či jako důkaz vlastního selhání, jak je tomu mnohdy při návštěvě občanských a manželských poraden.

Poněkud odlišný rozsah služeb nabízí i komerčně zaměření poskytovatelé. V této kategorii jednoznačně dominují různé druhy školiček a miniškolek někdy i v kombinaci s plaváním dětí nebo kosmetickými službami pro ženy. K těmto aktivitám jsou pak spíše jako doplňkové zařazovány různé odpolední kroužky pro děti, ty však zpravidla nepředstavují hlavní činnost těchto subjektů. Jedinou výjimkou v tomto směru je Studio Kala v Berouně, základ jehož činnosti tvoří ani školka ani plavecká škola a přesto se poměrně úspěšně drží na cílovém trhu. Tato organizace zároveň představuje nejvážnějšího přímého konkurenta RC Slunečnice.

Cenová úroveň nabízených služeb

Vzhledem k tomu, že na analyzovaném trhu panuje poměrně silná konkurence, je cenová úroveň nabízených služeb relativně vyrovnaná. Cena za hlídání dětí se pohybuje přibližně kolem 60 Kč za hodinu. Výjimkou je Montessori školka a Anglická školka B-English, kde jsou ceny z pochopitelných důvodů vyšší. Naopak některé nově vznikající školky nabízejí hlídání již od 50 Kč na hodinu.

Ceny volnočasových kroužků a aktivity se pak pohybují okolo 80 Kč na 45 minut. Výjimku zde opět tvoří kurzy angličtiny, kde je cena přibližně dvojnásobná a plavecké kurzy pro malé děti, kde ceny dosahují až 250 Kč za 30 minut.

Aktivity a kurzy RC Slunečnice spadají svou cenou úrovní mezi nižší průměr v rámci výše zmiňovaného rozpětí. Výjimku tvoří vzdělávací a poradenská činnost, která je poskytována bezplatně a nebo za nízké netržní ceny, v závislosti na výši dotací, které se na tuto činnost podaří získat.

Dynamika rozvoje nabízených služeb

Rozvoj mateřských a rodinných center a jimi zajišťovaných služeb od roku 2010 významně zpomalil. Hlavní příčinou tohoto trendu je změna rodinné politiky MPSV, jakožto největšího podporovatele těchto organizací. V současné době již nejsou poskytovány dotace na podporu volnočasových aktivit a jsou podporovány pouze aktivity vzdělávací a poradenské. Celkový objem poskytovaných dotací rovněž významně poklesl a do budoucna nelze očekávat změny k lepšímu. Z tohoto důvodu neziskové organizace spíše omezují svůj provoz, či svou činnost ukončují zcela.

Naproti tomu stále dochází k významnému rozvoji komerčních poskytovatelů zaměřujících se na aktivity, které mají ziskový potenciál. Výše uvedený seznam komerčních poskytovatelů, které lze považovat za přímou konkurenci organizace, čítá deset organizací, přičemž pět z nich zahájilo svou činnost v roce 2012.

V současné době se však, dle mého názoru, již i tento trh nasytil a lze zde dokonce pozorovat převis nabídky nad poptávkou. Jestliže ještě před dvěma lety byl problém sehnat soukromou školku, dnes není problém umístit dítě kdykoliv v průběhu celého školního roku a to i za poměrně přijatelné ceny. To samé lze říci o kroužcích a aktivitách pro předškolní děti, i v této oblasti již nabídka převyšuje poptávku. Konkurence mezi jednotlivými poskytovateli je tedy v současnosti značná a do budoucna velice pravděpodobně někteří tento trh opětovně opustí.

Pozice RC Slunečnice na tomto trhu je sice silná a patří zcela jednoznačně k nejznámějším a nejvyhledávanějším poskytovatelům, konkurenční tlak je však vysoký a je tedy nutné na udržení tohoto postavení neustále pracovat.

Analýza zájmových skupin

V této části budou analyzovány nejdůležitější zájmové skupiny, které mají vliv na úspěšné fungování organizace. Postupně bude ukázáno, kdo přesně tyto skupiny tvoří, jaké

jsou jejich potřeby a jaký vliv mohou mít na prosperitu organizace. V rámci této práce budou analyzovány následující klíčové zájmové skupiny: klienti, vedení organizace, zaměstnanci a dobrovolníci, dárci a sponzoři a na závěr subjekty veřejné správy, konkrétně MPSV a město Beroun.

Klienti

Nejdůležitější zájmovou skupinou organizace jsou samozřejmě její klienti, neboť za účelem uspokojování jejich potřeb byla organizace primárně zřízena. Primární cílovou skupinou RC Slunečnice dříve byly výhradně matky na mateřské a rodičovské dovolené, v průběhu let došlo k rozšíření na **rodiny s malými dětmi** jako celek.

Potřeby klientů RC Slunečnice zjišťovala v loňském roce studentka třetího ročníku evangelické teologické fakulty Univerzity Karlovy Veronika Frantová. Tento výzkum je součástí její bakalářské práce na téma "Problematika mateřských center", kterou v současné době zpracovává. Výzkum probíhá formou osobního pohovoru a odpovědi byly zaznamenány do připraveného dotazníku.

Závěry tohoto šetření ukázaly, že primárním důvodem, který rodiče do RC přivádí je snaha „přijít mezi lidi“. Formálně řečeno, hlavním motivem je snaha o **odstranění sociální izolace** rodičů pečujících o malé děti. V případě Berouna je tato skutečnost navíc podpořena tím, že město je v posledních letech velice vyhledávané mladými rodinami, které sem přivádí výhodná poloha města vzhledem k Praze a s tím spojené pracovní možnosti. Na druhém místě se pak umístila **snaha rodičů rozvíjet své děti**, tento trend byl patrný hlavně u prvorodiček, které projevovaly vysoký zájem o návštěvu různých kurzů a kroužků pro děti a rovněž i o přednášky zaměřené na problematiku zdraví a rozvoje dětí. Nikdo z oslovených klientek a klientů neuvedl, že by je do RC přivedl primárně zájem o nabízené poradenské služby, což potvrzuje závěry, které vedení RC učinilo již dříve na základě pozorování. Klienti zpravidla nejdříve vyhledávají volnočasové aktivity organizace, následně začínají navštěvovat i přednášky a vzdělávací kurzy věnující se zpočátku spíše „lehčím“ tématům a až postupně někteří z nich využijí nabízených poradenských služeb, aby s jejich pomocí mohli **řešit své rodinné či jiné problémy**. Lze však říci, že převážná většina klientů v poradnách RC Slunečnice navštěvuje a nebo dříve navštěvovala volnočasové aktivity organizace.

Určitým překvapením pro vedení organizace byly závěry průzkumu, které se týkaly spokojenosti klientů se službami a návrhů na zlepšení, inovace, či zařazení nových služeb do programu RC Slunečnice. Dotazovaní klienti shodně uváděli **spokojenost se stávajícími službami** a to jak s jejich kvalitou, tak s jejich rozsahem. Toto je samozřejmě příjemné a pozitivní zjištění, avšak vedení organizace doufalo, že by z rozhovorů s klienty mohly vzejít užitečné připomínky a nápady pro zlepšení činnosti organizace. Bylo by však chybné domnívat se, že toto zjištění znamená, že klienti již žádné další potřeby nemají a že zde neexistuje prostor pro zlepšení. Tyto **potřeby velice pravděpodobně existují, avšak zatím pouze v latentní formě**. Úkolem organizací je pak tyto potřeby odhalit a následně nabídnout službu, která je uspokojí. Dobrým příkladem v tomto směru může být například nabídka nově zaváděných mediačních služeb. Tyto služby si kladou za cíl pomoci klientům nalézt dohodu mezi dvěma stranami zpravidla v předrozvodových situacích, upravit podmínky péče o společné děti apod. . Klienti tyto služby sami nevyžadovali, neboť o jejich existenci ani nevěděli. Ve chvíli kdy však byly zařazeny do nabídky RC Slunečnice a byla provedena potřebná osvěta v tomto směru, začali klienti mediační poradnu postupně navštěvovat. Díky této pomoci mají nyní možnost řešit své spory mimosoudní cestou, na základě dohody na které se obě strany shodnou, což je základní předpoklad pro to a aby tyto dohody byly následně i dodržovány. Domníváme se, že v oblasti rodinného, manželského a výchovného poradenství existuje v současné době mezi klienty značný potenciál, který pokud se správně uchopí, může významně přispět k na plnění poslání organizace, kterým je podpora funkčnosti rodiny a její stability.

Důležité je se ještě v tuto chvíli zmínit o **vztahu kvality a ceny**. Průzkum ukázal, že pro klienty je velice důležitá kvalita služeb, zatímco cena služeb nehraje tak významnou roli, jako se doposud předpokládalo. Většina klientů se shodla na tom, že očekávají kvalitní služby za dostupné ceny. Nikdo neoznačil stávající ceny za příliš vysoké, většina se shodla, že cenová úroveň je vhodně nastavena, a někteří klienti by byli dokonce ochotni platit za nabízené služby i částky vyšší.

Vedení organizace

Další významnou zájmovou skupinou, kterou můžeme ve vztahu k RC Slunečnice identifikovat, je vedení organizace. Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, v rámci vedení organizace má jednoznačně dominantní postavení její zakladatelka , která je

v současnosti v čele organizace jako její koordinátorka. Zatímco v dobách založení organizace spadali zakládající členové a zároveň vedení organizace do její cílové skupiny, tedy organizaci zakládaly pro sebe a lidi ve stejné životní situaci, v dnešní době již cílové skupině takříkajíc odrostli. Část zakládajících členů organizaci z tohoto důvodu opustila a zůstala pouze vedoucí osobnost organizace Gabriela Horná Bulková. Ta má v současné době **k organizaci silný osobní vztah** a zároveň se intenzivně **zajímá i o potřeby cílové skupiny**. Kromě těchto zájmů pak má zcela jistě i další čistě osobní zájmy. Sem patří například potřeba **seberealizace a uznání** nebo i ryze praktické zájmy, jako třeba skutečnost, že se jedná o **zaměstnání v centru Berouna** s maximálně vstřícnou pracovní dobou.

Zaměstnanci a dobrovolníci

Vzhledem k charakteru organizace převládají mezi zaměstnanci a dobrovolníky podobné motivy k angažování se v jejích činnostech. Na prvním místě je u obou skupin jednoznačně potřeba **seberealizace a uznání**, u zaměstnanců se k tomu pak přidává potřeba **udržovat kontakt se svým oborem** i v době mateřské a rodičovské dovolené. Toto platí jak pro pedagogické pracovníky, kteří vedou jednotlivé kroužky, tak pro vedoucí některých poraden. Až na posledním místě se pak nachází **možnost přivýdělku**. Důvod je poměrně jednoduchý. RC Slunečnice zaměstnává většinu zaměstnanců pouze na několik hodin v týdnu a to formou dohody o provedení práce, zároveň ani honoráře za tuto činnost nejsou nikterak vysoké. Výsledkem je tedy opravdu pouze určitý přivýdělek, který zpravidla není hlavním motivem pro práci v organizaci.

Dárci a sponzoři

Další tradiční zájmovou skupinou v případě neziskových organizací tvoří **dárci a sponzoři**. V případě RC Slunečnice je jejich rozsah na financování aktivit velice nízký a tomu odpovídá i nízký vliv této skupiny. Podpora ze strany individuálních i firemních sponzorů je v současné době na velice nízké úrovni a vzhledem k nejisté hospodářské situaci nelze v nejbližší době očekávat změnu k lepšímu. V případě, že je organizace některými dárce podpořena, jedná se často o podporu spíše na základě přímých osobních kontaktů, nežli o tradiční dárcovství či sponzoring, které sledují zvýšení známosti nebo

zlepšení image dárce. V této situaci se často setkáváme dokonce i s požadavkem, aby sponzoři, kteří poskytli věcné dary či odměny pro akce organizace, nebyli výslovně uváděni na prezentačních materiálech s touto akcí spojených. Důvod je prostý, obávají se, že by je pak obtěžovaly s žádostí o podporu i další organizace. Situace v oblasti dárcovství a sponzoringu je tedy v současné době poměrně složitá.

Subjekty veřejné správy

Hlavním subjektem, který má zájem na fungování organizací typu rodinných a mateřských center je Ministerstvo práce a sociálních věcí, které je zároveň i největším finančním podporovatelem RC Slunečnice. Na místní úrovni je pak nutné zohledňovat zájmy města Berouna.

MPSV zpracovalo několik dokumentů, ve kterých jasně definuje své zájmy ve vztahu k rodinné politice. Prvním koncepčním dokumentem v tomto směru je Národní zpráva o rodině z roku 2004, na kterou pak následně v roce 2005 navázala Národní koncepce rodinné politiky. V těchto dokumentech je jako nejobecnější cíl rodinné politiky uvedena *„institucionální podpora zdravé funkční rodiny a podpora zakládání rodin.“* (MPSV, 2004, s. 5) Je zde poukázáno na význam společného koordinovaného přístupu na úrovni jednotlivých ministerstev, krajů i obcí. Velký význam je přikládán i spolupráci s neziskovým sektorem. Důraz začal být v této době kladen na **služby mající preventivní a podpůrný charakter**. Jejich cílem je *„usnadňovat a posilovat manželské soužití a rodičovské kompetence, zkvalitňovat rodinné vztahy, vést k prevenci sociálního vyloučení rodičů pečujících o malé děti, podporovat rodiny v péči o děti, jejich výchově a při harmonizaci práce a rodiny.“* (MPSV, 2008, s.14) Od roku 2005 byly i tyto typy služeb i finančně podporovány ze státního rozpočtu a to prostřednictvím dotačního programu MPSV na podporu rodiny. Od roku 2010 došlo pak k určitému zúžení spektra podporovaných služeb a finanční podpora je poskytována pouze na oblast vzdělávacích a tréninkových aktivit a poradenství v oblasti rodiny a rodičovství.

Město Beroun dokončilo v listopadu roku 2012 zpracování svého Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb na období 2013-2017. Za hlavní cíl komunitního plánování si v něm vytyčilo *„vybudování kvalitní sítě sociálních služeb, ve které budou zdroje a prostředky využívány hospodárně, transparentně a srozumitelně.“* (Město Beroun, Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb, 2012, s.4) Jednou z priorit nově vzniklého

plánu je i **Podpora prevence a řešení rizikových jevů u dětí, mládeže a rodin**. V rámci této priority pak bylo RC Slunečnice zařazeno jako jeden z realizátorů ke třem navrženým opatřením a to: podpora dostupných volnočasových aktivit, podpora základního a odborného sociálního poradenství a podpora svépomocných skupin. Zvýšený důraz klade komunitní plán hlavně na rozvoj nabídky odborného poradenství, jehož potřebnost, na základě analýz provedených městem Beroun, neustále stoupá.

Vliv jednotlivých zájmových skupin

Ačkoliv logika věci by velela, že činnost organizace by měla být určována hlavně zájmy a potřebami jejích klientů, realita je bohužel odlišná. **Rozhodující vliv má ve skutečnosti politika MPSV** a tímto ministerstvem vyhlašované granty a dotační řízení na příslušná období. Potíže neziskovým organizacím v této souvislosti často způsobují změny či nekonceptnosti v této politice. Organizace pak navzdory potřebám svých klientů a svým dlouhodobým cílům musí některé programy omezovat a jiné naopak narychlo zavádět, aby nepřišla o finance nezbytné pro svůj dlouhodobý provoz. **Důležité je rovněž udržovat dobré vztahy s městem Berounem**, které RC Slunečnice podporuje jak finančně, tak hlavně materiálně. Město Beroun pronajímá organizaci za velice výhodných podmínek prostory v budově Komunitního centra na velice výhodném místě v centru města. Město Beroun rovněž umožňuje bezplatnou propagaci RC Slunečnice na městských výleповých plochách a v Radničním listě. Teprve ve chvíli, kdy jsou naplněny zájmy a podmínky těchto dvou zájmových skupin a jsou zajištěny materiální a finanční podmínky na provoz organizace, přichází na řadu zájmy cílové skupiny. Toto je bohužel běžná realita neziskových organizací. Zájmy vedení organizace, jejích zaměstnanců a pomáhajících dobrovolníků jsou pak zpravidla ve shodě se zájmy klientů a jejich naplňování je většinou nekonfliktní.

5.3 Interní analýza

Poté, co jsme analyzovali vnější prostředí organizace, můžeme přistoupit k analýze prostředí vnitřního. Zde se zaměříme nejprve na zdroje organizace. Pozornost je věnována nejen rozsahu a kvalitě zdrojů organizace, ale stejně důležité je i jejich porovnání s konkurencí, neboť právě některé z těchto zdrojů se mohou stát základem pro vznik

konkurenční výhody. Druhá analýza, která bude v rámci této části provedena, je analýza portfolia nabízených služeb. Ta by nám měla poskytnout přehled o tom, jaké služby organizace nabízí, které z nich by bylo vhodné rozvíjet a které naopak omezit či zcela ukončit.

Prověření zdrojů podniku

Účelem této části je zjistit, „*jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a do jaké míry se jedná o zdroje jedinečné a nenapodobitelné.*“ (Kovář, 2008, s. 148) Zdroji v tomto kontextu nerozumíme pouze zdroje finanční, ale analyzovány budou rovněž zdroje fyzické, lidské a nehmotné, neboť jejich důsledky pro činnost organizace jsou neméně významné.

Fyzické zdroje

Organizace není vlastníkem rozsáhlého majetku, avšak díky svým dlouhodobě dobrým vztahům s městem Beroun, má pro svou činnost **k dispozici velice pěkný prostor** v budově Komunitním centra. Jedná se o zrekonstruovanou budovu v samém centru města, jejímž majitelem je město Beroun, které ji pronajímá jednotlivým poskytovatelům sociálních služeb. RC Slunečnice zde má k dispozici prostor o velikosti 120m², který je rozdělen na prostornou hernu s kuchyňským koutem a na menší kancelář. Prostor kanceláře byl z prostředků veřejné sbírky upraven tak, že jeho stávající dispoziční řešení umožňuje i využívání v odpoledních a večerních hodinách jako místo pro poradenskou činnost. Pro kurzy a semináře si pak organizace pronajímá prostornou učebnu od Farní charity, která je v téže budově, pouze o patro níže. Nájemné, které za tyto prostory město vyžaduje, je velice nízké. Jedná se o necelých 25 000 Kč za rok. K této částce je samozřejmě nutné připočítat i náklady na energie a další služby, které činí necelých 100 000 Kč ročně, přesto je možnost využívat tento prostor velice výhodná a to nejen z hlediska finančního, ale i z hlediska jeho výhodného umístění a výborné dostupnosti. Možnost využívat tyto prostory přináší tedy organizaci značnou konkurenční výhodu v porovnání s ostatními organizacemi, které musí své umístění řešit za zcela tržních podmínek.

Lidské zdroje

RC Slunečnice má **dostatek kvalitních a ochotných lektorů** stejně tak jako dostatek zkušených odborných pracovníků, kteří zde pracují jako externisté. Značnou výhodou v tomto směru je opět dobré jméno organizace, neboť díky němu zaměstnanci a spolupracovníci často organizaci sami oslovují s nabídkou spolupráce. Jak již bylo uvedeno výše, jejich hlavním motivem zpravidla nebývá snaha o vysoký výdělek, ale spíše potřeba seberealizace či uznání, a proto mnohdy nevyžadují ani finanční odměnu v obvyklé výši. Lze tedy říci, že organizaci se daří zaměstnávat kvalitní lidi za nepřiliš vysoké mzdy, což je zcela jistě další dobrý základ pro tvorbu konkurenční výhody. Naproti tomu slabinou organizace je bohužel její management. Vedení organizace je spíše neformální skupinou, jehož členové mají vysoké osobní kvality, avšak **nedostatečné znalosti z oblasti řízení organizace**. V tomto směru je zcela jistě stále co zlepšovat. Důležité ovšem je, že si vedení tento nedostatek uvědomuje a usiluje o změnu situace. Některá další personální specifika pramení ze skutečnosti, že mnozí lektoři zůstávají v RC Slunečnice pouze po dobu, co mají malé děti a poté se navrací ke svému původnímu zaměstnání. Z tohoto důvodu je nutné věnovat značnou pozornost výběru a zaškolování nových lektorů, což je mnohdy náročné. Na druhou stranu tato situace má i svá pozitiva, organizace díky tomu získává stále nové lidi, kteří přináší do týmu nové nápady a nadšení.

Zdroje nehmotné povahy

Jak již bylo několikrát zmíněno, zásadní předností organizace je její **dobré jméno** a známost nejen mezi cílovou skupinou, ale i mezi širokou veřejností. Díky své dobré pověsti se organizaci daří navázat spolupráci s řadou kvalitních lektorů a přednášejících, dobré jméno je rovněž základem úspěšné spolupráce s městem Beroun a dalšími partnery. Mezi další přednosti organizace, které mají nehmotný charakter, můžeme zařadit **bohaté zkušenosti, širokou a provázanou nabídku služeb** a v konečném důsledku i **významné postavení na cílovém trhu**.

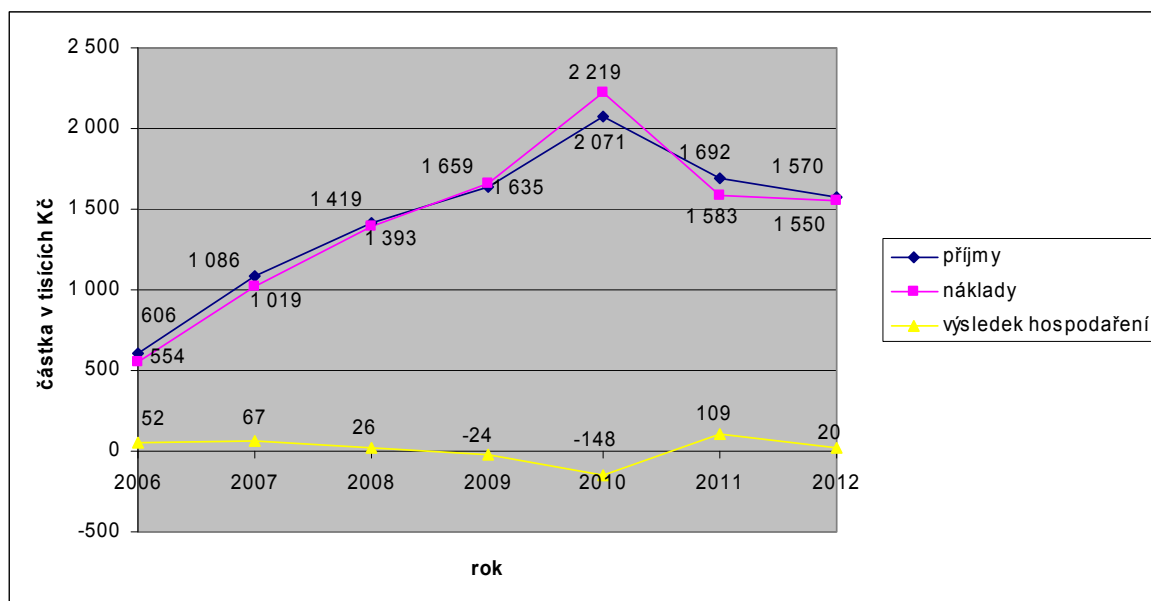
Je patrné, že zdroje nehmotné povahy mají v případě RC Slunečnice značný význam a je proto nutné věnovat jim adekvátní pozornost. Budou-li vhodně rozvíjeny, mohou být i nadále zdrojem významné konkurenční výhody. Usne-li však vedení organizace na vavřínech, tuto výhodu může velice snadno ztratit.

Finanční zdroje

Jistě nepřekvapí, že právě finanční zdroje **jsou dlouhodobou slabinou organizace**. Tyto zdroje jsou značně omezené a vzhledem k závislosti na dotačních titulech bohužel i nejisté. Tato situace je navíc umocněna současnou nejistou hospodářskou situací, kdy objem finanční podpory, jak z veřejného sektoru tak od soukromých dárců, neustále klesá. Kombinace těchto faktorů působí organizaci samozřejmě řadu potíží. Závislost na dotacích z veřejných rozpočtů například komplikuje organizaci její dlouhodobé plánování, neboť nikdy není známo, jaké oblasti budou podporovány v následujících letech a jaký objem prostředků bude na tyto dotace vymezen. Omezené finanční prostředky rovněž neumožňují organizaci v plné šíři rozvinout služby, které považuje za nejpotřebnější. Naopak musí značné úsilí věnovat i aktivitám, které sice nikterak významně nepřispívají k naplnění jejího poslání, avšak jsou zdrojem příjmů pro financování jejích ostatních aktivit. V neposlední řadě omezené finance neumožňují organizaci adekvátně zaplatit pracovníkům v jejím vedení, je tedy odkázána spíše na obětavé nadšence nežli na kvalitní a zkušené manažery.

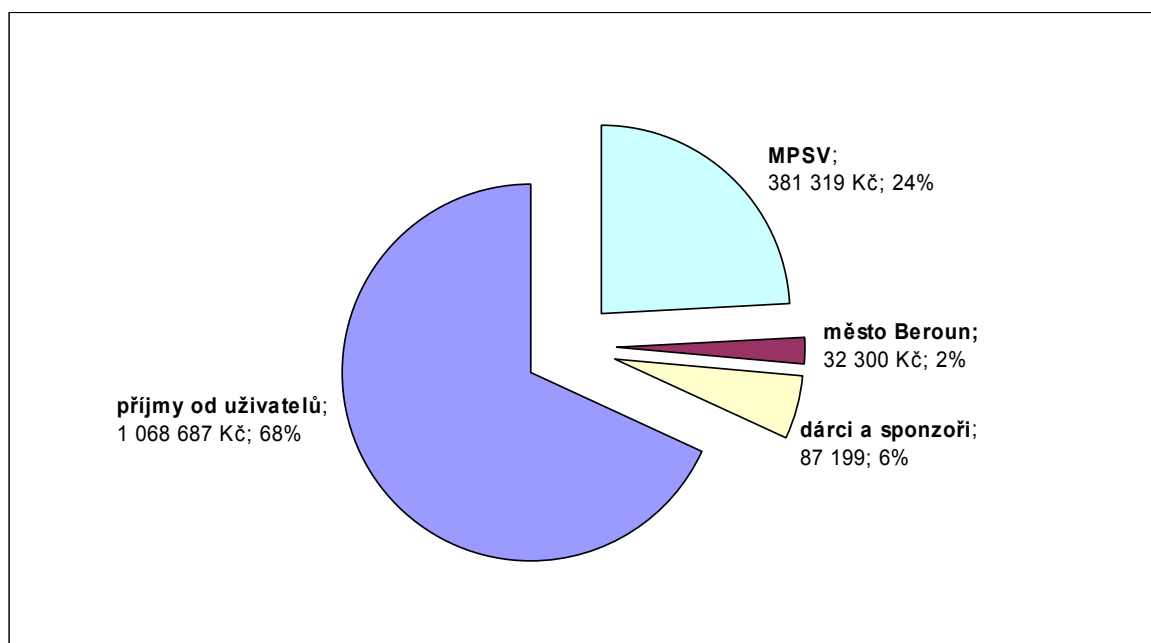
Následující grafy přehlednou formou shrnují základní informace o financování RC Slunečnice v letech 2006 – 2012. Nejprve je zobrazen celkový hospodářský výsledek organizace a jeho vývoj v uplynulých letech. Zde je vidět, že se organizaci daří povětšinou udržet rovnováhu příjmů a výdajů. Výjimkou v tomto ohledu byl rok 2010, kdy v euforii ze získané vysoké dotace od MPSV následovalo neuvážlivé plýtvání zdroji na projekty, jejichž návratnost byla nízká a jejichž souvislost s posláním organizace byla spíše okrajová. Od hospodářského výsledku organizace pak grafy přechází k finančním zdrojům a zobrazují jak jejich strukturu, tak samozřejmě i vývoj v čase. Podrobný komentář k finančním zdrojům organizace je uveden níže pod grafy.

Graf 2: Hospodářský výsledek RC Slunečnice v letech 2006 – 2012



Zdroj: Výroční zprávy RC Slunečnice 2006 -2012, vlastní zpracování

Graf 3: Struktura finančních zdrojů RC Slunečnice v roce 2012



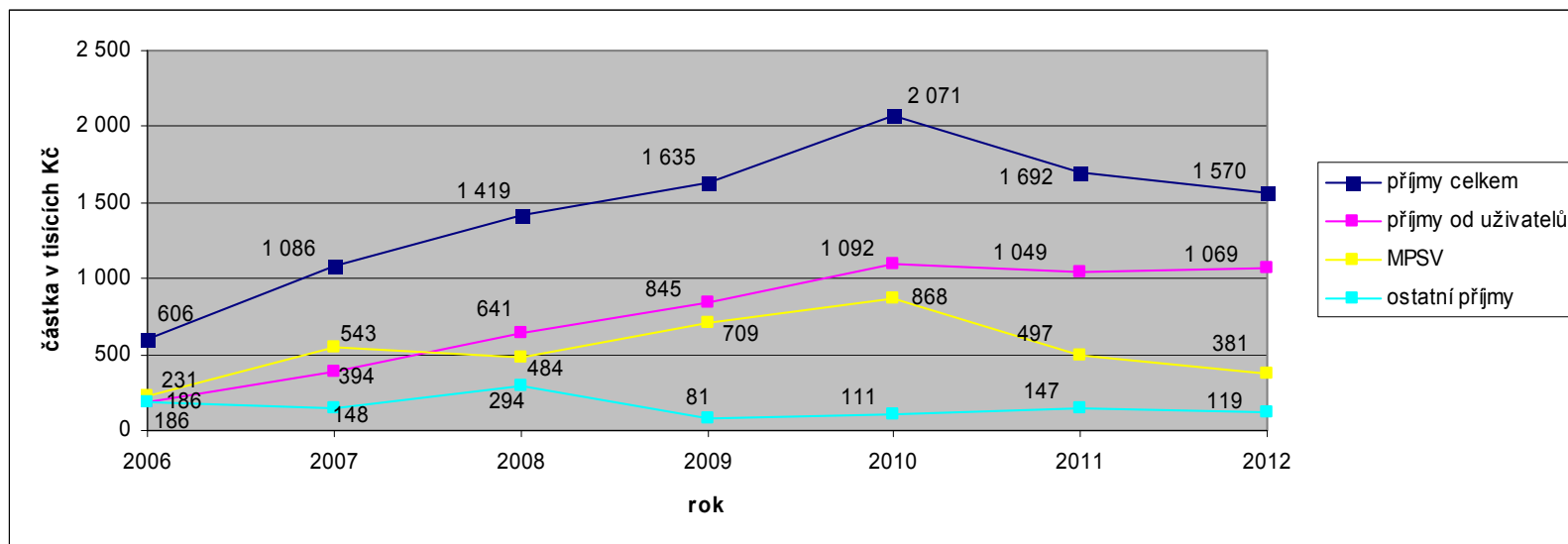
Zdroj: Výroční zpráva RC Slunečnice 2012, vlastní zpracování

Tabulka 5: Finanční zdroje RC Slunečnice v letech 2006 - 2012

	MPSV	město Beroun	nadace	jiné subjekty veřejné správy	dárci a sponzoři	příjmy od uživatelů	celkem
2006	231 400	15 000	0	114 522	56 804	186 290	606 022
2007	542 600	20 000	105 000	0	23 000	393 549	1 086 156
2008	483 793	30 000	10 000	200 000	54 420	640 688	1 418 901
2009	709 446	35 000	0	30 000	15 600	844 722	1 634 768
2010	867 750	32 000	10 000	25 000	43 566	1 092 434	2 070 750
2011	496 578	35 000	0	69 679	41 940	1 049 144	1 692 341
2012	381 319	32 300	0	0	87 199	1 068 687	1 569 505

Zdroj: Výroční zprávy RC Slunečnice 2006 – 2012, vlastní zpracování

Graf 4 : Vývoj finančních zdrojů RC Slunečnice v letech 2006 - 2012



Zdroj: Výroční zprávy RC Slunečnice 2006 – 2012, vlastní zpracování

Jak je patrné z výše uvedených grafů, hlavním podporovatelem organizace je dlouhodobě MPSV. V roce 2007 dosáhl podíl dotace z tohoto zdroje dokonce 50% z celkového objemu finančních zdrojů organizace, zatímco podíl samofinancování byl v té době pouhých 36%. V následujících letech sice výše dotace i nadále v absolutní hodnotě narůstala a to až do svého maxima v roce 2010, avšak její relativní podíl lehce klesal a pohyboval se kolem 40% celkového objemu finančních zdrojů. V roce 2011 v souvislosti s hospodářskou krizí a se škrty ve státním rozpočtu poklesl významně i objem této dotace, na což musela organizace reagovat razantním snížením nákladů, omezením poskytovaných služeb a snahou o zvýšení vlastních příjmů. Příjmy organizace sice nevzrostly v absolutní hodnotě, ale při omezeném rozsahu služeb se podařilo vybrat částku pouze o něco málo nižší nežli v roce předcházejícím, což lze také považovat za částečný úspěch.

Se začátkem školního roku 2012/2013 pak byla učiněna opatření pro zvýšení výnosů z volnočasových aktivit, která spočívala v tom, že kurzy již není možné navštěvovat jednotlivě a zaplatit pouze navštívené lekce, ale je nutné zaregistrovat se vždy na celé pololetí dopředu a uhradit celou odpovídající částku. Tento přechod na tzv. „kurzový systém“ se naštěstí podařil a organizaci se podařilo zapsat dostatečný počet zájemců a kurzy naplnit. Toto se odrazilo ve zvýšených příjmech za období září 2012 – prosinec 2012, což jsou nejčerstvější údaje, které jsou v tuto chvíli k dispozici. Nárůst příjmů v tomto období pomohl dorovnat nejen nízké příjmy za předchozí měsíce daného roku (jejich příčinou byl brzký nástup pěkného počasí v daném roce), ale dokonce došlo i k lehkému nárůstu tržeb oproti roku předchozímu. V roce 2012 tedy podíl dotace MPSV klesl na 24% celkového objemu finančních zdrojů a podíl samofinancování naproti tomu vzrostl na 68%. Pro nadcházející období lze očekávat, že tento trend bude pokračovat. Stávající vývoj situace však nasvědčuje tomu, že by organizace měla být schopna průběžně zvyšovat podíl samofinancování tak, aby pokles objemu dotací vyrovnala.

Kromě nárůstu příjmů od uživatelů samozřejmě existuje možnost pokusit se získat finance i od jiných dárců či podporovatelů, čemuž bohužel současná hospodářská situace příliš nepřeje. Přesto organizace dlouhodobě usiluje o zvýšení objemu podpory od města Berouna. Doposud se dařilo získávat pouze dotace z programu na podporu kultury, pro rok 2013 se poprvé podařilo získat i menší dotaci ze sociálního programu a do budoucna by organizace ráda získaly i podporu z programu zaměřujícího se na volnočasové aktivity dětí a mládeže.

Analýza portfolia

Nyní se zaměříme na analýzu poskytovaných služeb a to s ohledem na to, do jaké míry tyto služby pomáhají naplnit poslání organizace a do jaké míry jsou finančně návratné. Za tímto účelem využijí koncept tzv. matice portfolia, jejíž podstata byla vysvětlena v teoretické části této práce.

Obrázek 4: Matice portfolia RC Slunečnice

finanční návratnost	VYSOKÁ	<table><tr><th>II. PŘÍSPÍVAJÍCÍ</th><th>I. PROSPĚŠNÉ</th></tr><tr><td>"Nezbytné zlo"</td><td>"Nejlepší z možného"</td></tr><tr><td>Angličtina pro děti Hlídnání dětí Pilates pro ženy</td><td>Cvičení rodičů s dětmi Jazyková výuka pro rodiče Tradiční jednorázové akce Půjčovna dětských potřeb</td></tr><tr><th>IV.ŠKODLIVÉ</th><th>III. UŽITEČNÉ</th></tr><tr><td>"Nedostatečně prospěšné"</td><td>"Dobré pro společnost"</td></tr><tr><td>Dětský program na BikeMaratonu Předporodní příprava Občerstvení</td><td>Přednášky a kurzy Odborné poradenství Mediační služby Spolupráce s azylovým domem</td></tr></table>	II. PŘÍSPÍVAJÍCÍ	I. PROSPĚŠNÉ	"Nezbytné zlo"	"Nejlepší z možného"	Angličtina pro děti Hlídnání dětí Pilates pro ženy	Cvičení rodičů s dětmi Jazyková výuka pro rodiče Tradiční jednorázové akce Půjčovna dětských potřeb	IV.ŠKODLIVÉ	III. UŽITEČNÉ	"Nedostatečně prospěšné"	"Dobré pro společnost"	Dětský program na BikeMaratonu Předporodní příprava Občerstvení	Přednášky a kurzy Odborné poradenství Mediační služby Spolupráce s azylovým domem
	II. PŘÍSPÍVAJÍCÍ	I. PROSPĚŠNÉ												
	"Nezbytné zlo"	"Nejlepší z možného"												
	Angličtina pro děti Hlídnání dětí Pilates pro ženy	Cvičení rodičů s dětmi Jazyková výuka pro rodiče Tradiční jednorázové akce Půjčovna dětských potřeb												
	IV.ŠKODLIVÉ	III. UŽITEČNÉ												
	"Nedostatečně prospěšné"	"Dobré pro společnost"												
Dětský program na BikeMaratonu Předporodní příprava Občerstvení	Přednášky a kurzy Odborné poradenství Mediační služby Spolupráce s azylovým domem													
NÍZKÁ														
	NÍZKÝ	přínos společnosti (cílové skupině)	VYSOKÝ											

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené matici jsou služby organizace rozděleny do čtyřech základních kvadrantů. Z této formy zobrazení služeb je patrné, které aktivity jsou z vyhodnocovaných hledisek bezproblémové a které jsou naopak diskutabilní.

Nejsnazší rozhodování je spjato s aktivitami **prvního kvadrantu**. Aktivity zde umístěné jednak směřují k naplnění dlouhodobých cílů organizace a zároveň jsou i schopny samofinancování, což je pochopitelně ideální varianta. Bohužel je nutné dodat, že vzhledem k silnému konkurenčnímu tlaku, ani tyto aktivity nejsou schopné vytvořit vysoký zisk, který by mohl být použit k významnějšímu financování aktivit ostatních kvadrantů. Toto platí hlavně pro různé volnočasové kroužky pro děti a pro jazykové kurzy

pro dospělé. Stejný důsledek, avšak jiné příčiny má pořádání tradičních jednorázových akcí. Tyto naopak nejsou nikterak lákavou oblastí pro konkurenci, neboť jsou organizačně velice náročné a vstupné, které zde lze vybírat, je relativně nízké. RC Slunečnice může tyto akce pořádat pouze díky podpoře dobrovolníků, kteří se na jejich přípravě a průběhu podílí a díky tomu se podaří pokrýt náklady těchto akcí z vybraného vstupného. Výsledek je ovšem opět stejný, příjmy z aktivit pokryjí právě pouze náklady na jejich uskutečnění, ale nevzniká přebytný zisk, který by bylo možné využít na financování dalších aktivit organizace.

Relativně jednoduché rozhodování je spjato i s **druhým kvadrantem**. Zde umístěné aktivity mají samozřejmě určitou příbuznost s činností organizace, avšak hlavním motivem k jejich nabízení je zisk, který zde lze inkasovat. Často se jedná o aktivity, které jsou momentálně v módě, či z jiného důvodu zažívají boom. Z tohoto důvodu zde lze dočasně inkasovat vyšší zisk, který může být následně využit pro financování dalších aktivit organizace. Problémem této kategorie je ovšem právě její dočasnost. Módnost těchto aktivit buďto pomíjí nebo, pokud jsou aktivity žádány dlouhodobě, dochází k přílivu nové konkurence. Tím jsou ceny tlačeny dolů a s nimi se i zisk dostává na standardní úroveň. Takto by se dal krátce vystihnout tradiční životní cyklus těchto aktivit a je nutné k nim i s tímto vědomím přistupovat.

Těžkou hlavu působí vedení organizace často aktivity **třetího kvadrantu**. Sem spadají služby, o jejichž přínosu pro cílovou skupinu nemůže být pochyb, avšak protože jsou poskytovány bezplatně a nebo za cenu nižší nežli tržní, bývá vždy problém opatřit na jejich provoz dostatek finančních prostředků. Hlavním zdrojem financování těchto aktivit jsou zpravidla získané dotace, které pokrývají náklady na jejich poskytování přibližně ze 70%. Zbýlých 30% je pak financováno buď z poplatků vybraných za tyto aktivity (některé jsou zpoplatněny, avšak ne v plné výši) a nebo ze zisků jiných aktivit organizace. Vzhledem k vysoké závislosti těchto služeb na dotacích, jsou jejich zaměření i rozsah z velké části určovány dotační politikou MPSV či jiných subjektů ochotných tyto služby podpořit.

Poslední skupinou jsou aktivity **čtvrtého kvadrantu**. Poskytování těchto služeb odčerpává z organizace zdroje, aniž by adekvátně přispívalo k naplňování jejího poslání. Zde se jedná například o dětský program na Berounském BikeMaratonu, který je personálně velice náročný a RC Slunečnice na něm „vyčerpá“ řadu dobrovolníků, které by mohla využít pro důležitější akce. Další aktivitou, jejíž zařazení do programu by bylo vhodné zvážit jsou Kurzy předporodní přípravy. Tyto kurzy se navzdory značné propagaci

dlouhodobě špatně naplňují a vše nasvědčuje tomu, že těhotné ženy netvoří primární cílovou skupinu organizace. Úsilí a zdroje vynaložené na tuto aktivitu by velice pravděpodobně měly vyšší přínos jinde. Poslední drobnou aktivitou, jejíž existenci by bylo vhodné zvážit, je občerstvení poskytované v prostorách organizace jejím návštěvníkům. Tato služba probíhá formou samoobsluh, kdy klienti za drobné občerstvení platí do volně přístupné pokladničky, a bohužel se dlouhodobě nedaří vybrat obnos, který by pokryl alespoň nákupní cenu prodaného zboží. Je tedy na zvážení, zda tuto službu neomezit například pouze na možnost uvařit si čaj nebo kávu a prodej dalšího drobného občerstvení neukončit.

5.4 Syntézy analýz

Informace získané v rámci předchozích analýz je nyní vhodné propojit a dát do souvislostí. Vhodným a přehledným způsobem to lze učinit například pomocí známé SWOT analýzy, která zobrazuje silné a slabé stránky uvnitř organizace ve vztahu k příležitostem a hrozbám v jejím vnějším prostředí.

SWOT analýza

Jednotlivé složky SWOT analýzy byly opakovaně diskutovány výborem RC Slunečnice. Z původních diskusí vzešlo přibližně 10, někdy až 15 návrhů, pro každou kategorii. Členové výboru pak tyto položky individuálně obodovali 1 až 5 body podle přisuzované významnosti. Na základě součtu přiřazených bodů bylo vybráno šest nejvýznamnějších položek pro každou kategorii. Takto sestavenou SWOT analýzu zobrazuje tabulka uvedená na následující straně. Jednotlivé položky jsou zde řazeny sestupně, tedy od nejvýznamnějších k těm méně významným.

Zpracovaná SWOT analýza jasně ukazuje, že největší předností organizace jsou její dlouholeté zkušenosti, dobré jméno a široká nabídka služeb, zatímco hlavní slabinou jsou nedostatky v oblasti profesionálního managementu. Výrazné příležitosti v okolním prostředí pak organizaci skýtá silná cílová skupina a její narůstající potřeby, hrozbu naproti tomu představuje pokles financí dostupných na podporu nekomerčních aktivit a silná konkurence na poli aktivit komerčních.

Tabulka 6: SWOT analýza RC Slunečnice

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
dobré jméno organizace komplexní nabídka služeb osobní angažovanost zaměstnanců vhodné umístění obou poboček dlouholeté zkušenosti silná pozice na trhu	neexistence dlouhodobé strategie závislost na vůdčí osobnosti nejasné vymezení proti konkurenci nedostatečná péče o PR nekoncepční práce s dobrovolníky závislost na dotacích
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
vysoký podíl rodin s malými dětmi vysoký podíl nově přistěhovalých rodin zdravý a aktivní životní styl velký podíl disfunkčních rodin finanční a jiné potíže rodin zánik jiných NNO podobného zaměření	silný konkurenční tlak nejistá hospodářská situace pokles objemu dotací změna zaměření dotací politické změny v místní samosprávě omezené finanční možnosti klientů

Zdroj: vlastní zpracování

Diferenciátor

Pro dlouhodobý úspěch organizace je naprosto nezbytné se vhodně vymezit vůči konkurenci. V případě RC Slunečnice a její stávající situace toto platí dvojnásob. Organizace se v současné době potýká nejen s narůstající konkurencí, ale velkým problémem je i skutečnost, že nově vznikající konkurence kopíruje nabídku RC Slunečnice, někdy dokonce i oslovuje a zaměstnává některé z lektorů organizace. Toto sice svědčí o tom, že RC Slunečnice je vedoucí organizací, která udává směr v dané oblasti, zároveň jí však způsobuje i nemalé potíže v podobě odlivu zákazníků. Z tohoto důvodu je tedy zcela nezbytné formulovat takové konkurenční výhody, které nejen že přitáhnou zákazníky, ale zároveň je nebude možné jednoduše okopírovat.

Po rozsáhlé debatě v rámci výkonného výboru byly vytipovány následující faktory, které by mohly organizaci vhodně odlišit od její konkurence:

- **Dobré jméno a kvalitní služby** – RC Slunečnice je v současné době na Berounsku nejznámější organizací nabízející služby pro rodiny s malými dětmi a jméno organizace je pro klienty zárukou, že program či služba, které se chystají využít, budou kvalitní. Vedení organizace si musí být této skutečnosti vědomo a pečlivě

dbát na to, aby své jméno nespojilo s nekvalitními službami, neboť tím by významně snížilo jistotu klientů, což by se následně mohlo projevit ve snížené návštěvnosti služeb.

- **Komplexní nabídka** – Další předností RC Slunečnice je širší nabízených služeb. Organizace nabízí svým klientům široké spektrum aktivit od volnočasových kroužků, přes vzdělávací kurzy a přednášky až po poradenství. Tato široká nabídka aktivit oslovuje mnoho lidí a často pak začínají využívat i další služby, než pro které organizaci primárně vyhledali. Zároveň nemají potřebu vyhledávat služby konkurenčních organizací, pokud všechny potřebné aktivity nabízí organizace, kde jsou již zvyklí a spokojení.
- **Přátelský přístup** – Další výhodou, kterou může organizace nabídnout je vstřícný a přátelský přístup lektorů a zaměstnanců ke klientům. Ten se nedá nikomu nakázat, či poručit, ale napomáhá mu celkově příjemná atmosféra v organizaci. Přátelské vztahy zde panují nejen mezi vedením a lektory, ale mnohá přátelství vznikají i mezi lektory a návštěvníky kurzů a samozřejmě mezi klienty navzájem. Je v zájmu organizace tuto atmosféru co nejvíce podporovat, neboť toto je jeden z významných faktorů, proč se zde lidé cítí příjemně a zůstávají organizaci věrní.
- **Možnost vytvořit si k organizaci vztah** – Skutečnost, že je RC Slunečnice neziskovou organizací, která nesleduje výhradně ziskové motivy, umožňuje klientům vytvořit si k ní určitý vztah. Využívání služeb není založeno na ryze komerčním principu, řada návštěvníků se ráda zapojí a vypomůže například při zajišťování rozsáhlejších akcí. Tento potenciál by bylo vhodné rozvinout, přiblížit Slunečnici ještě více klientům a podporovat v nich pocit, že je to vlastně i „jejich Slunečnice“.

6. Návrh a realizace vhodné strategie

V předchozí analytické části byly postupně rozebrány a analyzovány faktory, které mají základní vliv na činnost organizace. Bylo postupováno od nejobecnějších faktorů v jejím makrookolí, přes konkurenční okolí podniku až k podniku samotnému a jeho zdrojům. Poznatky zjištěné v rámci těchto analýz byly na závěr shrnuty a využity při sestavení SWOT analýzy a vyústily rovněž v definování tzv. diferenciátoru, tedy charakteristik, kterými se organizace může vhodně odlišit o své konkurence.

V tuto chvíli je na řadě výše nabyté poznatky využít v návrhové části této práce a stanovit vizi a směry, kterými se organizace v budoucnu bude ubírat. Neméně důležité je vytyčení dlouhodobých cílů a stanovení konkrétních kroků směřujících k jejich realizaci, to vše samozřejmě společně se stanovením časových termínů a odpovědnosti.

V případě této práce bude **strategie organizace vytyčena na období nadcházejících tří let**. V rámci strategického plánování se jedná o nejkratší možné období, kdy lze ještě hovořit o plánování strategickém, přesto právě v případě RC Slunečnice se, dle mého názoru, jedná o nejvhodnější variantu. Organizace dospěla do fáze zralosti, stávající neformální procesy a přístupy jsou již nedostatečné a je nutné vedení organizace ve značné míře restrukturalizovat. Bude se tedy jednat o období relativně krátké, avšak o to náročnější. V případě, že organizace zvládne tuto svou transformaci, bude pak vhodné navázat dalším strategickým plánem, který již bude vycházet ze zcela jiné situace a bude tedy řešit i jiné otázky a priority.

6.1 Vize rozvoje organizace

Vize budoucího rozvoje organizace byla opět navržena v rámci výkonného výboru organizace. Všech pět členů výkonného výboru si nejprve připravilo vlastní poznámky a podněty k tomuto tématu a ty byly následně diskutovány v týmu. Z této diskuse vzešly základní návrhy týkající se rozvoje organizace. Ty byly zaznamenány a výkonný výbor se k nim při svém dalším zasedání opět vrátil, částečně je poupravil a doplnil. Výsledkem je níže uvedená vize organizace, která je rozpracována do čtyř základních okruhů tak, jak bylo doporučeno v teoretické části této práce.

Programy organizace

Vzhledem k tomu, že širší nabízených služeb byla označena za jednu z konkurenčních výhod organizace, chce RC Slunečnice i nadále nabízet co nejkomplexnější služby pro rodiny s malými dětmi.

Nabídka organizace by tedy i do budoucna měla zahrnovat **široké spektrum volnočasových aktivit**, avšak pouze takových, které jsou schopné samofinancování. Do budoucna již nebudou podporovány volnočasové aktivity, které nejsou schopné pokrýt plnou výši svých přímých a nepřímých nákladů tak, jak se to občas v organizaci stávalo doposud. Výjimkou v tomto směru bude uvádění nových služeb na trh, kdy organizace bude v počáteční fázi tolerovat, pokud aktivita uhradí pouze své přímé náklady a nebude zprvu vytvářet příspěvek na úhradu nepřímých nákladů a příspěvek na tvorbu zisku. V rámci volnočasových aktivit organizace rovněž plánuje rozšířit cílovou skupinu dětí, na které se zaměřuje. Do budoucna se bude více zaměřovat i na děti mladšího školního věku, tedy děti ve věku 6-11 let. Rozšíření cílové skupiny na tuto kategorii by mělo pomoci organizaci lépe vytižít stávající prostory a tím zvýšit efektivitu jejich využívání a zároveň i zvýšit příjmy z volnočasových aktivit jako celku.

Rovněž by měl být do budoucna zachován a **pokud možno i rozšířen rozsah nabízených vzdělávacích kurzů a přednášek**. Do budoucna bude u těchto kurzů vždy uplatňován princip registrace (přihlašování předem) a přijímání zálohy tak, aby byla zajištěna požadovaná finanční spoluúčast na těchto programech a organizace je nemusela dotovat ve výši přesahující poskytnutou dotaci.

V rámci finančních možností bude organizace podporovat rovněž **rozvoj poskytovaných poradenských služeb**. RC Slunečnice plánuje navýšit počet hodin psychologického a právního poradenství. Do budoucna se chce rovněž zaměřit na zvýšení informovanosti o možnostech a uplatnění mediace a následně rozšířit i rozsah mediačního poradenství.

Značné možnosti rozvoje jsou spatřovány i v **oblasti náhradní rodinné péče**, kde by RC Slunečnice mohlo vhodně realizovat svůj potenciál. Kromě osvěty by mohlo pomoci i s oslovováním potenciálních pěstounů a se zajišťováním některých služeb. V této oblasti již byla navázána spolupráce s občanským sdružením Rozum a cit a RC Slunečnice bylo rovněž osloveno Sociálním odborem města Berouna, které organizaci nabídlo možnost spolupráce v této oblasti.

Velikost a působnost

Územní působnost organizace by se i nadále měla zaměřovat na území okresu **Beroun**. Toto rozhodnutí vychází ze skutečnosti, že v oblasti poradenství a vzdělávání nemá RC Slunečnice na daném území konkurenci a vzhledem k problematickému financování a vysokým nárokům na kvalitu těchto služeb nelze ani předpokládat, že by je organizace v menších obcích mohly zajišťovat. Naproti tomu nabídka voločasových aktivit a hlídání dětí je dostupná i v některých menších obcích na Berounsku, přesto se lze často setkat s tím, že klienti upřednostňují vyšší kvalitu poskytovaných služeb i za cenu nutného dojíždění. Cestu do Berouna rovněž často spojí například s nákupy či jinými povinnostmi a nevnímají ji tedy jako obtěžující.

Rozsahu nabízených služeb a územní působnosti pak musí odpovídat i **velikost organizace** a množství zaměstnanců, lektorů a dobrovolníků. Vzhledem k napjatému finančnímu rozpočtu si organizace bohužel nemůže dovolit zaměstnat více lidí v oblasti vedení a administrativy, což by zcela jistě pomohlo snížit přetížení těchto pracovníků. Do budoucna však bude zcela nezbytné rozšířit tým o osobu, která by se ujala pozice **koordinátora pro oblast náhradní rodinné péče**. Zároveň je nutné zaměřit se i na koncepční práci s dobrovolníky, kteří pomáhají s organizací a zajištěním rozsáhlých jednorázových akcí pro veřejnost. I zde bude nutné rozšířit tým o **koordinátora dobrovolníků**, což by ve svém důsledku mělo vést i k navýšení počtu dobrovolníků. Organizace by tedy měla být vedena relativně malým profesionálním jádrem obklopeným větším množstvím kvalifikovaných lektorů a poradců, doplněných širokým zázemím dobrovolníků a podporovatelů.

Financování

Analýza financování odhalila jasné trendy ve vývoji finančních zdrojů RC Slunečnice. Organizace musí zcela nezbytně **reagovat na pokles objemu dotací** poskytovaných hlavním podporovatelem, kterým je MPSV. RC Slunečnice se chce do budoucna orientovat hlavně na průběžné **zvyšování podílu samofinancování**, jakožto nejstabilnějšího a organizací nejlépe ovlivnitelného zdroje. Důležité bude i **rozvíjení vztahů s městem Beroun**, od kterého by RC Slunečnice rádo získalo větší podporu. Kromě financí z programu na podporu kultury, které se daří opakovaně získat v dostatečné

výši, by organizace chtěla zvýšit svůj příjem ze sociálního programu a rovněž by se ráda zařadila mezi organizace, které jsou podporovány v rámci programu na rozvoj volnočasových aktivit dětí a mládeže. V neposlední řadě je nutné i nadále **sledovat politiku MPSV** a vyhlášené prioritní oblasti tak, aby se jim organizace mohla včas přizpůsobit a nepřišla o dotace od svého klíčového podporovatele.

RC Slunečnice se naopak ani do budoucna **nechystá využívat podpory z Evropského sociálního fondu** (dále jen ESF), neboť tato forma financování je vedením organizace vnímána jako příliš administrativně náročná. Navíc „evropské peníze“ jsou zpravidla zdrojem dočasným a řada organizací v okolí RC Slunečnice se potýká s existenčními problémy poté, co jsou projekty štědře financované Evropskou unií ukončeny.

Styl práce

Dlouhodobým cílem organizace je **profesionalizace jejího vedení**. Organizace by měla začít přistupovat profesionálně alespoň k těm nejzákladnějším oblastem řízení jako jsou finance, marketing a lidské zdroje. V rámci nejužšího vedení organizace je dále nutné **vybudovat kontrolní a rozhodovací mechanismy** tak, aby veškeré kompetence a rozhodování nezávisely pouze na osobě koordinátorky organizace. Obdobně je potřeba **„rozpojit“ jméno organizace od jména její zakladatelky**, neboť tato silná provázanost by organizaci mohla v budoucnu způsobit řadu nečekaných potíží, například pokud by musela ze závažných důvodů neplánovaně odstoupit ze své funkce a nebo třeba pokud by došlo k jejímu soukromému pochybení, mohlo by i toto být generalizováno na celou organizaci.

Přestože profesionalizace vedení organizace je zcela jistě žádoucí, je důležité i nadále **podporovat osobní vztahy a otevřenost** uvnitř organizace, neboť ty zde pomáhají vytvářet příjemnou pracovní atmosféru a to nejen v rámci nejužšího vedení, ale napříč celou organizací. Nalezení rovnováhy mezi profesionálně vedenou organizací s jasnými kompetencemi a pravidly na straně jedné a přátelskou a uvolněnou atmosférou na straně druhé bude v nadcházejícím období pro organizaci náročný, leč nevyhnutelný proces.

Všechny výše uvedené myšlenky je vhodné shrnout do výstižné a nepřiliš dlouhé formulace, kterou lze vhodně využít i při propagaci a prezentaci organizace. Takto pojatá **vize organizace** byla v rámci výkonného výboru formulována následovně:

- Rodinné centrum Slunečnice, o.s. - profesionální poskytovatel komplexních služeb pro rodiny s dětmi na Berounsku a uznávaný partner místní samosprávy.

6.2 Strategické směry a dlouhodobé cíle

V analytické části práce byla určena výchozí strategická pozice organizace, následně byla vytyčena její budoucí vize, tedy budoucí požadovaný obraz, a nyní je na řadě určit, jak se k onomu obrazu dopracovat. Slovy autorské dvojice Kżmierski a Pelcl, nyní je potřeba odpovědět na otázku: „*Co všechno musíme udělat, abychom se dostali z bodu A do bodu B?*“ (Kařmierski, Pelcl, 2003, s. 43) Odpovědi na tuto otázku je pak vhodné seskupit do několika základních oblastí na základě určitých společných rysů, do tzv. strategických směrů. V rámci těchto směrů jsou následně vytyčeny dlouhodobé cíle pro nadcházející období, v našem případě tedy pro nadcházející tři roky.

Řízení organizace

Tento směr by se měl zaměřit na postupnou **profesionalizaci organizace** a na **snížení dominantní role její zakladatelky** a koordinátorky Gabriely Horné Bulkové.

Aby toho bylo dosařeno, je nutné jasně **definovat kompetence** koordinátorky organizace a dalších orgánů sdružení. Tato situace je navíc komplikována skutečností, ře RC Slunečnice by měla v tomto roce zvolit vhodnou právní formu tak, aby vyhovovala právní úpravě podle nového občanského zákoníku, který vstoupí v účinnost 1.1. 2014. Jako nejvhodnější se v současné době jeví možnost transformace organizace na obecně prospěšnou společnost podle příslušného transformačního zákona, který byl schválen v únoru tohoto roku.

Koordinátorka organizace by kolem sebe rovněž měla vytvořit stabilní tým spolupracovníků a částečně jim **předat své kompetence ve vymezených oblastech** a pokud možno i některé své kontakty. Tato část bude dozajista náročná, avšak je nutné postupně naučit partnery organizace jednat i s jinými členy organizace, jako je například fundraiser nebo koordinátorka externích aktivit, vždy samozřejmě v rozsahu jejich

působnosti, která by měla být také vymezena. V této části je nutné dbát zároveň na to, aby se koordinátorka organizace těmito kroky necítila ohrožena a aby chápala, že tato opatření jsou primárně ku prospěchu RC Slunečnice. Podaří-li se část kompetencí úspěšně předat, koordinátorka nebude zbytečně přetěžována a bude se moci lépe věnovat oblastem a úkolům, které zůstanou v její kompetenci. Zároveň bude snazší vedení organizace v případě nutnosti předat jiné osobě, pokud by musela náhle z neočekávaných důvodů odstoupit.

Druhým významným cílem v rámci tohoto směru je profesionalizace vedení organizace. K naplnění tohoto cíle je vhodné i nadále **podporovat vzdělávání zaměstnanců** a to jak formou podpory soukromých iniciativ jednotlivých zaměstnanců (například vytvořit podmínky pro dálkové studium vyšší odborné či vysoké školy), tak formou vysílání zaměstnanců na rozšiřující či doplňující vzdělávací kurzy. Neméně důležité je samozřejmě i **uvádění nově nabytých poznatků do praxe**, které by rovněž mělo být podporováno, a na navrhované inovace by nemělo být nahlíženo skepticky či s nechutí.

Pro tento strategický směr byly vytyčeny následující **dva dlouhodobé cíle**:

- snížení dominantní role zakladatelky organizace;
- profesionalizace vedení organizace.

Programová skladba organizace

V rámci tohoto směru se chce organizace zaměřit na **rozšíření nabídky volnočasových aktivit** a na **rozšíření stávající nabídky přednášek a kurzů**. Dalším cílem je **navýšení počtu hodin odborných poraden** a v neposlední řadě rozšíření programové nabídky o služby zaměřené na **podporu náhradní rodinné péče**.

Všechny tyto cíle jsou poměrně ambiciózní. Vhodným způsobem, jak jich dosáhnout, by mohla být **spolupráce s dalšími neziskovými organizacemi**, či soukromými subjekty. Nezřídka tyto subjekty organizaci samy oslovují s nabídkou spolupráce. Bylo by například vhodné rozšířit spolupráci s Ligou otevřených mužů (dále jen LOM), jejichž přednášky byly poprvé zařazeny do programu RC Slunečnice v roce 2012 a setkaly se s nečekaně vysokým zájmem. V současné době je v jednání spolupráce

s organizací EWTO, která se zaměřuje na výuku sebeobrany a prevenci šikany a násilí. Spolupráce byla rovněž navázána s organizací Rozum a cit, která se zaměřuje na problematiku náhradní rodinné péče. Spolupráce s kvalitními partnery umožní organizaci nabídnout rozsáhlou nabídku služeb, při zachování jejich vysoké kvality, která je základním předpokladem dlouhodobého úspěchu organizace.

Ve chvíli, kdy se podaří zajistit kvalitní a širokou nabídku služeb, je nutné zapojit **vhodný marketing** tak, aby lidé služby vyzkoušeli a začali využívat. Klíčovým médiem je v tomto směru internet a webové stránky organizace. Těm by měla být i nadále věnována vysoká pozornost, důležitá je jejich aktualizace a to dle potřeby i několikrát týdně. Značný potenciál skýtá i sociální síť Facebook, na které má RC Slunečnice od září 2012 rovněž svůj profil. Opomíjena by neměla být ani tradiční tištěná média. Je nezbytné marketingové akce plánovat vždy v dostatečném předstihu a nedohánět vše až na poslední chvíli, jak tomu mnohdy bývá.

Velkou pozornost je rovněž třeba věnovat i nově zavedenému „kurzovému systému“ a s ním propojenému náhradovému systému. Je nutné sledovat, jak na ně lidé reagují, jak jsou spokojeni a **motivovat je k registraci do pololetních a celoročních kurzů**. Toto je důležité obzvláště s ohledem na konkurenci, která se snaží nabídnout lepší podmínky a mnohdy nabízí zákazníkům možnost platby pouze za jednotlivé navštívené hodiny. Vhodným způsobem, jak se s tímto problémem vyrovnat, je například zařazování různých secvičených vystoupení ať už v rámci kurzu (závěrečná odpolední hodina pro tatínky a babičky) nebo třeba jako doprovodný program v rámci jednorázových akcí pro veřejnost. Rovněž je vhodné zvážit poskytnutí určité slevy při platbě na celý školní rok dopředu, tedy ne pouze na pololetí. Toto by mohlo pomoci předcházet odhlašování některých zákazníků v pololetí, neboť zkušenost ukázala, že i když je kurz kvalitně vedený, část lidí se v lednu nenahlásí dále. Důvody jsou zpravidla jednoduché. Lidé nemají po Vánocích dostatek peněz, děti jsou v zimě často nemocné a s blížícím se jarem se všichni těší spíše na pobyt venku na hřišti.

Posledním krokem, který lze doporučit, je **registrace stávající „školky“** podle nového zákona O dětské skupině, který již byl v tomto textu zmiňován. Tento krok by zařadil hlídací služby RC Slunečnice do kategorie zařízení péče o děti předškolního věku a tím by jejich rodičům umožnil od 1.1. 2014 uplatňovat roční slevu na dani ve výši 8000Kč. Lze očekávat, že rodiče budou z pochopitelných důvodů tyto služby upřednostňovat před „obyčejným“ hlídáním a získání potřebné registrace je tedy nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti této služby.

V rámci tohoto směru byla zvolena následující **pětice dlouhodobých cílů**:

- rozšíření nabídky celoročních kurzů o 5 nových kurzů;
- uspořádání 20 odborných přednášek ročně;
- navýšení počtu hodin odborných poraden o 50%;
- zařazení služeb na podporu náhradní rodinné péče;
- zajištění odpovídající poptávky po nových i stávajících službách.

Lidské a materiální kapacity

Kvalitní zaměstnanci jsou dalším nezbytným předpokladem úspěšného fungování organizace. Vzhledem k tomu, že organizace nemůže zaměstnancům nabízet příliš vysoké mzdy, musí kvalitní zaměstnance oslovovat a udržet jinými způsoby. Zásadní jsou v tomto ohledu **přátelské vztahy v organizaci, možnost seberealizace a možnost „přispět na dobrou věc“**. Kromě těchto motivů je pak nutné hledat u zaměstnanců i další individuální motivaci, která pro ně mnohdy může být důležitější nežli finanční ohodnocení. Řada žen například ocení možnost zaměstnání na **částečný úvazek**. Často se jedná o ženy z finančně zajištěných rodin, které se nevrátili po rodičovské dovolené ke svému původnímu zaměstnání, neboť preferují dostatek času na rodinu, a práce ve Slunečnici jim nabízí příležitost k seberealizaci a k udržování sociálních kontaktů. Další motivací pro některé zaměstnance je pak možnost **udržovat kontakt se svým oborem** i v době mateřské dovolené, zde se jedná hlavně o pedagogické pracovníky, kteří vedou různé zájmové kroužky pro děti. Zajímavou možností je i **spolupráce se studenty**, autorka této diplomové práce je dobrým příkladem této možnosti. Výhodná může být i **spolupráce organizace a odborných poradců**. Ti pracují v RC Slunečnice několik hodin týdně a zde poskytují bezplatné konzultace, pokud si však některé z těchto klientů převezmou do své soukromé praxe, není toto v rozporu s cíli organizace. Klienti, kteří si mohou platby dovolit, pak navštěvují komerčně vedenou poradnu a kapacita bezplatného poradenství RC Slunečnice se tím uvolní pro další nové klienty. V neposlední řadě je důležité všechny zaměstnance pravidelně **informovat** o chodu organizace a jejích zdarech i nezdarech a hlavně jim vždy za jejich práci **poděkovat**.

Jak již bylo uvedeno výše, bude nezbytné **rozšířit tým RC Slunečnice** o koordinátora **pro oblast náhradní rodinné péče**. Organizace může v tomto směru

rozvinout některý ze stávajících kontaktů, které již tímto směrem má. Rovněž bude nutné stanovit osobu, která bude zodpovědná za koncepční **práci s dobrovolníky**, neboť této problematice se v současné době nikdo v organizaci cíleně nevěnuje. Touto problematikou nemusí být nutně pověřen další nový zaměstnanec, lze vybrat i někoho ze stávající skupiny, avšak musí mu být přiděleny nejen odpovídající kompetence, ale i potřebný čas.

Kromě kvalitních zaměstnanců je pro chod organizace samozřejmě nutné zajistit i **odpovídající materiální zázemí**. Zcela zásadní je pro RC Slunečnice možnost využívat i nadále prostory v budově Komunitního centra, které si za velice výhodných podmínek pronajímá od města Beroun. Z těchto důvodů je i nadále nezbytné udržovat dobré vztahy s vedením města. Pokud by se v rámci této budovy v budoucnu uvolnil menší prostor vhodný jako učebna či poradenská místnost, bylo by vhodné zažádat o možnost jeho pronájmu. Dále bude nezbytné dovybavit a upravit prostor RC Slunečnice tak, aby splňoval požadavky nového zákona o dětské skupině, aby si organizace mohla zažádat o příslušnou registraci, jak již bylo zmiňováno výše.

Výše uvedené podněty byly shrnuty do následujících **tří dlouhodobých cílů**:

- udržování dobrých vztahů se zaměstnanci;
- rozšíření pracovního týmu o dva členy ;
- úprava zázemí a prostor podporující rozvoj služeb.

PR a vnější vztahy

Dobré jméno organizace a fungující vztahy s okolím jsou další oblastí, kterou by žádná nezisková organizace neměla opomíjet. RC Slunečnice by se v této části měla orientovat hlavně na **udržení svého dobrého jména**. Klíčová je v tomto ohledu stálá a vysoká kvalita nabízených služeb. V rámci budování jména organizace, je důležité zaměřit se i na to, aby RC Slunečnice začalo být vnímáno jako profesionální organizace. Je potřebné zbavit se nálepky nadšené svépomocné skupiny a vybudovat **nový obraz organizace jakožto profesionálního poskytovatele** služeb pro rodiny s dětmi. První krok tímto směrem byl učiněn již koncem roku 2012, kdy poradenství zajišťované organizací bylo registrováno jako sociální služba. V roce 2013 by bylo dále vhodné získat Pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí a to v kategoriích „Pomoc rodičům při řešení

výchovných nebo jiných problémů souvisejících s péčí o dítě“ a „Pořádání v rámci poradenské činnosti přednášek a kurzů zaměřených na řešení výchovných, sociálních a jiných problémů souvisejících s péčí o dítě a jeho výchovou“. Získání těchto registrací a pověření by mělo napomoci zlepšit pozici RC Slunečnice při jednání s orgány veřejné správy. Celou situaci by mohlo vhodně doplnit i registrování stávající služby hlídání dětí v souladu s novým zákonem o dětské skupině. Tento krok by naopak měl pomoci spíše prezentaci organizace směrem k veřejnosti.

Důležitým prvkem **budování povědomí o organizaci a vztahů s veřejností** jsou tradiční jednorázové akce, které si již získaly značnou oblibu mezi širokou veřejností. Je důležité uvědomit si význam těchto akcí na budování dobrého jména organizace mezi širokou veřejností a navzdory tomu, že zpravidla nejsou významně ziskové, věnovat patřičnou péči těm, které organizace označí v tomto směru za klíčové. Do budoucna by rovněž bylo vhodné rozšířit skupinu těchto aktivit o reprezentační ples, který by vytvořil příležitost nejen pro setkávání klientů, kteří organizaci za dobu jejího fungování prošli, ale byl by i vhodnou příležitostí pro poděkování sponzorům, dobrovolníkům a klíčovým partnerům.

I v této části je vhodné myslet na to, že **vztahy organizace s jejím okolím by neměly záviset výhradně na osobě zakladatelky** organizace a že při jejich budování je vhodné představit jako tváře organizace i některé další členy, samozřejmě vždy tak, aby to v dané situaci bylo relevantní a smysluplné. V této souvislosti by bylo vhodné vyčlenit PR jako samostatnou oblast a přiřadit jí kompetentnímu pracovníkovi.

Tento strategický směr vyústil do následujících **třech dlouhodobých cílů**:

- vytvoření profesionálního obrazu organizace;
- zvýšení známosti mezi širokou veřejností;
- vytváření a udržování vztahů s klienty/zákazníky.

Fundraising a finanční zdraví

Fundraising je provázán se všemi předchozími strategickými směry, neboť jeho cílem je zajistit dostatek finančních prostředků pro všechny výše uvedené činnosti a cíle.

S ohledem na nejistou hospodářskou situaci a klesající výši dotací z veřejných rozpočtů by **základem financování** organizace i v budoucnu mělo být **samofinancování**, které již v současné době dosahuje 68% na celkových příjmech. V nadcházející třech letech organizace plánuje tento podíl navýšit až na 75%. Zcela klíčový v tomto ohledu bude rozvoj volnočasových aktivit, které jako jedna z mála aktivit organizace dokáží generovat určitý zisk. Je proto nutné věnovat jim patřičnou pozornost, udržovat jejich vysokou kvalitu a motivovat zákazníky k zápisu do celoročních kurzů, jak již bylo vysvětleno výše. Do budoucna se organizace nevyhne ani určitému navýšení poplatků za tyto služby, zároveň bude nutné zvážit zavedení systému sourozeneckých slev a slev za platbu předem na celý rok (tedy ne pouze na pololetí).

Dalším finančním zdrojem jsou **dotace od subjektů veřejné správy**. Do budoucna je nutné počítat s poklesem objemu dotací od MPSV. Podíl této dotace na celkových finančních zdrojích organizace v roce 2012 činil 24%. V nadcházejících třech letech lze očekávat pokles této dotace přibližně na 10% celkového objemu finančních zdrojů RC Slunečnice. Nové možnosti by naopak mohly skýtat dotace zaměřené na podporu rozvoje náhradní rodinné péče, jejichž konkrétní podobu a zaměření je proto třeba průběžně monitorovat a rozvoj těchto služeb v organizaci jim přizpůsobit. Další možnosti financování pak skýtají programy vyhlášené městem Beroun. Zde by RC Slunečnice ráda navýšila objem dotace získaný ze sociálního programu a rovněž by ráda získala finance z programu na rozvoj volnočasových aktivit dětí a mládeže. Za tímto účelem je nutné rozvíjet vztahy z příslušnými představiteli města a zjistit, za jakých podmínek by bylo získání/navýšení dotací možné.

Posledním zdrojem financování organizace jsou pak **individuální a firemní dárci**. S ohledem na nepříznivou hospodářskou situaci je v současné době náročné žádat od nich finanční podporu, je však vhodné zaměřit se na získání podpory v podobě darování zboží či služeb a to buďto bezplatně, či alespoň za zvýhodněnou cenu. Jak již bylo zmíněno výše, fundraising není v současné době v organizaci na příliš vysoké úrovni a bylo by vhodné se na něj do budoucna více zaměřit a rozvinout jej.

V rámci tohoto směru byly vytyčeny **následující cíle**:

- zvýšení podílu samofinancování na 75 %;
- navýšení finanční podpory od města Beroun na 7 % ročních příjmů organizace;
- navýšení podpory od dárců na 8 % celkových ročních příjmů organizace.

6.3 Hodnocení a kontrola

Často opomíjenou součástí strategických plánů je navržení ukazatelů, které by umožnily sledovat a vyhodnocovat průběh plánu a míru naplnění vytyčených cílů. Této důležité části se budu věnovat v této podkapitole.

S ohledem na charakter organizace, její neformální povahu a omezené zkušenosti s profesionálním řízením se zaměřím pouze na základní skupinu indikátorů. Důležitou roli při jejich volbě hraje dostupnost potřebných dat a snadnost jejich interpretace. Komplikovanější indikátorová soustava, která by předpokládala časově a metodologicky náročný sběr dat a jejich vyhodnocování, by byla v případě RC Slunečnice zcela nevhodná. Velice pravděpodobně by vedoucí pracovníky pouze odradila a výsledkem by bylo, že by kontrola nebyla prováděna vůbec. Z těchto důvodů doporučuji zaměřit se do začátku pouze na níže uvedené skupiny ukazatelů. Pokud se podaří zavést v organizaci tento základní druh kontroly, lze do budoucna v návazném strategickém plánu doporučit její rozšíření o kvalitativní výzkumy například formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, klienty, či širokou veřejností.

Veškerá data by měla být shromažďována průběžně celý rok a vyhodnocována výkonným výborem jednou ročně. Jako vhodný termín se v této souvislosti jeví únor, kdy jsou již k dispozici kompletní údaje za předchozí kalendářní rok.

Nabídka služeb

Tato základní skupina indikátorů koresponduje s cíli vytyčenými v předcházející podkapitole, data jsou snadno dostupná i měřitelná. Zároveň umožňují vytvořit si snadno představu o situaci na straně nabídky služeb, nepřímou vypovídají i o schopnosti zajistit tyto služby organizačně, personálně a po stránce materiální. Z těchto důvodů doporučuji sledovat tuto trojici indikátorů:

- počet otevřených celoročních kurzů;
 - počet hodin bezplatného poradenství za týden;
 - počet odborných přednášek za rok.
-
- Za sběr dat zodpovídá: Gabriela Horná Bulková – koordinátorka organizace.
 - Data vyhodnocuje a opatření navrhuje: výkonný výbor organizace.

Poptávka po službách

Druhou navrženou skupinou jsou indikátory zaměřující se na stranu poptávky. Tato data jsou rovněž snadno dostupná a vypovídají o tom, zda je rozvoj nabídky doprovázen odpovídajícím rozvojem poptávky. Zprostředkovaně vypovídají rovněž o úspěšnosti marketingové strategie organizace, o kvalitě nabízených služeb i o celkové spokojenosti klientů. Za tímto účelem jsem zvolila následující indikátory:

- počet zapsaných klientů v celoročních kurzech;
 - počet klientů poradenských služeb za rok;
 - roční návštěvnost odborných přednášek.
-
- Za sběr dat zodpovídá: Lada Gurtlerová – asistentka externích akcí
 - Data vyhodnocuje a opatření navrhuje: výkonný výbor organizace

Finanční situace

Poslední navrženou skupinou indikátorů jsou indikátory finanční. I tato kategorie koresponduje s cíli navrženými v předchozí podkapitole, což umožňuje její snadné vyhodnocování. Níže uvedené indikátory reflektují nejen celkovou finanční situaci organizace, ale nepřímou vypovídají i o cenové politice organizace, o stavu fundraisingu, či o vztazích s místní samosprávou. V této souvislosti doporučuji sledovat tyto ukazatele:

- podíl samofinancování na celkových zdrojích organizace;
 - rozsah finanční podpory od města Beroun;
 - objem financí od individuálních a firemních dárců;
 - výše dotace od MPSV.
-
- Za sběr dat zodpovídá: Jana Tůková – účetní.
 - Data vyhodnocuje a opatření navrhuje: výkonný výbor organizace.

6.4 Zpracování akčního plánu

Výše rozpracované směry vytyčují obecné dlouhodobé cíle organizace a základní strategie, jak těchto cílů dosáhnout. Pro potřeby realizace strategického plánu je však nutné **rozpracovat tyto obecné informace do podoby konkrétních kroků**, které mají být vykonány, tedy do podoby tzv. akčního plánu. Ten je vhodné zpracovat formou přehledné a jednoduché tabulky, která umožní komplexní pohled na situaci a na cíle a úkoly, které jsou naplánovány pro nadcházející období.

Akční plán pro RC Slunečnice tak, jak je zpracován na následující stránce, je navržen na období jednoho roku a to od dubna 2013 do března nadcházejícího roku. Přestože se nejedná o typický kalendářní rok, tento netradiční termín respektuje každoroční „provozní cyklus“ organizace.

V průběhu února jsou již většinou dostupné kompletní hospodářské výsledky organizace za uplynulý rok, rovněž jsou v této době zpravidla vyhlášovány výsledky grantových a dotačních řízení, takže organizace může sestavit realistický rozpočet na rok následující. Od rozpočtu a zaměření poskytnutých dotací se následně odvíjí i rozsah a přesné zaměření budoucích aktivit a služeb. V průběhu března jsou tedy navržena opatření pro nadcházející školní rok, v období do června jsou realizována potřebná opatření a jsou připravovány případné změny v programové skladbě organizace, které vstoupí v platnost od září. V období letních prázdnin je provoz organizace částečně omezen a zbývá tedy více času na neprovozní činnosti. V tomto období jsou proto většinou realizovány koncepční či administrativní úkoly, na které za běžného chodu organizace nezbývá dostatek času. Období od září do února je pak spíše provozně zaměřené a jsou realizovány činnosti a aktivity, které byly v předchozích měsících naplánovány. V únoru pak opět navazuje vyhodnocení výsledků uplynulého roku a celý cyklus se opakuje.

Tyto základní skutečnosti respektuje tedy i níže navržený plán. Jednotlivé činnosti jsou naplánovány tak, aby jejich časové zařazení v rámci roku bylo logické a funkční, zároveň je zohledněna i vytíženost potřebných pracovníků a jejich časové možnosti. Klíčovou osobou při realizaci celého plánu je koordinátorka organizace Gabriela Horná, plán je tedy navržen tak, aby byly její časové možnosti využity pokud možno co nejrovnoměrněji a nebyla nadměrně přetěžována.

Tabulka 7: Akční plán RC Slunečnice pro období 2013/2014

STRATEGICKÝ SMĚR A - ŘÍZENÍ ORGANIZACE		
Cíl A.1 - Snížení dominantní role zakladatelky organizace		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Vysvětlit význam tohoto cíle koordinátorce organizace	D. Velebová	V.2013
Zvolit vhodnou právní formu dle nového občanského zákoníku	G. Horná + VV	VI. 2013
Navrhnout kompetence koordinátorky organizace	D. Velebová	VII.2013
Navrhnout kompetence orgánů organizace	D. Velebová	VII.2013
Projednat, upravit a přijmout nově vymezené kompetence	G. Horná + VV	VIII.2013
Provést celkovou revizi stanov	G. Horná + VV	VII.2013
Registrovat novou právní formu organizace	G. Horná	IX. 2013
Představení dalších zaměstnanců organizace klíčovým partnerům	G. Horná	XII.2013
Cíl A.2 - Profesionalizace vedení organizace		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Navrhnout pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců	D. Velebová	VIII.2013
Navrhnout základní komunikační procesy a pravidla v organizaci	D. Velebová	VIII.2013
Projednat, upravit a přijmout nová pravidla a kompetence	G. Horná + VV	IX.2013
Navrhnout a zajistit vhodná školení pro zaměstnance	G. Horná	VIII.2013
STRATEGICKÝ SMĚR B - PROGRAMOVÁ SKLADBA ORGANIZACE		
Cíl B.1 - Rozšíření nabídky celoročních kurzů a odborných přednášek		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Navázání spolupráce s arteterapeutkou Monikou Černou	G. Horná	V.2013
Vyhledat/oslovit logopeda pro vedení logopedického kroužku	G. Horná	V. 2013
Navázání spolupráce s EWTO	D. Velebová	VI.2013
Cíl B.2 - Rozšíření nabídky odborných přednášek		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Rozšíření spolupráce s občanským sdružením APERIO	G. Horná	IX. 2013
Rozšíření spolupráce s občanským sdružením LOM	G. Horná	IX.2013
Cíl B.3 Navýšení počtu hodin odborných poraden		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Konzultovat časové možnosti s jednotlivými poradci	G. Horná	VI.2013
Zjistit možnosti další finanční podpory a celkové finanční možnosti	D. Velebová	VII.2013
Vytipovat další vhodné organizace pro spolupráci	G. Horná	II. 2014
Cíl B.4 Zařazení služeb na podporu Náhradní rodinné péče		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Prostudování novely zákona o náhradní rodinné péči	G. Horná	V.2013
Konzultace s občanským sdružením Rozum a cit	G. Horná	V.2013
Konzultace s pracovníky sociálního odboru města Berouna	G. Horná	V.2013
Sestavení pracovní skupiny pro NRP	G. Horná	VI.2013
Určení koordinátora pro NRP	G. Horná + VV	VII 2013
Vypracování možných směrů rozvoje služeb NRP v RC Slunečnice	koordinátor NRP	IX. 2013
Cíl B.5 Zajištění odpovídající poptávky po nových i stávajících službách		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Zpracovat marketingovou strategii organizace	D. Velebová	VII.2013
Projednat, upravit a přijmout marketingovou strategii	G. Horná + VV	VIII.2013

STRATEGICKÝ SMĚR C - LIDSKÉ A MATERIÁLNÍ KAPACITY		
Cíl C.1 Udržování dobrých vztahů se zaměstnanci		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Individuální pohovory se zaměstnanci (názory, potřeby, podněty ...)	G. Horná	V. 2013
Vyhodnocení potřeb pracovního týmu	G. Horná + VV	VI.2013
Zpracování návrhu personální strategie RC	D. Velebová	VII. 2013
Projednání, úpravy a přijetí personální strategie	G. Horná + VV	VIII.2013
Cíl C.2 Rozšíření pracovního týmu		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Vytipovat a oslovit vhodnou osobu na pozici koordinátora NRP	G. Horná	VI.2013
Vytipovat a oslovit vhodnou osobu na pozici koordinátora dobrovolníků	G. Horná	XII.2013
Cíl C.3 Úprava zázemí a prostor podporující rozvoj služeb		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Informovat se na možnost pronájmu další učebny v prostorách KC	G. Horná	IX.2013
Uzpůsobit vybavení prostor dle požadavků zákona o dětské skupině	G. Horná	IX.2013
Obnovit vybavení herny (hračky a doplňky)	L. Gurtlerová	VIII.2013
STRATEGICKÝ SMĚR D - PR A VNĚJŠÍ VZTAHY		
Cíl D.1 Vytvoření profesionálního obrazu organizace		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Získat pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí	D. Velebová	XI.2013
Registrovat službu hlídání dětí podle nového zákona o dětské skupině	D. Velebová	XII.2013
Profesionální grafické zpracování výroční zprávy	Š. Ježková	VI.2013
Schůzka s vedoucí sociálního odboru ohledně možností spolupráce	G. Horná	VI.2013
Cíl D.2 Zvýšení známosti mezi širokou veřejností		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Úprava a doplnění webových stránek organizace	D. Velebová	VIII.2013
Institucionálně zaměřená reklama na městských výleповých plochách	Š. Ježková	IX.2013
Cíl D.3 Vytváření a udržování vztahů s klienty/zákazníky		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Rozšířit využívání facebookového profilu	Š. Ježková	IX.2013
Uspořádat oslavu desátého výročí RC Slunečnice	Š. Ježková	XI.2013
Připravit návrh větší společenské akce pro setkávání (ples apod.)	Š. Ježková	X.2013
STRATEGICKÝ SMĚR E - FUNDRAISING A FINANČNÍ ZDRAVÍ		
Cíl E.1 Zvýšení podílu samofinancování		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Prostudovat podklady a realisticky zvážit možnosti organizace	D. Velebová	VI.2013
Navrhnout úpravu cenové politiky volnočasových aktivit	D. Velebová	VI.2013
Upravit rozvrh aktivit, aby byl optimálně využit prostor v KC	G. Horná	VI.2013
Cíl E.2 Navýšení finanční podpory od města Beroun		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Schůzka s místostarostou ohledně možností finanční podpory	G. Horná	IX.2013
Vyhodnocení požadavků města a možností RC	G. Horná + VV	X.2013
Cíl E.3 Navýšení podpory od individuálních a firemních dárců		
Dílčí kroky	Odpovědný	Termín
Zpracování návrhu fundraisingové strategie	Š. Ježková	VII.2013
Diskuse, úpravy a přijetí definitivní varianty fundraisingové strategie	Š. Ježková + VV	IX.2013

Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Implementace a aktualizace

Pro úspěšnou implementaci vytvořeného akčního plánu je nezbytné **určit osobu zodpovědnou za jeho realizaci**. V případě RC Slunečnice se bude opět jednat o koordinátorku organizace Gabrielu Hornou Bulkovou, která je v současné době ústředním článkem celé organizace a můžeme očekávat, že si tuto pozici uchová i do budoucna. Důležité je rovněž, že si uvědomuje význam strategického plánování pro organizaci, nevnímá jej jako kritiku dosavadní činnosti, ale naopak na celý proces pohlíží jako na příležitost posunout organizaci dál v jejím rozvoji.

Pracovní tým, který se na tvorbě strategického plánu podílel by se měl i nadále **pravidelně scházet a vyhodnocovat průběh** jeho realizace. Jako reálné a zároveň postačující by v případě RC Slunečnice bylo scházet se čtyřikrát ročně a to přibližně na jeden pracovní den. Tyto schůzky by bylo vhodné naplánovat vždy na únor, červen, září a prosinec. Toto načasování odpovídá výše popsanému „ročnímu provoznímu cyklu“ organizace. V únoru je vhodné vyhodnotit uplynulý rok a učinit návrhy opatření pro rok nadcházející. V červnu je zpravidla známa definitivní podoba změn a úprav, které budou realizovány se začátkem nového školního roku, tedy v září. Začátkem prosince je pak vyhodnocováno, nakolik byla přijatá opatření úspěšná a jsou případně navrženy drobné úpravy, které mohou vstoupit v platnost se začátkem druhého pololetí. V tuto chvíli se již celý cyklus uzavírá, v únoru jsou přijata drobná korekční opatření vztahující se k probíhajícímu školnímu roku a je opět zahájeno plánování a rozpočtování pro rok nadcházející.

Zde je nutné si uvědomit, **k jaké prodlevě při implementaci akčního plánu dochází**. Zatímco potřebné informace jsou k dispozici zpravidla v průběhu února, příslušné změny a opatření lze realizovat až se začátkem nového školního roku, tedy v září. I z tohoto důvodu je tedy velice **důležité mít zpracovaný dlouhodobý strategický plán**, který umožňuje organizaci se vhodně připravit na očekávané či pravděpodobné změny v jejím okolí a ne „hasit“ problémy až když se objeví, neboť to už by mohlo být také pozdě. Organizace postupující podle svého strategického plánu sleduje dlouhodobě relativně stabilní cíle a priority a v rámci svého akčního plánu pak pouze rozpracuje tyto priority do realizačních kroků a to vždy s přihlédnutím k aktuálním informacím a stávající situaci. Pokud nedojde k nějaké zásadní neočekávané změně ve vnějším či vnitřním prostředí organizace, lze takto postupovat po celé období platnosti strategického plánu,

v případě RC Slunečnice tedy po dobu tří let. V závěru tohoto období by pak měla být vyhodnocena úspěšnost realizace stávajícího plánu a následně by měl být opět započat celý cyklus strategického plánování od začátku, tedy včetně kompletního vypracování analytické části. Takto pojaté strategické plánování je nikdy nekončící proces, který je nezbytným pomocníkem organizace při cestě za její poslání.

Závěr

Tato práce nás provedla strategickým plánováním neziskových organizací a to nejprve v rovině teoretické, následně pak byly představené poznatky a koncepty využity v části aplikační. Ta se zaměřila na konkrétní neziskovou organizaci, kterou bylo Rodinné centrum Slunečnice, o.s. v Berouně, přičemž hlavním cílem práce bylo navrhnout koncepci řízení a rozvoje této organizace a to s ohledem na její trvalou udržitelnost.

Výchozím krokem směřujícím k tomuto cíli se staly analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace, které vyústily v určení její výchozí strategické pozice. Závěry těchto částí byly poté využity v části návrhové, kde byla navržena vize organizace a následně strategické směry vedoucí k jejímu naplnění. Strategické směry byly poté ještě rozpracovány do akčního plánu pro nadcházející rok, který by měl napomoci uvedení jednotlivých návrhů do praxe, neboť praktické využití závěrů a výsledků této diplomové práce v každodenním životě organizace bylo jejím velkým cílem. Troufám si říci, že tohoto cíle bylo dosaženo. Významným přínosem pro organizaci není pouze samotný výstup práce v podobě vize, strategických směrů a akčního plánu, ale velice přínosný byl již samotný proces strategického plánování. Poprvé v historii organizace se její vedení zaměřilo intenzivněji na otázku dlouhodobých perspektiv organizace, otevřela se v tomto směru bohatá diskuse a zaznělo mnoho podnětných návrhů. V rámci této práce byly rovněž poprvé komplexně analyzovány faktory vnějšího a vnitřního prostředí organizace mající zásadní vliv na její činnost. Tento komplexní pohled umožnil vedení organizace vidět některé nové důležité skutečnosti a souvislosti, které byly doposud opomíjeny. Řada návrhů a opatření, které při tvorbě strategického plánu vyvstaly, byla okamžitě uvedena do praxe a jsou již v současné době realizovány, mnohem větší počet návrhů však na svou realizaci teprve čeká.

RC Slunečnice by v nadcházejících třech letech ráda uskutečnila svůj **přerod v profesionálně vedenou organizaci**, která je žádaným partnerem jak ostatních neziskových organizací, tak města Beroun. K dosažení tohoto cíle je nezbytně nutné definovat pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, zlepšit komunikaci uvnitř organizace a zavést pravidla a procesy pro kompetentní rozhodování. Tyto kroky by rovněž měly napomoci tomu, aby se snížila celková závislost organizace na její zakladatelce Gabriele Horné Bulkové, která je v současné době klíčovou osobností organizace. V souvislosti s těmito změnami bude nutné rovněž zohlednit změny a

požadavky, které přináší nová legislativa, konkrétně pak nový občanský zákoník a návrh zákona o statusu veřejně prospěšné společnosti. Všechny tyto otázky by tedy měly být řešeny společně a nemalá pozornost by měla být věnována jejich vzájemným souvislostem.

Další velkou výzvou, která organizaci v nejbližších letech čeká, je **konkurenční boj** na poli volnočasových aktivit pro malé děti, které jsou hlavním zdrojem jejich příjmů. Na tomto trhu v současné době nabídka převyšuje poptávku a do budoucna zde bude muset dojít k zániku některých poskytovatelů. RC Slunečnice by se v této souvislosti měla zaměřit zejména na kvalitu poskytovaných služeb, která, jak se ukázalo, je pro klienty klíčová. Důležité je rovněž soustavně pracovat na dobrých vztazích s veřejností a dbát na dobré jméno organizace. Svou roli zde sehraje i nabídka služeb, která by měla být pokud možno co nejkomplexnější. Kromě volnočasových aktivit by RC Slunečnice v budoucnu rádo nabídlo i větší rozsah vzdělávacích aktivit a bezplatného poradenství. Toto vše samozřejmě z velké části závisí i na finančních možnostech organizace.

V oblasti financování by se organizace i do budoucna měla nadále soustředit na **samofinancování jako hlavní zdroj svých příjmů**, neboť s ohledem na nejistou hospodářskou situaci mají ostatní zdroje (dotace, dary) trvale klesající tendenci a ani v nadcházejících letech zde nelze očekávat zlepšení. Nárůst příjmů od uživatelů služeb je sice náročným cílem, ne však nemožným. Rozhodující je v tomto směru opět kvalita služeb a správné vymezení organizace vůči její konkurenci.

V úvodu této práce byly nastíněny otázky týkající se využitelnosti strategického plánování v menších neziskových organizacích. Nyní již lze na tyto otázky odpovědět. Jak tato práce ukázala, správně uchopené strategické plánování může být přínosné i v těchto organizacích. Do začátku sice bylo nutné prolomit počáteční nedůvěru některých zaměstnanců, ale následný průběh a hlavně výsledek strategického plánování všechny členy vedení velice příjemně překvapil. Zlepšila se komunikace uvnitř organizace, objevily se nové a důležité souvislosti a zaznělo mnoho zajímavých nápadů a podnětů. Strategické plánování rovněž poskytlo zaměstnancům jasnou vizi, což napomohlo zvýšit jejich motivaci a pocit sounáležitosti s organizací a jejím posláním. Je tedy zřejmé, že již i samotný proces strategického plánování byl pro organizaci přínosný. Zda a do jaké míry se podaří naplnit cíle vytyčené v této práci ukáže až čas, troufám si však tvrdit, že RC Slunečnice má takříkajíc dobře nakročeno.

Použitá literatura a zdroje

Odborná literatura

ALLISON M., KAYE J., *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, 2nd ed., Hoboken-New Jersey, John Wiley & Sons, 2005, ISBN-13:978-0-4714-4581-4

BACHMANN P., *Management neziskové organizace*, Hradec králové, Gaudeamus, 2011, ISBN 978-80-7435-130-3

BÁRTA J., *Strategické plánování pro neziskové organizace*, Praha, Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, ISBN 80-902302-0-2.

BELL J., MASAOKA J., ZIMMERMAN S., *Nonprofit Sustainability*, Jossey-Bass, 2nd ed. revised, San Francisco, 2010, ISBN 978-0-470-59829-0

BRYSON J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publisher, 1995, ISBN 0-7879-0141-5

DRUCKER P.F., *Řízení neziskových organizací*, Praha, Management Press, 1994, ISBN 80-85603-38-1

KAŽMIERSKI T., PLECL P., *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*, Praha, Regionální environmentální centrum ČR, 2003

KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O., *Strategické řízení teorie pro praxi*, Praha, C.H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-578-X

KOVÁŘ F., *Strategický management*, Praha, Vysoká škola ekonomie a managementu, 2005, ISBN 978-80-86730-33-2

POTŮČEK M. , *Veřejná politika*, 2. dopl. a aktualiz. vyd., Praha, SLON, 2005, ISBN 80-86429-50-4.

REKTOŘÍK, J. et al., *Organizace neziskového sektoru*, Praha, Ekopress, 2001, ISBN 80-86119-41-6

ŠEDIVÝ M., MEDLÍKOVÁ O., *Úspěšná nezisková organizace*, 2. dopl. vyd., Praha, Grada, 2011, ISBN 978-80-247-4041-6

ŠKARABELOVÁ S. ed., *Definice neziskového sektoru*, Centrum pro výzkum neziskového sektoru, Brno, 2005, ISBN 80-239-4057-0

VOSTROVSKÝ V., ŠTŮSEK J., *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*, Praha, AGNES, 2008, ISBN 978-80-903696-5-8

Internetové zdroje

ASOCIACE VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÝCH ORGANIZACÍ, *Návrh zákona o statusu veřejné prospěšnosti* [online], [cit. 2013-03-10],
Dostupné na www: http://www.avpo.cz/data/navrh_zakon.txt11540.pdf

CZECH CREDIT BUREAU, *V roce 2012 bylo vyhlášeno 16 956 osobních bankrotů, firem zbankrotovalo 3 692* [online], [cit. 2013-02-17], Dostupné na www:
<http://www.crif.cz/Novinky/Novinky/Pages/V-roce-2012-bylo-vyhl%C3%A1%C5%A1eno-16-956-osobn%C3%ADch-bankrot%C5%AF,-firem-zbankrotovalo-3-692.aspx>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Databáze demografických údajů za obce ČR* [online], [cit. 2013-03-06], Dostupné na www: http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Porodnost a plodnost* [online], [cit. 2013-02-17], Dostupné na www:
[http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/t/6A002ECDC9/\\$File/400712a4.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/t/6A002ECDC9/$File/400712a4.pdf)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Zaměstnanost, nezaměstnanost- časové řady* [online],
[cit. 2013-02-17], Dostupné na www: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr

MĚSTO BEROUN, *Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb města Beroun na období 2013-2017*, 2012, [online], [cit. 2013-02-16]
Dostupné na www: http://www.mesto-beroun.cz/mesto/socialni-sluzby-1/komunitni-planovani-socialnich-sluzeb-1/?ftresult_menu=komunitn%C3%AD+pl%C3%A1n

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, *Metodika MPSV pro poskytování dotací ze státního rozpočtu NNO v oblasti podpory rodiny pro rok 2013* [online],
[cit. 2013-02-25]
Dostupné na www: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13358/Metodika_2013.pdf

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, *Národní koncepce podpory rodin s dětmi*, 2008, [online], [cit. 2013-02-16]
Dostupné na: www.mpsv.cz/files/clanky/7958/Narodni_koncepce_podpory_rodin_s_detmi.pdf

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, *Národní koncepce rodinné politiky*, 2005, [online], [cit. 2013-02-16]
Dostupné na: www.mpsv.cz/files/clanky/2125/koncepce_rodina.pdf

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, *Národní zpráva o rodině*, 2004, [online], [cit. 2013-02-16]
Dostupné na: www.mpsv.cz/files/clanky/899/zprava_b.pdf

PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY, *Vyhledávání v zákonech* [online],
Dostupné na www: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan>

SANEK HUMAN CAPITAL, *Průzkum vedení a řízení NNO 2011* [online],
[cit. 2012-07-27],
Dostupné na www:
http://zlk.neziskovka.cz/dokumenty/012/sanek_pruzkum_rizeni_nno_2011.pdf

SPIRALIS, *Změny v legislativě pro NNO schváleny* [online], [cit. 2012-03-07],
Dostupné na www: <http://www.spiralis-os.cz/index.php/zmeny-v-legislative-pro-nno>

SPOV, *Zákon o transformaci občanského sdružení na OPS schválen* [online],
[cit. 2012-03-07],
Dostupné na www: <http://www.s pov.org/aktuality/zakon-o-transformaci-obcanskeho-sdruzeni-na-ops-schvalen.aspx>

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, *Návrh zákona o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině* [online],
Dostupné na www: <http://www.komora.cz/pomahame-vasemu-podnikani/pripominkovani-legislativy-2/nove-materialy-k-pripominkam-1/nove-materialy-k-pripominkam/10-13-navrh-zakona-o-poskytovani-sluzby-pece-o-dite-v-detske-skupine-t-11-2-2013.aspx>

ISEA, *Fundace v novém občanském zákoníku* [online], [cit. 2013-03-07]
Dostupné na www: <http://isea-cz.dnh.cz/Aktuality/Posledn%C3%AD%C4%8DI%C3%A1nkyakoment%C3%A1%C5%99e/tabid/64/articleType/ArticleView/articleId/100/Fundace-v-novm-obanskm-zkonku.aspx>

Zákony

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů [online], [cit. 2012-11-26],
Dostupné na www: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan>

Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci [online], [cit. 2013-01-17]
Dostupné na www:
<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=z~C3~A1kon~20o~20mediaci&nr=&part=&name=&rpp=15#seznam>

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech [online] [cit. 2012-11-26],
Dostupné na www: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan>

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondcích [online] [cit. 2012-11-26],

Dostupné na www: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan>

Zákon č. 401/2012 Sb. , kterým se mění zákon o sociálně právní ochraně dětí [online],

Dostupné na www:

<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=78558&fulltext=&nr=401~2F2012&part=&name=&rpp=15#local-content>

Přednášky

TOMKO L., *Nové formy péče o děti*, Farní charita Starý Knín, Beroun, 31.1.2013

VÍT P., *Nový občanský zákoník z pohledu obecně prospěšné společnosti*, Neziskovky.cz, Praha, 11.4. 2013

VÍT P., *Občanská sdružení – Spolky podle nového občanského zákoníku*, Neziskovky.cz, Praha, 7.3. 2013

Ostatní

VELEBOVÁ D., *Semestrální práce z předmětu 6MP_401*, FM VŠE, 2011

RC SLUNEČNICE, *Výroční zprávy 2006 – 2011*

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulky

TABULKA 1: STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ - PRO A PROTI	25
TABULKA 2: MATICE PORTFOLIA	35
TABULKA 3: CÍLE A JEJICH REALIZACE	41
TABULKA 4: PŘEHLED PŘÍMÝCH KONKURENTŮ RC SLUNEČNICE.....	60
TABULKA 5: FINANČNÍ ZDROJE RC SLUNEČNICE V LETECH 2006 - 2012	72
TABULKA 6: SWOT ANALÝZA RC SLUNEČNICE.....	77
TABULKA 7: AKČNÍ PLÁN RC SLUNEČNICE PRO OBDOBÍ 2013/2014	93

Grafy

GRAF 1: EXISTENCE STRATEGICKÉHO PLÁNU V ČESKÝCH NNO.....	28
GRAF 2: HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK RC SLUNEČNICE V LETECH 2006 – 2012	71
GRAF 3: STRUKTURA FINANČNÍCH ZDROJŮ RC SLUNEČNICE V ROCE 2012.....	71
GRAF 4 : VÝVOJ FINANČNÍCH ZDROJŮ RC SLUNEČNICE V LETECH 2006 - 2012.....	72

Obrázky

OBRÁZEK 1: ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ V TROJÚHELNÍKOVÉM MODELU.....	14
OBRÁZEK 2: ETAPY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	30
OBRÁZEK 3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA RC SLUNEČNICE	49
OBRÁZEK 4: MATICE PORTFOLIA RC SLUNEČNICE	74

Příloha č. 1: Platné stanovy RC Slunečnice

STANOVY RODINNÉ CENTRUM SLUNEČNICE, o.s.

Čl. I. Úvodní ustanovení

Název občanského sdružení: Rodinné centrum Slunečnice, o.s.

Sídlo sdružení: Beroun, Bezručova 928, 266 01

Čl. II. Právní postavení sdružení

1. Sdružení je dobrovolné, nezávislé, sdružuje členy na základě společného zájmu.
2. Sdružení je právnickou osobou.

Čl. III. Cíl činnosti sdružení

Činnost hlavní:

1. organizování zájmových programů pro děti od narození do školního věku,
2. organizování vzdělávacích a zájmových kurzů pro rodiče na MD,
3. organizování akcí pro celé rodiny,
4. organizování vzdělávacích akcí a poradenských služeb pro rodiče a širokou veřejnost,
5. podpora tradic a zvyků,
6. organizování vzdělávacích akcí, zájmových programů a poradenských služeb pro těhotné,
7. zprostředkování sociálního poradenství.

Činnost vedlejší:

1. nákup a prodej,
2. vydávání vzdělávacích a osvětových materiálů,
3. výroba a distribuce předmětů,
4. zprostředkování komisního prodeje
5. pronájem potřeb pro děti,
6. prodej tomboly.

Všechny tyto záměry jsou realizovány se zvláštním zřetelem na občany, jejichž sociální, zdravotní a kulturní situace limituje jejich možnosti uplatnění ve společnosti. Těmito občany jsou např. tělesně a zdravotně postižení, občané v hmotné nouzi či etnické menšiny.

Sdružení může v souladu s obecně platnými právními předpisy vyvíjet hospodářskou a obchodní činnost k zajištění potřeb svých členů, případně k zajištění finančních prostředků pro svoji vlastní činnost. Hospodářská nebo obchodní činnost nesmí být v rozporu s cíli sdružení.

Čl. IV. Členství ve sdružení

1. Členem sdružení mohou být:
 - a. fyzické osoby starší 18ti let, které souhlasí se stanovami a cíli sdružení,
 - b. právnické osoby. Podmínkou přijetí právnické osoby za člena sdružení je zvolení jednoho zástupce mateřskou organizací s písemným pověřením.
2. K přijetí za člena sdružení je třeba souhlasu nadpoloviční většiny členů výkonné rady.

Změna stanov vzata na vědomí	
dne:	24.5.2012
pod č.j.:	VK/1-1/12525/03-C
IČO:	26615509





3. Členství vzniká dnem přijetí za člena.
4. Zánik členství
 - a. vystoupením člena písemným oznámením sdružení,
 - b. úmrtím člena,
 - c. u právnické osoby jejím zrušením,
 - d. zánikem sdružení.

Čl. V. Práva a povinnosti členů

1. Člen, který je fyzická osoba, má
 1. právo
 - a. účastnit se valné hromady sdružení,
 - b. volit a být volen do orgánů sdružení,
 - c. obracet se na orgány sdružení s podněty a stížnostmi a žádat o jejich vyjádření,
 2. povinnost:
 - a. dodržovat stanovy sdružení
 - b. svědomitě vykonávat funkce v orgánech sdružení,
 - c. platit členské příspěvky.
2. Člen, který je právnická osoba, má
 1. právo
 - a. účastnit se valné hromady sdružení,
 - b. volit a být volen do orgánů sdružení,
 - c. obracet se na orgány sdružení a s podněty a stížnostmi a žádat o jejich vyjádření,
 2. povinnost:
 - a. dodržovat stanovy sdružení,
 - b. svědomitě vykonávat funkce v orgánech sdružení,
 - c. platit členské příspěvky.

Čl. VI. Orgány sdružení

1. valná hromada,
2. výkonná rada,
3. kontrolní komise.

Čl. VII. Valná hromada

1. Valná hromada je nejvyšším orgánem sdružení.
2. Valnou hromadu tvoří všichni členové sdružení.
3. Valnou hromadu svolává výkonná rada dle potřeby, nejméně však 1x ročně.
Výkonná rada svolává valnou hromadu vždy, požádá-li o to minimálně jedna třetina všech členů sdružení, a to nejpozději do šedesáti dnů od doručení žádosti.
Výkonná rada svolá valnou hromadu také tehdy, požádá-li o to kontrolní komise.
4. Valná hromada zejména:
 - a. schvaluje stanovy sdružení a jejich změny,
 - b. schvaluje úkoly sdružení pro příslušné období, výroční zprávu sdružení, rozpočet sdružení, účetní uzávěrku hospodaření, výši členských příspěvků a způsob jejich platby
 - c. volí a odvolává na dobu 2 let členy výkonné rady a kontrolní komise,
 - d. rozhoduje o zrušení členství člena sdružení,
 - e. rozhoduje o zrušení sdružení.



5. Valná hromada je řádně svolána pouze tehdy, pokud je termín, místo konání a program valné hromady oznámen členům sdružení nejméně 30 dnů před konáním valné hromady. Oznámení se provede vyvěšením na desku sdružením umístěnou ve vstupní chodbě. Valná hromada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů. Není-li přítomna 30 minut po plánovaném termínu zahájení nadpoloviční většina členů, rozhodne výbor:

- a. svolání náhradní valné hromady po 60 minutách od plánovaného termínu,
- b. o svolání náhradní valné hromady v jiném termínu.

Náhradní valná hromada je usnášeníschopná v počtu přítomných, musí dodržovat vždy původně stanovený program. Je-li v programu valné hromady zrušení sdružení a není-li řádná valná hromada usnášeníschopná, musí výbor vždy svolat náhradní valnou hromadu v jiném termínu.

Náhradní valná hromada může přijmout usnesení pouze tehdy, vysloví-li s ní souhlas více než $\frac{1}{4}$ všech členů sdružení.

6. Valná hromada přijímá rozhodnutí nadpoloviční většinou hlasů přítomných členů. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedajícího. Ke změně stanov a k rozhodnutí o zrušení sdružení je potřeba dvoutřetinová většina hlasů přítomných členů.

Čl. VIII. Výkonná rada

1. Výkonná rada je výkonným orgánem sdružení, který ve svém funkčním období za svou činnost a plnění úkolů odpovídá valné hromadě.
2. Výkonná rada má nejméně tři členy. V případě odstoupení člena výkonné rady může být kooptován na doporučení člena stávající výkonné rady jeho nástupce, kterého musí potvrdit nejbližší valná hromada.
3. Mandát člena výkonného výboru zaniká uplynutím funkčního období, odstoupením člena nebo odnětím mandátu člena výkonné rady. O odnětí mandátu rozhoduje valná hromada sdružení.
4. Výkonná rada řídí činnost sdružení v období mezi zasedáními valné hromady.
5. Výkonnou radu svolává předseda nejméně 5x ročně.
6. Výkonná rada zejména:
 - a. volí ze svého středu předsedu,
 - b. koordinuje činnost sdružení,
 - c. svolává valnou hromadu,
 - d. zpracovává podklady pro valnou hromadu,
 - e. rozhoduje o vzniku a zániku členství,
 - f. schvaluje Organizační řád sdružení, rozhoduje o jeho změně a předkládá ho valné hromadě k informaci,
 - g. navrhuje výši a způsob platby členských příspěvků,
 - h. schvaluje znění smluv mezi sdružením a jinými subjekty



7. Výkonná rada rozhoduje nadpoloviční většinou přítomných členů. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy.
8. Předseda výkonné rady zastupuje sdružení navenek.
9. K zajištění činnosti sdružení může výbor zřídit poradní sbor, jehož členy mohou být i osoby, které nejsou členy sdružení. Členy poradního sboru jmenuje předseda na návrh výboru.
10. Jestliže se přes opakované nejméně dvojí svolání v průběhu 6 měsíců nesejde usnášeníschopná valná hromada, přebírá její pravomoci výkonná rada, avšak nejdéle na dobu 6 měsíců. Výkonná rada však není oprávněna rozhodovat o zrušení členství.

Čl. IX. Kontrolní komise

1. Kontrolní komise je revizním orgánem sdružení, který za svou činnost odpovídá valné hromadě.
2. Kontrolní komise má nejméně 2 členy.
3. Kontrolní komise vykonává dohled nad hospodařením sdružení, upozorňuje výkonnou radu na zjištěné nedostatky a podává návrhy na jejich odstranění. Kontrolu provádí nejméně 1x ročně.
4. Pro zasedání valné hromady vypracovává kontrolní komise zprávu o výsledcích revizí a kontrolní činnosti.

Čl. X. Zásady hospodaření

1. Sdružení hospodaří s movitým i nemovitým majetkem.
2. Zdroji majetku jsou zejména:
 - a. dary a příspěvky fyzických a právnických osob,
 - b. členské příspěvky,
 - c. výnosy majetku,
 - d. příjmy z činností při naplňování cílů sdružení,
 - e. dotace a granty,
 - f. příspěvky z veřejných rozpočtů
3. Za hospodaření sdružení odpovídá výkonná rada, která každoročně předkládá valné hromadě zprávu o hospodaření, včetně roční účetní závěrky.
4. Hospodaření se uskutečňuje podle ročního rozpočtu schváleného valnou hromadou.

Čl. XI. Zánik sdružení

1. Sdružení zaniká dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením z rozhodnutí valné hromady.
2. Zaniká-li sdružení dobrovolným rozpuštěním, rozhodne současně valná hromada o způsobu majetkového vypořádání s tím, že likvidační zůstatek bude převeden na jinou neziskovou organizaci s obdobným předmětem činnosti.

Čl. XII. Závěrečné ustanovení

1. Sdružení má právo v souladu s cíli své činnosti obracet se na státní orgány s peticemi.
2. Členové sdružení nenesou odpovědnost za finanční závazky sdružení a za případnou škodu, za kterou nese sdružení odpovědnost.