



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Strategický plán neziskové organizace

Strategic Plan of Nonprofit Organization

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

## **STUDIJNÍ OBOR**

-

## **VEDOUcí PRÁCE**

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

VYTLAČILOVÁ


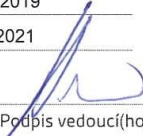

TEREZA

**2020**

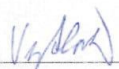
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Vytlačilová	Jméno:	Tereza	Osobní číslo:	460895
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení veřejné správy a regionálních studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Strategický plán neziskové organizace		
Název diplomové práce anglicky:	Strategic plan of nonprofit organization		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem diplomové práce je zpracování strategického plánu pro vybranou neziskovou organizaci. PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem diplomové práce je strategický dokument odevzdaný neziskové organizaci. OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - Neziskové organizace, Strategické plánování v neziskových organizacích; (3) Praktická část - Strategický plán vybrané neziskové organizace - Analýzy, vyhodnocení, pozice neziskové organizace a návrhy na zlepšení; (4) Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. 2017. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Grada. (2) KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ D. 2018. Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing. (3) ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ, 2017. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada. (4) VOSTROVSKÝ, V. a ŠTŮSEK, 2008. Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti. Agnes.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Mgr. Lucia Dobrucká Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	28. 11. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>8. 4. 2020</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Vytlačilová, Tereza. *Strategický plán neziskové organizace*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30. 04. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Mé velké poděkování patří paní Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D. za pomoc při psaní této diplomové práce, za její cenné rady, připomínky a osobní konzultace. Dále bych ráda poděkovala neziskové organizaci Dobré víly dětem, z.s. za vstřícnost a otevřený přístup, bez kterého by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině a blízkým, kteří mi vytvořili výborné podmínky pro vypracování práce.

# Abstrakt

Cílem této práce je zpracování strategického plánu pro vybranou neziskovou organizaci. V první části práce jsou shrnuty teoretické poznatky o neziskovém sektoru v České republice a také proces strategického plánování. Na základě veřejně přístupných dat jsou v druhé části práce postupně zkoumány interní a externí faktory působící na neziskovou organizaci. V rámci analýz je použita PEST analýza, modifikovaný Porterův model konkurenčních sil a shrnující SWOT analýza. K určení strategické pozice jsou použity hodnotící matice IFE a EFE. Výsledkem je doporučená strategie, která je doplněna o akční plán vedoucí k naplnění stanovených cílů organizace.

## Klíčová slova

Nezisková organizace, strategické plánování, dětský domov, pěstounská péče, SWOT analýza, PEST analýza

# Abstract

The aim of this thesis is to prepare a strategic plan of nonprofit organization. The first part of this thesis summarizes theoretical knowledge about the nonprofit sector of the Czech Republic and describes strategic planning. Based on publicly available data, internal and external factors affecting the nonprofit organization are gradually examined in the second part of the thesis. Within the analyzes, PEST analysis, modified Porter's Forces Framework and summarizing SWOT analysis are used. IFE and EFE matrices, which evaluate internal and external environment and are based on SWOT analysis, are used to determine the strategic position. Finally, the result is a recommended strategy, which is complemented by an action plan to achieve the organization's objectives.

## Key words

Nonprofit organization, strategic planning, children's home, foster care, SWOT analysis, PEST analysis

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Neziskové organizace .....</b>	<b>6</b>
1.1 Funkce nestátních neziskových organizací v ČR.....	6
1.2 Dělení nestátních neziskových organizací v ČR.....	7
1.3 Financování NNO .....	10
1.4 Strategické plánování v neziskové organizaci.....	12
1.4.1 Analýza interního a externího prostředí .....	14
1.4.2 Poslání, vize, cíle .....	15
1.4.3 Strategie .....	16
1.4.4 Lidské zdroje.....	17
1.4.5 Marketing.....	18
1.4.6 Fundraising .....	20
<b>2 Představení neziskové organizace.....</b>	<b>23</b>
2.1 Dětské domovy .....	24
2.2 Pěstounská péče.....	27
2.3 Činnosti neziskové organizace .....	28
2.3.1 Hodnocení projektů.....	33
<b>3 Analýza interního a externího prostředí.....</b>	<b>36</b>
3.1 Analýza interního prostředí.....	36
3.1.1 Lidské zdroje.....	36
3.1.2 Finanční zdroje .....	37
3.2 Analýza makrookolí.....	39
3.2.1 Politicko-legislativní faktory.....	39
3.2.2 Ekonomické faktory .....	40
3.2.1 Sociální faktory.....	43
3.2.2 Technologické faktory.....	45
3.3 Analýza konkurenčního prostředí.....	46
3.3.1 Klienti .....	47
3.3.2 Spolupracující neziskové organizace.....	50
3.3.1 Potenciální donoři.....	52



3.3.2	Konkurence .....	52
3.3.1	Ohrožení ze strany substitutů .....	57
3.4	SWOT analýza.....	58
3.4.1	SWOT podle focus group .....	58
3.4.2	Doplnění SWOT o fakta z analýz .....	65
3.5	Hodnotící matice.....	70
<b>4</b>	<b>Scénáře budoucího vývoje .....</b>	<b>73</b>
4.1	Realistický scénář .....	75
4.2	Optimistický scénář .....	76
4.3	Pesimistický scénář.....	76
<b>5</b>	<b>Strategie, priority a cíle.....</b>	<b>78</b>
5.1	Tři dětské domovy a vztahy s dětmi .....	79
5.2	Lidské zdroje .....	80
5.3	Financování .....	82
5.4	Doučování a letní tábor.....	83
5.5	PR aktivity.....	84
<b>6</b>	<b>Přehodnocení strategie s ohledem na pandemii koronaviru .....</b>	<b>87</b>
<b>Závěr .....</b>		<b>89</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>		<b>90</b>
<b>Seznam grafů .....</b>		<b>96</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>		<b>97</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>		<b>97</b>

# Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem strategického plánování v neziskovém sektoru. Ke spolupráci na tvorbě práce byla oslovena nezisková organizace Dobré víly dětem, z.s., která zahájila činnost v září v roce 2015. Nezisková organizace se zabývá pomocí ohroženým dětem, které vyrůstají v náhradní péči. Konkrétně se specializují na tři dětské domovy a pět pěstounských rodin. Organizace doposud neměla zformovaný žádný strategický plán. Hlavním cílem práce je proto tvorba strategického plánu pro neziskovou organizaci Dobré víly dětem, z.s.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány obecně neziskové organizace, jejich funkce a dělení v České republice. Dále se tato část zaměřuje na financování nestátních neziskových organizací, fundraising, crowdfunding a samotné strategické plánování v neziskovém sektoru, kde je zahrnuta metodika strategické analýzy s jejími postupy využívající analytické nástroje.

Praktická část se zaměřuje na aplikaci těchto teoretických východisek a je rozdělena do pěti stěžejních kapitol. První část podrobněji představuje vybranou neziskovou organizaci Dobré víly dětem, z.s., dále přibližuje situaci dětských domovů v České republice a pěstounskou péči. Ve druhé nejobsáhlejší části je analyzováno interní a externí prostředí organizace za použití PEST analýzy, modifikovaného Porterova modelu konkurenčních sil a shrnující SWOT analýzy. Výchozí strategická pozice organizace je určena pomocí IE matice, které předchází použití matic IFE a EFE. Třetí část formuluje scénáře budoucího vývoje a pravděpodobnost jejich vzniku. Předposlední, čtvrtá, část je pro Dobré víly klíčová, protože vytváří doporučenou strategii a cíle, které jsou doplněny akčním plánem. Závěrečná kapitola reaguje na aktuální světové dění a přehodnocuje stanovenou strategii s ohledem na pandemii infekčního onemocnění s názvem SARS-CoV-2.

Přínosem diplomové práce je dokument pro neziskovou organizaci Dobré víly dětem, z.s., který v případě akceptování může napomoci k analyticky podloženému následnému vývoji organizace doporučeným směrem, a také představovat konkurenční výhodu při porovnání s obdobně velkými a stejně zaměřenými nestátními neziskovými organizacemi.

# 1 Neziskové organizace

Neziskové organizace lze definovat jako soubor nestátních, nezávislých organizací, nezaložených za účelem tvorby zisku, jak tomu je v soukromém sektoru. Pokud dojde ke generování zisku, musí být vložen zpět do dalšího rozvoje organizace, nikoli rozdělen mezi vlastníky, což přináší zvyšování konkurenceschopnosti. Nepostradatelnou roli ve společnosti si neziskové organizace vytvořily na základě poskytování veřejných služeb, které jsou pro ziskový sektor nezajímavé. Jak uvádí Vostrovský a Štůsek (2008) jedná se například o služby sociálního charakteru, vzdělávání osob se studijními problémy, pomoc a zaopatřování osob v nouzi, služby pojící se s bojem proti domácímu násilí a jakékoliv diskriminaci, služby pro tělesně a duševně postižené apod.

Organizace „mají stálou institucionální a organizační strukturu, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány. Jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny.“ (Novotný, 2008) Zjednodušeně lze říci, že mají soukromou organizační strukturu, tudíž v řízení organizace nesmí působit státní úředníci. Další vlastností je nemožnost rozdělování zisku mezi vedoucí pracovníky. Samospráva a nezávislost vyznačuje schopnost organizace řídit samu sebe. Neoddělitelnou součástí činnosti neziskových organizací jsou dobrovolníci a jejich pomoc, která se může projevit výkonem neplacené práce nebo v podobě získaných darů. (Novotný, 2008)

## 1.1 Funkce nestátních neziskových organizací v ČR

Nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) ve společnosti zastávají mnoho odlišných funkcí, proto mají také nezastupitelnou roli. Autoři (Pospíšil, Frič, Salamon, Anheier a Pelikánová) uvádějí podobné funkce NNO. Z hlediska úplnosti vybírám Salamonovu a Anheierovu (1997) kategorizaci pěti základních funkcí:

- **Servisní funkce** – vyjadřuje výkon a poskytování specifických statků, řešení veřejných problémů. Jedná se o služby poskytované v oblasti zdravotnictví a sociálního začleňování nebo jsou dostupné při rozvojové spolupráci a humanitární pomoci. Výhodou je, že jsou služby dostupné všem bez ohledu na to, zda mají klienti dostatečné finanční prostředky na zaplacení, či nikoliv.
- **Inovační funkce** – organizace reagují na přicházející nové situace, dochází k identifikaci zanedbávaných témat a také se snaží přijít s novým přístupem k řešení problémů, „obecně řečeno slouží jako zdroje inovací při řešení společenských problémů.“ (Salamon a kol., 2000) Inovace Salomon a kol. dělí na evoluční (nový proces/produkt), expanzivní (nový trh) a úplnou inovaci (nový proces/produkt uplatněný na novém trhu).

- **Funkce ochrany práv a sociální změny** – chrání své členy nebo jednotlivce a skupiny různých lidí před přesilou a porušováním lidských práv. Funkce má důležitou roli při prosazování rovnosti, nediskriminace, v ochraně menšin společně s jejich zájmy nebo například v ochraně práv spotřebitelů, při ochraně zvířat apod.
- **Expresivní funkce** – pro expresivní funkci je možné použít synonymum funkce strážce hodnot. Tato funkce zahrnuje aktivity soustředící se na vyjádření určitých tradic, postojů, kultur a subkultur zainteresovanými jednotlivci. Funkce má širší koncept než jen prosazování zájmů, protože poskytuje nástroje k vyjádření velkého množství nejrůznějších pocitů a podnětů – uměleckých, etnických, sociálních, volnočasových duchovních a kulturních.
- **Komunitní a demokratizační funkce** – zahrnuje budování komunity, může vyjadřovat jak budování lokální (místní) komunity, tak vznik zájmové komunity (sdílený zájem). Funkce podněcuje občany k aktivní účasti na veřejné politice, k rozvíjení demokracie, podílejí se na tvorbě společenských hodnot a norem chování, dále přispívají k rozvoji sebevědomí občanů a pocitu odpovědnosti k dané komunitě. Celkově mají pozitivní vliv na jednotlivce i na společnost.

Filantropickou funkci zastávají nadace a nadační fondy, neboť podporují veřejně prospěšné aktivity hmotně i finančně. Obecněji se dá říci, že jde o „*všechny aktivity zaměřené na založení a provozování neziskových organizací.*“ (Pospíšil a kol., 2009)

## 1.2 Dělení nestátních neziskových organizací v ČR

Dělení NNO v podobě, kterou využíváme dnes, se začalo formovat v devadesátých letech minulého století. Z důvodů legislativních změn, například vznik Nového občanského zákoníku, docházelo mezi devadesátými lety a současností k úpravám dělení. Klasifikace neziskových organizací se proto v odborné literatuře může lišit. Nejčastěji jsou uváděna dělení podle globálnosti, předmětu činnosti, financování a právní formy.

Podle Škarabelové (2002) se neziskové organizace v globálním měřítku dělí na organizace veřejně prospěšné a organizace vzájemně prospěšné. První zmíněné mají za cíl uspokojovat potřeby celé společnosti. Vzájemně prospěšné organizace vznikají z důvodu oboustranné podpory skupin občanů, které jsou spjaty společným zájmem, například pořádání kulturních nebo sportovních aktivit.

Odlišný způsob, který rozděluje NNO podle předmětu činnosti, popisuje například Vašítková (2014) nebo Frič (2001). Oba autoři se shodují na šesti oblastech, v nichž neziskové organizace působí, a které ve svém jednodušším dělení uvádí právě Vašítková (2014) následujícím způsobem:

- Kultura a umění (divadla, muzea, zoo, akvária, časopisy, knihovny, orchestry, umělecká představení, historické a kulturní společnosti)
- Sport a rekreace (tělovýchovné organizace, sportovní kluby, myslivecké společnosti, dětské tábory a kluby přátel)
- Vzdělávání a výzkum (od předškolní výchovy až po vysoké školy, odborné školství, vzdělávání dospělých, výzkumné ústavy, servisní organizace po sdružení rodičů a přátel školy)
- Zdraví (nemocnice, rehabilitační zařízení, domácí ošetřování, instituce duševního zdraví, preventivní zdravotní péče, lékařské pohotovosti a ambulance)
- Sociální služby (péče o mladistvé, denní péče, péče o rodinu, služby pro handicapované, seniory, pomoc uprchlíkům a lidem bez domova, útulky, azylové domy aj.)
- Ekologie (ochrana životního prostředí, ochrana živočichů a rostlin, veterinární služby)

Jiný náhled na dělení NNO má Rekořík (2007), který rozdělil neziskové organizace podle hlavních zdrojů financování. V praxi působí organizace, jejichž provoz je financován z ryze veřejných prostředků, ale i organizace, které jsou jen zčásti financované z veřejných prostředků (na tyto prostředky mají z právního stanoviska nárok) a zčásti z vlastní (vedlejší, doplňkové) činnosti. Dále také fungují organizace, které získávají příspěvky z jiných zdrojů než z veřejných, například jde o sponzorství, dary, granty a sbírky. Existují také organizace, které se financují poskytováním svých služeb.

NNO možno dělit také podle právních forem. Obecně lze tvrdit, že rok 2014 byl z pohledu neziskových organizací a legislativního rámce zlomový. Došlo k velké rekonstrukci soukromého práva. V současné době jsou v ČR zákonem upraveny základní formy neziskových organizací – spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, zájmové sdružení právnických osob, politické strany a hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby, honební společenstva a jako poslední odborové organizace. (Pelikánová, 2018) Pro praktickou část je optimální používat vymezení NNO na základě právní formy soukromého práva, které vydefinovala Rada vlády pro nestátní neziskové organizace ČR (RV-NNO) následovně:

- **Spolky**

Bělohlávek a kolektiv (2012) uvádí, že spolky nebo zapsané spolky od 1. 1. 2014 byla dříve občanská sdružení včetně odborových organizací. Právní úpravu spolků najdeme v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, konkrétně se jedná o § 214–302. Podle NOZ (§ 3045 odst. 1) spolky vzniklé jako občanská sdružení před rokem 2014, mají možnost změnit svojí právní formu na sociální družstva nebo ústavy. Spolek mohou založit alespoň tři osoby se společným zájmem jako samosprávný a dobrovolný svazek členů.

Primární činností je uspokojování a ochrana zájmů. Výdělečná činnost spolku je v souladu s legislativou v případě, že je pouze činností vedlejší a vzniklý zisk je použit k dalšímu rozvoji spolku. Náležitosti pro název spolku stanovuje NOZ tak, že název spolku musí obsahovat slova „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z. s.“.

- **Nadace a nadační fondy**

Právní úprava nadací a nadačních fondů je pozměněná z důvodu zrušení zákona 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Dnes právní vymezení nadací a nadačních fondů uvádí, stejně jako u spolků, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, přímo § 306–393 pro nadace a § 394–401 pro nadační fondy. *„Nadace a nadační fondy jsou zařazeny mezi fundace – tedy právnické osoby tvořené majetkem, vyčleněným k určitému účelu. Tyto právnické osoby nemají vlastníka a majetek do nich vložený je spravován nadací či nadačním fondem samostatně pouze podle zákona, podle jejich nadační listiny a případně statutu. Účel, který je klíčovou hodnotou každé nadace i nadačního fondu, může být nejen účelem veřejně prospěšným, ale nově též dobročinným. (viz NOZ, § 306) Rozdíl mezi oběma typy je především v okruhu osob, které nadace či nadační fond hodlá podporovat (typicky rodinné nadace).“* (Úřad vlády ČR, 2015)

- **Účelová zařízení církví**

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, upravuje církevní právnické osoby, které také patří do sektoru neziskových organizací, jejich postavení ve společnosti a působnost Ministerstva kultury ve věcech církví a náboženských společností. Někdy se můžeme setkat se skutečností, že si náboženské společnosti zakládají vlastní školy, které se ale řadí mezi školské právnické osoby. (Šedivý, 2017)

- **Obecně prospěšné společnosti**

Na základě zrušení zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, se již od roku 2014 nemohou zakládat obecně prospěšné společnosti, ale jejich existence stále trvá. Činnost těchto společností, které stále fungují, se řídí nadále tímto zrušeným zákonem. (Šedivý, 2017) Na základě přechodných ustanovení NOZ (§ 3050) se mohou obecně prospěšné společnosti rozhodnout pro transformaci na ústav, nadaci nebo nadační fond. (Úřad vlády ČR, 2015) Zkratka, pod kterou jsou společnosti zapsány, je „o.p.s.“.

- **Ústavy**

S účinností NOZ 1.1. 2014 vzniká právní forma ústav. Právní úpravu najdeme tedy v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, podrobněji v § 402–418. V návaznosti na výše zmíněný text o obecně prospěšných společnostech se dají ústavy považovat za jejich nástupce. Neziskovky (2019) definují ústavy jako *„právnické osoby ustavené za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Ústav není členská organizace*

*jako spolek a funguje spíše na zaměstnaneckém principu. Podobně jako dosavadní obecně prospěšné společnosti jsou ústavy vhodné zejména pro poskytování různých druhů veřejně prospěšných služeb.“* Název ústavu musí obsahovat slova „zapsaný ústav“ nebo pokud se zřizovatel rozhodne, tak stačí zkratka „z.ú.“.

- **Školské právnické osoby**

Školské právnické osoby upravuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Školská právnická osoba může být zřizována jen za účelem poskytování vzdělávání podle vzdělávacích programů uvedených v § 3 a dle školských služeb. Zřizovatelem může být Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, kraj, obec nebo také soukromý zakladatel. Druhem školského zařízení je například mateřská škola, základní škola, střední škola (gymnázium, střední odborná škola a střední odborné učiliště), konzervatoř, vyšší odborná škola, základní umělecká škola a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky.

Do uvedeného členění dle RVNNO jsou zahrnuty ještě *„vládní (státní) neziskové organizace, které zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy. Jejich opodstatnění je dáno jejich posláním, kterým je podílení se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. Jejich právními formami jsou v podmínkách ČR příspěvkové organizace a bývalé rozpočtové organizace.“* (Škarabelová a kol., 2002) Tyto organizace splňují podmínku neziskovosti, ale nejsou samosprávné a jsou zřizovány vládou.

## **1.3 Financování NNO**

Pro NNO je dobré využívat více možností financování k podpoře vykonávané činnosti. Mezi základní způsoby financování patří vícezdrojové získávání finančních prostředků, daňové zvýhodnění, samofinancování provozu, fundraising a využívání kladného výsledku hospodaření z minulých let.

Finanční zdroje neziskových organizací tvoří převážně výnosy z vlastní a doplňkové činnosti, z reklam, darů, sponzoringu, ze sbírek, tombol, loterií a z veřejných rozpočtů. Zvláštními finančními zdroji některých neziskových organizací jsou například členské příspěvky, příspěvky věřících občanů, vklady zakladatelů nebo výnosy z cenných papírů, které organizace vlastní. Zdroji financování mohou být jednotlivci, nadace a nadační fondy, korporace, stát a vláda. Pro fungování NNO jsou důležité nejen finanční prostředky, ale také materiální a technické zázemí.

O financování mluví Šedivý (2017), který definuje finanční prostředky, které má organizace k dispozici. Do šesti skupin patří příjmy z prodeje služeb a výrobků; individuální dárci a dobrovolníci; firemní dárci, veřejné zdroje (ministerstva a kraje); nadace a na-

dační fondy; ostatní subjekty (ambasády, jiné neziskové organizace, mezinárodní organizace nebo obchodní komory). Dále jsou stručně rozebírány čtyři skupiny, které musí NNO účinně a dobře oslovit, aby získaly jejich podporu.

- Individuální dárci

Tato skupina, která poskytuje různé zdroje neziskovým organizacím neočekává protislužby. Dárci jsou založení na citech, podpoří „dobrou věc“. Jejich podpora je často neplánovaná. Jsou ovlivňováni těmi, kdo o finanční a nefinanční podporu žádají. Způsob financování může být krátkodobý, ale v případě efektivní komunikace se s individuálních dárců může stát i dlouhodobý partner.

- Firemní dárci

Do druhé skupiny patří obecně podniky a korporace. Jejich motivací k pomoci jsou podnikatelské zájmy. „*Podoba dárcovství se pohybuje od filantropie ke sponzorství.*“ (Šedivý, 2017) Firemní dárci podporují organizace z vlastní iniciativy. Za rozhodnutí o jakékoli podpoře je zodpovědná klíčová osoba nebo skupina osob daného podniku či korporace. Jako u individuálních dárců nese správná komunikace dlouhodobou spolupráci. U sponzoringu očekává podnikatelský subjekt na základě sponzorské smlouvy protihodnotu, například ve formě marketingového zviditelnění.

- Veřejné zdroje (Evropská unie, Organizace spojených národů, ministerstva, kraje aj.)

Veřejné zdroje jsou řízeny striktní politikou. Poskytované prostředky zahrnují širokou škálu možností. Výhodou je, že jsou ochotny financovat i méně populární záležitosti. Na druhou stranu je nutné doložit složitě vypracované žádosti o finanční podporu. Na této úrovni podpory je běžné financování až zpětně po uskutečnění projektu. Financování probíhá ve smluvně sjednaném období. Stejskal (2012) upozorňuje, že dotace z Evropské unie (EU) využívají neziskové organizace od roku 2004, kdy ČR vstoupila do EU. Jedná se například o Evropský fond pro regionální rozvoj nebo Evropský sociální fond.

- Nadace a nadační fondy

Poslední skupina je specifická v tom, že poskytuje hlavně finanční podporu. Jelikož se jedná o jejich soukromé finanční prostředky, mají vlastní politiku, která rozhoduje o tom, jak s finančními prostředky bude naloženo. Nadace a nadační fondy se zájmem řeší problémy, na oplátku chtějí vidět a dostávat zprávy o tom, jak jejich prostředky pomáhají. Jejich podpora může být krátkodobá i dlouhodobá. (Šedivý, 2017)

V porovnání se Šedivým (2017) má Škarabelová a kol. (2002) zdroje financování NNO rozdělené pouze do dvou základních skupin:



- Systém veřejného financování, na kterém se podílejí instituce veřejné správy, tj. státní správy a samosprávy
- Finance z neveřejných zdrojů (tuzemských i zahraničních) - státní a zahraniční nadace, podnikatelé, individuální dárci, příjmy z vlastní činnosti, členské příspěvky, zvýhodnění na daních a poplatcích a příjem z loterií

Zásadní pro NNO je zajistit si vícezdrojové financování. Jedná se o základní předpoklad pro stabilitu organizace. Je důležité brát v úvahu procentuální zastoupení zdrojů v celkovém portfoliu, není podstatný pouze počet zdrojů. Při špatném plánování financování činností organizace může dojít k omezení poskytovaných služeb organizace, což má samozřejmě za následek propouštění zaměstnanců, ztrátu dobrovolných nebo firemních dárců apod. V praxi dochází k různému kombinování více zdrojů financování. Často je jeden hlavní zdroj dominantní, existence organizace je na něm závislá a dochází k určité nestabilitě.

*„Nezisková organizace je samofinancována prodejem vlastních výrobků, služeb, finančních investic, podnikáním, pronájemy majetku nebo členskými příspěvky. Čím vyšší je míra samofinancování, tím vyšší je míra nezávislosti neziskové organizace.“* (Pelikánová, 2018) Výhodou samofinancování je plynulý tok peněz do neziskové organizace. Nedochází k prostojům a čekání, například na termín dodání dotací od veřejných zdrojů (vláda, kraje). Flexibilita je další výhodou, která z uváděného způsobu financování vzniká. Neziskové organizace nejsou nuceny utrácet své prostředky na základě předem dané struktury (vyúčtování v termínu). Psychologické výhody zahrnují podporu sebevědomí pracovníku organizace, protože sami mají možnost vytvářet vlastní příjmy k naplnění poslání neziskové organizace. Zaměstnanci mají větší příležitost k seberealizaci.

## **1.4 Strategické plánování v neziskové organizaci**

V dnešní době si lépe dokážeme představit, jak vypadá úspěšná společnost v ziskovém sektoru. Pomáhají nám k tomu fakta o výši generovaného každoročního zisku nebo o tom, jak se vyvíjí tržní hodnota firmy a jak roste zájem zákazníků o nabízené produkty. Míra propagace v médiích má určitě také vliv na naše vnímání společnosti. Důvodem úspěchu v ziskovém prostředí je vysoká úroveň řídicího managementu firm. U neziskových organizací je tvorba představy o úspěšnosti složitější. Jednoduchou definici pro popis úspěšné neziskové organizace vytvořili autoři Šedivý a Medlíková (2012), kde tvrdí, že *„Nezisková organizace je úspěšná, jestliže více let po sobě poctivě a transparentně naplňuje svoje poslání a hospodaří s vyrovnaným rozpočtem.“* K tomu, aby nezisková organizace byla úspěšná, následovala své poslání a představy vedoucích pracovníků, je nutné strategické plánování.

Strategické plánování se utvářelo v 60. letech minulého století. Základní myšlenka zůstává i nadále stejná, konkrétně se u strategického plánování očekává, že budoucnost neziskové organizace vychází ze současného stavu, tedy v jaké situaci je nezisková organizace nyní, jak celkově funguje, zda jsou relevantní poskytované služby apod. Z tohoto důvodu je na počátku každého strategického plánování „*podrobná analýza identifikující trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé vlivné události okolí neziskové organizace, které mohou změnit dosavadní vývoj jejího výkonu.*“ (Vostrovský, 2008)

Autoři (Fotr, Štůsek, Vostrovský a Souček) se shodují, že strategické plánování neziskových organizací je proces, při kterém se formuluje představa o tom, jakým směrem se chce organizace v budoucnosti ubírat, čím konkrétně se chce zabývat, jak bude reagovat na měnící se prostředí, jak se zvládne vypořádat s případnou nutností změny nebo jakým způsobem bude získávat finanční prostředky na podporu své činnosti.

Proces strategického plánování sestává z návazností jednotlivých kroků. Pokud situace vyžaduje modifikaci již realizovaného kroku, je možné se podle potřeby zpětně k němu vrátit. Strategické plánování v neziskových organizacích se podle Vostrovského (2008) uskutečňuje v následujících krocích:

- Inventura momentálního stavu – analýzy interního a externího prostředí, určení silných a slabých stránek organizace, mapování konkurence aj.
- Stanovení poslání a vize
- Stanovení dlouhodobých cílů
- Stanovení krátkodobých cílů
- Volba a formulace komplexní strategie
- Zpracování zvolené strategie
- Implementace zvolené strategie

Správná realizace strategického plánování postupem času přispívá k lepší výkonnosti neziskové organizace, k vyšší míře předvídatosti a schopnosti včas reagovat na vznikající problémy, k viditelnému rozvoji týmové spolupráce mezi členy organizace a jejími dobrovolníky, ke zkvalitnění procesu rozhodování v delším časovém období, k efektivní alokaci zdrojů a času a také ke zvýšení konkurenceschopnosti v porovnání se stejně orientovanými neziskovými organizacemi.

Pro úplnost je nutné dodat, že strategické plánování je dlouhodobé. Vostrovský a Štůsek (2008) uvádějí, že časový horizont by měl být minimálně 3-5 let. V návaznosti na tento fakt, doporučuje Kažmerski (2003) pravidelné, každých 5 let, opakování a zhodnocení úspěšné či neúspěšné realizace strategického plánu. Uvedená čísla nejsou závazná. Vždy záleží na tom, jak si sama nezisková organizace nastaví a zvolí časový horizont pro plnění svého vytvořeného strategického plánu.

### 1.4.1 Analýza interního a externího prostředí

Základem strategického plánování a tvorby samotného strategického plánu je zjištění výchozího stavu neziskové organizace. Určení počáteční pozice neziskové organizace je podmíněné vnitřním a vnějším prostředím, které zahrnuje makrookolí a mikrookolí, které ovlivňují činnost organizace. Důležitý vliv má mikrookolí neziskové organizace, jenž představuje zákazníky, respektive klienty, donory a konkurenty. (Kovář, 2008)

Analýza vnitřního prostředí posuzuje zdroje, kterými nezisková organizace disponuje. Z výsledků lze odvodit, zda identifikované zdroje mají konkurenční výhodu pro organizaci, či nikoliv. Vnitřní zdroje se obecně dělí do čtyř skupin – hmotné, lidské, nehmotné a finanční. V praktické části práce jsou blíže analyzované lidské a finanční zdroje.

Jedna z metod, které analyzují makrookolí, se nazývá PEST analýza, někdy také STEP nebo v rozšířené podobě PESTLE analýza. Zkratka PEST představuje počáteční písmena faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických. Pro analýzu konkurence, kterou budu dále rozpracovávat v praktické části diplomové práce, se často používá Porterova analýza konkurenčních sil, která je z pohledu neziskových organizací modifikovaná. Aby organizace dokázala čelit nebezpečí ze strany konkurence, je potřeba si vytvořit konkurenční výhodu a získat odpovědi na otázky, zda v oboru působnosti je vůbec možné identifikovat potenciální konkurenty, v čem je konkurence zranitelná, jaké může mít cíle, jaké strategie v minulosti realizovala nebo zda získává finanční prostředky od stejných dárců apod.

Po analýze makrookolí a konkurence je dobré znát detailně i zájmové skupiny organizace. „Základní myšlenkou analýzy zájmových skupin je předpoklad, že míra uspokojování potřeb relevantních zájmových skupin je měřítkem úspěšnosti dané instituce.“ (Vostrovský, 2008) Zjištěné potřeby zájmových skupin by se měly dále odrážet v poslání organizace a následné strategii. Autoři (Šedivý, Medlíková, Vostrovský, Štůsek) uvádí, že zájmové skupiny nejčastěji tvoří vlastníci (zřizovatelé) organizace, klienti, donoři, zaměstnanci, dobrovolníci, média, vláda a úřady.

Pro vyhodnocení analýz a určení výchozího stavu organizace se používá známá SWOT analýza. Název je odvozen z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (nebezpečí, hrozby). Silné a slabé stránky určují míru vnitřní konkurenceschopnosti organizace. Naopak příležitosti a hrozby určují vliv vnějšího okolí. Výstup ze SWOT analýzy je předpokladem k formulaci vize a pomáhá ke správnému výběru strategie neziskové organizace.

## 1.4.2 Poslání, vize, cíle

Základem pro jakékoli strategické úvahy a následné strategické plánování neziskové organizace je umět si správně stanovit **poslání**. Drucker (1994) i Novotný (2008) uvádí, že není důležitá krása myšlenky, ale že podstatou definice poslání je její provozně technické zaměření. Jinými slovy, že se organizace musí zaměřit na to, co chce doopravdy vykonávat, aby každý člen měl jasno v tom, jak jeho činnost v organizaci přispívá a dopomáhá k dosažení cílů organizace.

Poslání vyjadřuje smysl existence neziskové organizace, odvíjí se od něho vize, na jejímž základě jsou následně stanoveny strategické cíle. Při vytváření poslání by se mělo procesu účastnit co nejvíce zaměstnanců. V případě malé neziskové organizace, což je ukázkou mé vybrané neziskové organizace v praktické části práce, by se na definování poslání měli účastnit všichni zaměstnanci. Podle autorů Šedivého a Medlíkové (2017) by poslání, aby mohlo plnit svoji roli, mělo být stručné, motivační, srozumitelné, jednoduché a vyjadřující, co organizace dělá, pro koho a kde. Organizace by svým posláním měla také dokázat vymezit svoji jedinečnost, což dokládá i Novotný (2008) tak, že díky správné formulaci poslání organizace dochází k odlišení se od neziskových organizací se stejnou vizí. Při konkretizaci poslání může docházet k chybám. Výsledek snažení je příliš obecný, složený z nic neříkajících frází a jsou opomenuti pracovníci na nižších pozicích. Poslání je pak v součtu jen řídících pracovníků, není však smyslem celé neziskové organizace.

S posláním je úzce spjatá **vize**, která vyjadřuje to, kde se chce nezisková organizace v budoucnosti nacházet. Vize udává „*dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a jedinečnost dotýčné neziskové organizace. Důležitým atributem vize je to, aby provokovala zaměstnance k aktivní účasti, nikoliv pouze k pasivnímu sledování.*“ (Vostrovský, 2008) Vize má také striktně ohraničenou časovou podobu, která představuje milník určený k transformaci neziskové organizace právě ve vytyčeném plánovacím období. Jak dobře byla vize určená, se potvrdí až v následném procesu implementace strategie. (Fotr a kol., 2017)

Stejně jako u poslání by se při stanovení vize mělo dbát na určitý rámec, jak má vize vypadat, aby byla přínosem neziskové organizaci do dalších let. Každá nezisková organizace by měla mít svojí specifickou vizi, která má určitou hloubku, jelikož slouží jako podklad pro stanovení dlouhodobých cílů. Dále musí být motivační, respektující požadavky zainteresovaných stran, nastavená tak, aby se dala aktualizovat na základě měnících se podmínek ve vnitřním i vnějším okolí a v neposlední řadě by se měla orientovat na klienty, aby byla schopná uspokojit jejich potřebu. (Fotr a kol., 2012)

Když má nezisková organizace formulované poslání a vizi, může přejít ke stanovení **cílů**, které slouží k dosažení budoucích plánů organizace. Tato fáze strategického plá-

nování patří k těm nejobtížnějším. Fotr a kol. (2012) rozdělují cíle na obecné a dlouhodobé strategické. Dlouhodobé strategické cíle by měly úzce navazovat na vizi neziskové organizace, naopak obecné cíle vyplývají z poslání. Z hlediska časového existují ještě krátkodobé cíle, které se mohou velmi rychle měnit (Drucker, 1994) a cíle dočasné, které uvádí Novotný (2008). Autoři (Šedivý, Medlíková, Fotr, Kovář, Myslivcová) se shodují, že k jednoduššímu naplnění a pozdějšímu hodnocení cílů pomáhá použití metody SMART, což znamená, že cíle musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

Rozhodování o cílech a o jejich správném vymezení může ovlivňovat několik faktorů, například vliv prostředí, v němž nezisková organizace působí, činnost konkurentů, očekávání klientů, zaměstnanců, dobrovolníků a donorů, objem finančních prostředků neziskové organizace, interní vztahy mezi pracovníky a také minulý vývoj organizace, tzn. zkušenosti z realizace minulých cílů. (Keřkovský, 2006)

### 1.4.3 Strategie

Neoddělitelnou součástí strategického plánování je volba nejvhodnější strategie, která určuje způsob dosažení cílů v návaznosti na poslání a vizi neziskové organizace. Samotná tvorba strategie reaguje na výsledky z analýzy interního a externího prostředí, kdy dochází k identifikaci vnitřních schopností organizace a také je zkoumáno okolí, v němž se daná nezisková organizace nachází. Vostrovský a Štůsek (2008) vnímají strategii jako „*detailně zpracovaný plán vedoucí k dosažení požadovaných výsledků.*“ Aby byla zajištěna dlouhodobá prosperita neziskové organizace, je nutné správně zvolit typ používané strategie. Autoři (Vostrovský, Štůsek, Fotr) člení strategii na dvě základní – ofenzivní a defenzivní. K přiblížení významu tohoto členění vybírám rozsáhlejší dělení od Fotra a kol. (2012), které je rozšířené ještě o strategii stabilizační a krizovou.

- **Defenzivní** – organizace jsou pod tlakem okolí, jsou nucené činit rozhodnutí tak, aby odolaly rostoucímu tlaku, vyhýbají se hrozbám a redukují své slabé stránky.
- **Stabilizační** – organizace při této strategii vycházejí z minulých nebo současných trendů, nadále pokračují v nastavených strategiích a vykonávaných činnostech zaměřených na fungování organizace v měnícím se konkurenčním prostředí.
- **Ofenzivní** – organizace jsou aktivní, snaží se změnit aktuální stav a ukázat svoji převahu. Většinou dochází k pozitivnímu rozvoji organizace do budoucích let.

- **Krizová** – organizace se nachází v krizové situaci, přicházejí varovné signály, na které následuje okamžitá reakce vedoucích pracovníků. O tomto stavu lze mluvit jako o krizovém plánování. Bohužel může docházet i ke katastrofickému scénáři, který již nelze nástroji strategického plánování odvrátit.

Uvedené čtyři strategie bezpochyby odpovídají dění a fungování firem v ziskovém sektoru. U neziskového sektoru také mohou existovat všechny čtyři popsané strategie. Vostrovský a Štůsek (2008) uvádí pro neziskové organizace strategii ofenzivní a defenzivní. Fotr a kol. (2012) ve výčtu strategií má obsaženou navíc strategii stabilizační a krizovou. Pokud se neziskové organizace snaží zachovat svůj stávající stav, mají nastavenou defenzivní strategii. Naopak při snaze ukázat převahu a změnit nynější situaci, ve které se organizace nachází, dochází k volbě strategie ofenzivní.

Neziskové organizace mají na základě dostupných dat z podrobných analýz možnost se rozhodnout, zda vyberou strategický postup, který znamená přežití, udržování stávající úrovně nebo rozšiřování a růst. Pokud nezisková organizace zvolí strategii rozšiřování a růstu, je dobré se zaměřit na služby a klienty. Organizace pak mohou poskytovat nové služby dosavadním klientům, umožňovat stávající, ale kvalitně vyprofilované služby nové klientele nebo může dojít k diverzifikaci, tedy nové služby novým klientům. Při výběru je dobré brát v úvahu, jestli je strategie opravdu přijatelná, zda splňuje očekávání zainteresovaných stran, je přiměřená podmínkám, v nichž organizace funguje, je realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů organizace a na závěr, jestli bude znamenat konkurenční výhodu. (Vostrovský, 2008)

Pokud je dobře nastavená strategie a nezisková organizace chce být úspěšná, měla by mít jasnou představu o tom, na jaké oblasti své činnosti se zaměří (marketing, fundraising, lobbying, public relations aj.), alokuje tam dostupné zdroje, případně se kterými skupinami lidí (klienti, donoři, firmy) bude nadále spolupracovat. (Šedivý, 2012)

#### **1.4.4 Lidské zdroje**

Lidský kapitál představuje pro neziskový sektor klíčový faktor. Při poskytování služeb neziskovými organizacemi jsou lidé nedocenitelnou položkou převážně z hlediska dobrovolnické činnosti. Bez lidí obecně by nebylo možné dosáhnout stanoveného poslání, vize, cílů a celkové strategie organizace. Lidské zdroje by v neziskové organizaci měly být různorodé. Organizace potřebuje zaměstnance, kteří jsou tvořiví, nastavují směr, strategii a generují nové nápady na zlepšení. Dále je vhodné mít výkonné pracovníky, kteří zajistí poskytování služeb. Řídící pracovníci mají na starosti lidské zdroje a určují způsob provádění procesů uvnitř organizace. Finance společně se způsoby jejich získávání, marketing a prezentaci navenek veřejnosti mohou mít na starost určení pracovníci, podle Šedivého (2011) jsou to přímo „zajišťovatelé zdrojů“.

Když nezisková organizace disponuje malým počtem zaměstnanců, rozhodující je počet dobrovolníků, kteří poskytují svůj volný čas a pomáhají k naplnění stanovených cílů organizace. Dobrovolníky se často stávají *“studenti, kteří se připravují na pomáhající profese a pro něž dobrovolnická práce představuje možnost poprvé samostatně pracovat s vlastním případem, nezaměstnaní, kteří chtějí být nějak užiteční.”* (Matoušek, 2003) Dále se může jednat o ženy na mateřské dovolené nebo o ženy, které ještě po skončení mateřské dovolené nechtějí nastoupit do pracovního poměru, ale chtějí být společensky uplatnitelné. Důchodci jsou další skupinou, z níž se mohou skládat dobrovolníci, protože se cítí nijak nevyužití. Poslední skupinou mohou být pracující lidé, které nenaplnuje dostatečně stávající práce, chybí jim kontakt s jinými lidmi a vnitřně cítí potřebu pomáhat.

Oblast dobrovolnictví je vymezena zákonem č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů. V porovnání s Matouškem (2003), který uvádí, kdo se dobrovolníkem může stát, zákon (§ 3) jasně definuje, že dobrovolník může být fyzická osoba starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území České republiky nebo fyzická osoba starší 18 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby v zahraničí. Uvedená osoba se na základě svých vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodne poskytovat dobrovolnickou službu. Dobrovolnická činnost pak představuje pomoc klientům v sociálních službách (pomoc nezaměstnaným, sociálně slabým, zdravotně postiženým, drogově závislým, obětem domácího násilí, pomoc při péči o děti, mládež a rodiny ve volném čase), dále pomoc při katastrofách (přírodních, humanitárních) nebo při uskutečňování rozvojových programů a v rámci operací, projektů a programů mezinárodních organizací.

Aby byla dobrovolnická činnost úspěšná, měla by splňovat následující předpoklady. Úkol pro dobrovolníka musí být správně definovaný. Dobrovolník se musí detailně seznámit s posláním organizace před zahájením spolupráce. Organizace má uzavřenou smlouvu s dobrovolníkem, v níž formuluje závazek o pomoci organizaci. Každý nově příchozí dobrovolník musí být proškolen, nestačí pouze slovní vysvětlení, preferuje se názorná ukázka toho, co konkrétně bude dobrovolník v organizaci dělat. Činnost dobrovolníků musí být koordinovaná, je dobré proto zvolit alespoň jednoho odpovědného pracovníka, který následně může pomoci, když dobrovolník nezvládne sám některý přidělený úkol. Z toho vyplývá, že je dobré podporovat sdílení zkušeností s ostatními pracovníky či dobrovolníky a motivovat se navzájem. (Matoušek, 2003)

### **1.4.5 Marketing**

Marketing jako nepřetržitý proces je součástí strategie neziskové organizace a zaměřuje se na správnou identifikaci zákazníka (klienta), vyhovění a uspokojení jeho požadavků ve správný čas, na správném místě, za odpovídající cenu a s účinnou reklamou. *„Neziskové organizace musí specifikovat okruh svých zákazníků, mají-li své služby pro tyto zákazníky zlepšit.”* (Hannagan, 1997) Složení zákazníků je různorodé,

patří sem především jednotlivci, ale také donoři nebo firmy. Tyto okruhy klientů neziskových organizací buď využívají poskytované služby, případně kupují produkty, nebo naopak jsou finančními nebo materiálními přispívajícími na činnosti organizací.

Marketing neziskového sektoru je odlišný od ziskového tím, že hlavním předmětem obchodu je služba, nikoliv výrobek. Služba je nehmátatelná, nedělitelná, jinými slovy nelze službu oddělit od svého dodavatele, a také proměnlivá, protože záleží na tom, kdo službu poskytuje, kdy, kde a komu se organizace konkrétně věnuje. (Management a marketing pro neziskové organizace, 2010) V neziskových organizacích mezi nejdůležitější úlohy marketingu patří analýza trhu, segmentace trhu a výběr cílových skupin, vymezení pozice organizace vůči konkurenci, volba optimální marketingové strategie, tedy správné nastavení prvků marketingového mixu služeb (produkt, cena, místo, propagace, lidé a partnerství), výběr a výcvik dobrovolníků, implementace strategie do praxe a kontrola plnění implementované strategie a předem stanovených dílčích cílů organizace. (Vašítková, 2008)

Pokud má organizace vytipované zákazníky, musí přistoupit k jejich přesvědčení, aby si ji vybrali a zůstali v kontaktu právě s ní. Prostředek, který pomáhá k pozitivnímu ovlivnění zákazníka, je již výše zmíněný marketingový mix služeb. Jak už víme, produktem je hlavně služba, která je závislá na lidském výkonu, jelikož zprostředkovatelem služeb je právě člověk. Cena pro neziskové organizace není tak důležitá, protože ne vždy je vyžadován přímý poplatek za čerpanou službu klientem. Partnerství a spolupráce více organizací v oboru má velký význam, může dojít ke kvalitnějšímu poskytnutí služeb klientovi nebo také ke snížení nákladů a urychlení návratnosti investic. (Management a marketing pro neziskové organizace, 2010) Propagace je komunikace se zákazníky neziskových organizací a zahrnuje v sobě komunikační nástroje (reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing), které přispívají k budování dobrého jména a pozitivních vztahů s veřejností.

## **Public Relations**

Public relations (PR) se do českého jazyka běžně překládá jako vztahy s veřejností. V neziskovém sektoru má PR nezastupitelnou roli. Cílem je budovat image, důvěryhodnost a pozitivní vnímání organizace veřejností, tedy to, aby nezisková organizace měla celkově dobré jméno ve společnosti. Aktivita PR vychází z nastavené strategie organizace. K vytváření dobrých vztahů s veřejností dopomáhá, když má nezisková organizace správně zavedenou komunikační strategii, webové stránky a sociální sítě, disponuje tištěnými materiály, pořádá akce, přímo komunikuje s důležitými subjekty, které například pomáhají financovat činnost organizace nebo udržují pozitivní vazby s médii. (Šedivý, 2017) Informovat veřejnost o tom, co a jakým způsobem organizace dělá, je správná cesta k přivedení a zapojení nových dobrovolníků. Vyšší zájem se díky kvalitnímu PR může objevit také u dárců a dalších podporovatelů organizace.



Podle výzkumu Market Vision pro Informační centrum neziskových organizací (2003) sledává 90 % neziskových organizací PR jako důležitou součást fungování organizace. Na druhou stranu výzkum uvádí, že vzhledem k nedostatku finančních prostředků v neziskových organizacích je věnovaná pozornost na prezentování se veřejnosti minimální. Z toho důvodu organizace upřednostňují propagaci na svých webových stránkách nebo sociálních sítích před pořádáním akcí a placenou reklamou.

Při vytváření dobrých vztahů, by se organizace měla soustředit i na interní složku PR. Správná komunikace mezi zaměstnanci, dobrovolníky, managementem, členy správní rady sdružení nebo spolku vytváří v organizaci dostatečnou informovanost o PR strategii a lepší znalost dílčích cílů následně vede k jejich přesnému naplnění.

### **Lobbing**

Lobbing je součástí marketingových aktivit neziskové organizace a představuje činnost, při níž se lobbista nebo organizace snaží ovlivnit veřejnost tak, aby si následně zvolila stejný směr činnosti, jako preferuje právě daná neziskové organizace. Jedná se o dlouhodobou záležitost, při níž je užitečné si vytvořit vztahy, mít přehled v prostředí, kde organizace funguje a pravidelně se setkávat s novináři nebo zástupci firem, kteří mohou být potenciálními finančními dárci organizace.

Fruhwirtová (2010) uvádí, že důležitost osobního setkávání v případě neziskových organizací je u lobbingu prvořadá. Celému procesu musí předcházet kvalitní příprava, protože je většinou jen jedna šance, jak protistranu přesvědčit a získat si její pozitivní náklonnost. Z toho vyplývá, že je potřeba si předem shromáždit dostatek informací o lobbované osobě či společnosti. Aby byl lobbing efektivní, nemělo by se podcenit ani uvítání se s tím, koho chceme přesvědčit. Následně je dobré se přizpůsobit jeho komunikačním způsobům, sledovat neverbální složku komunikace a na závěr přesvědčovaného utvrdit v jeho rozhodnutí.

### **1.4.6 Fundraising**

*„Fundraising je aktivní činnost neziskové organizace za účelem získávání vnějších zdrojů.“* (Pelikánová, 2018) Nejedná se jen o získávání finančních prostředků. Ve fundraisingu jsou cílem také nefinanční prostředky, tedy know-how, informace, předávání zkušeností, získávání důvěry, zkrátka hmotné i nehmotné zdroje. V některých případech může být cílem i získávání nových dobrovolníků nebo jiných příznivců organizace. Jak uvádí autoři (Šedivý, Medlíková a Pelikánová), proces fundraisingu je společně s PR, marketingem a lobbingem důležitý, protože pomáhá zvyšovat kvalitu interních a externích vztahů neziskové organizace.

Aby nezisková organizace získala potřebné vnější zdroje, musí neustále žádat potenciální dárce, kterými mohou být veřejné instituce (ministerstva, krajské úřady), nadace,

jednotlivci (fyzické osoby), firmy nebo sami klienti organizace. (Šedivý, 2017) Vhodná cesta směřuje přes správné představení nabídky a činnosti organizace, jinými slovy jde o přiblížení poslání, konkrétních služeb nebo produktů protistraně (nejčastěji dárce). Z uvedeného vyplývá, že úkolem fundraisingu je snaha o zviditelnění neziskové organizace na veřejnosti, dále vytvoření pozitivního vztahu mezi neziskovou organizací a externím prostředím a také formulace spojená s prezentací poslání, jak již bylo zmíněno. (Boukal, 2013)

Při fundraisingu mohou neziskové organizace využívat různé metody k získání finanční i nefinanční podpory. Autoři (Šedivý, Medliková, Hejduková a Pelikánová) řadí mezi metody veřejnou sbírku, benefiční akce, tvorbu projektu a sepsání žádosti o dotaci, přímé oslovení dárce, dárcovské SMS, prodej vlastních výrobků a služeb, členské příspěvky, direct mail, inzerce, telefonní kampaně a další.

Podle Šedivého (2017) se každá úspěšná nezisková organizace neobejde bez fundraisera. Samozřejmě záleží na velikosti organizace, tudíž při malém počtu zaměstnanců není nutné mít vytvořenou samostatnou pozici, ale stačí fundraising zařadit do náplně práce členů organizace. Šedivý (2017) také uvádí, že fundraiser může být specialista na plný úvazek nebo na poloviční úvazek, sám ředitel, člen statutárního orgánu, určený dobrovolník, externě najatý specialista nebo je činnost fundraisingu rozdělena mezi všechny členy organizace, což je případ malých neziskových organizací.

Když fundraiser zvolí metodu osobního setkání, je to to neúčinnější, co pro organizaci a její fungování může udělat. Osobní schůzka vyžaduje podrobnou přípravu, znalost asertivního jednání, velké množství zkušeností při vyjednávání, zdatnost v řečnickém projevu a vytyčení dostatku času na samotné setkání. Fundraiser musí být přesvědčivý, měl by pochopit dárcovu motivaci pomoci. Je také dobré vždy žádat o konkrétní částku na konkrétně určenou věc. (Pelikánová, 2018)

## **Crowdfunding**

Neziskové organizace mohou finanční prostředky získávat mimo jiné i prostřednictvím crowdfundingu, který jednoduše znamená způsob financování, kdy je osloveno velké množství lidí, kteří přispívají menším obnosem k předem stanovené cílové částce. Crowdfunding probíhá většinou online, konkrétně na sociálních sítích nebo na specializovaných internetových platformách. Tímto způsobem financování jsou podporovány hlavně jednotlivé projekty v neziskovém sektoru nebo podnikatelské záměry v ziskovém prostředí.

Neziskové organizace využívají převážně dárcovský crowdfunding, který je také někdy označován jako charitativní. Užití tohoto typu je tak časté, protože přispěvatelé neo-

čekávají žádnou protislužbu od neziskové organizace, které se rozhodli finančně pomoci. Pokud chtějí dárci podpořit vybranou neziskovou organizaci, mohou navštívit internetové platformy určené právě pro neziskový sektor. (Krechovská, 2018)

Nejvíce využívanou platformou je služba Darujme.cz, která nabízí všem neziskovým organizacím možnost začít a realizovat online fundraising. Pokud chce nezisková organizace získávat finanční podporu na této platformě, musí se pro začátek zaregistrovat a splňovat podmínky, které zahrnují například pravidelné uveřejňování výroční zpráv. Dále musí dojít k udělení souhlasu, že hlavní činností organizace není politická aktivita či podpora politické strany nebo jejího kandidáta. Může se jednat i o podmínku, že poskytované dary jsou využívány v souladu s posláním a dílčími cíli organizace a následně jsou řádně zaevidované. Po registraci obdrží organizace přístup ke svému profilu, kde si může definovat projekty, na které chce získávat finanční prostředky a také získá widgety (tlačítka pro donory), které si nezisková organizace umístí na své webové stránky a umožní tak potenciálním dárcům přispívat na vybrané projekty. (Darujme.cz, 2019)

Výhodou crowdfundingu prostřednictvím platformy Darujme.cz je zprostředkovaný kontakt s přispěvateli. Organizace má tak možnost navázat dlouhodobou spolupráci. Jednoduchost registrace a žádné další požadavky, které by organizace měla vyřizovat, lze považovat za další výhodu služby Darujme.cz. (Krechovská, 2018). Pozitivní stránkou crowdfundingu je také zvyšování povědomí veřejnosti o neziskové organizaci.

## 2 Představení neziskové organizace

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala neziskovou organizaci Dobré víly dětem, z.s., která se zabývá pomocí dětem především v dětských domovech, ale zaměřuje se také na pěstounské rodiny. Dle Českého statistického úřadu (ČSÚ) v roce 2018 vyrůstalo v náhradní rodinné péči (dále jen NRP) bezmála 20 tisíc dětí a v ústavních zařízeních (dětské domovy, výchovné a diagnostické ústavy) jich bylo téměř 8 000.

Organizace svoji činnost započala v září roku 2015 v Praze. Smyslem neziskové organizace je dávat dětem lásku, čas a pozornost. Pocit toho, že existuje někdo, kdo je tu pro děti a má je opravdu rád, když v životě neměly možnost to s rodiči zažívat, je to nejcennější. Dobré víly říkají, že *„to, co děti prožily, neovlivníme, ale chceme, aby uvěřily, že mohou být v životě šťastné.“* (Dobrevily.cz, 2020)

Víly pomáhají dětem s přípravou do školy. Individuální přístup při doučování potřených předmětů nebo na přijímací zkoušky je odrazem úspěšného plnění dětských studijních cílů. Víly se snaží děti rozvíjet v tom, co je baví. Společně s dětmi se Dobré víly vzdělávají a posilují jejich sebedůvěru a samostatnost, která je v budoucím životě velmi důležitá. Pro děti dále organizují kulturní, sportovní, víkendové a kreativní aktivity nebo tábory.

Víly jsou pěstounské rodiny podporovány mimo jiné i finančně, například zaplacením školních pomůcek, učebnic nebo zájmových kroužků. Děti z pěstounských rodin se mohou kdykoliv zúčastnit pořádaných aktivit v průběhu roku a připojit se tak k dětem s dětských domovů. Nezisková organizace počítá s pomocí i těm, kteří se vrátili do rodin či vyšli vstříc reálnému životu.

Hlavní tým Dobrých víl je složen ze čtyř žen Angeliky, která je zakladatelkou, jednatelkou a jediná má plný pracovní úvazek v organizaci, Terezy, Lucie a Michaely. Jejich činnost podporuje také 30 dobrovolníků, kteří se mohou účastnit pravidelných návštěv dětských domovů nebo jakéhokoliv připravovaného programu pro děti během roku.

Dobré víly pravidelně jezdí každou středu do Dětského domova Nové Strašecí. Druhým domovem, kde tráví s dětmi každé čtvrté odpoledne, je Dětský domov Krnsko. Nezisková organizace od počátku úzce spolupracuje s Dětským domovem Mladá Boleslav, jehož děti se pravidelně účastní pořádaných akcí. Od ledna 2020 Dobré víly začaly pravidelně jezdit do Dětského domova Mladá Boleslav, kde tímto krokem prohlubují dosavadní činnost.

## 2.1 Dětské domovy

V této kapitole, z důvodů zaměření neziskové organizace Dobré víly dětem, krátce popíšu situaci dětských domovů v České republice a následně představím tři dětské domovy (Nové Strašecí, Krnsko, Mladá Boleslav), kam členové organizace společně s dobrovolníky pravidelně jezdí pomáhat.

V ČR je forma náhradní výchovné péče o děti a mládež poskytovaná prostřednictvím školských zařízení pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a školskými zařízeními pro preventivně výchovnou péči. Kategorii školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy tvoří dětské domovy zároveň s dětskými domovy se školou, výchovné a diagnostické ústavy. Zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změně dalších zákonů, upravuje výše zmíněnou kategorii, konkrétně § 12 definuje dětské domovy a jejich činnost.

Dětský domov pečuje o děti podle jejich individuálních potřeb. Ve vztahu k dětem plní zejména úkoly výchovné, vzdělávací a sociální. Účelem dětského domova je zajišťovat péči o děti s nařízenou ústavní výchovou, které nemají závažné poruchy chování. Tyto děti se vzdělávají ve školách, které nejsou součástí dětského domova. Věkové rozmezí pro děti, které jsou do dětských domovů umísťovány, je podle zákona stanovené zpravidla od 3 do 18 let. Na základě žádosti lze pobyt již zletilé osoby, která se připravuje na své budoucí zaměstnání, prodloužit až do 26 let. Dětské domovy mohou rozdělit děti do rodinných skupin. Dle zákona, č. 109/2002 Sb., tyto skupiny čítají nejméně 6 a nejvíce 8 dětí. Sourozenci se dávají do jedné skupiny, jen zřídka bývají od sebe odděleni. (Hoferková, 2009)

V současné době je v ČR podle Ministerstva školství tělovýchovy a mládeže v rejstříku škol a školských zařízení evidováno 137 dětských domovů. Celková ubytovací kapacita všech dětských domovů je bezmála 5 000 míst. Nejvíce dětských domovů, přesněji 18, se nachází v Moravskoslezském kraji, 17 zařízení lze najít ve Středočeském a Ústeckém kraji.

V dětských domovech se neziskové organizace střetávají s problémy, kterými jsou děti ovlivňované po dobužití v dětských domovech, ale i při dosažení plnoletosti a odchodu pryč. Jejich pomoc je důležitá a může stát za úspěšným začleněním dítěte do společnosti. V následujícím odstavci popisují problémy, které neziskové organizace pomáhají řešit.

Děti obecně nemají dostatečný prostor pro osobní rozvoj. Často mají v domově pocity samoty, které se mohou objevit i při opouštění ústavního zařízení. Berou to tak, že nemají kam jít a nikdo na ně nečeká. V ústavní péči je malá informovanost mladých lidí o jejich možnostech, také o finanční gramotnosti, o vyřizování dokladů na úřadech či

o zařizování si lékařské péče. Z toho vyplývá, že je nedostatek specializovaných pracovníků v dětských domovech, kteří by dětem vysvětlili, co je po odchodu čeká. Zároveň chybí psychologická péče. Dále se lze setkat s nízkou úrovní socializace, která může plynout z geografické polohy některých dětských domovů, protože jsou situovány na okraji měst či ve vesnicích. Nedostatek individuálního kontaktu dítěte s dospělým je dalším častým a velkým problémem. Sociální pracovník v dětském domově nemá dostatek času pokrýt přípravu do školy u všech dětí, které to potřebují, což pro neziskové organizace může znamenat jednu z oblastí pomoci.

Výše uvedené problémy vyplývají z výzkumu agentury Ipsos z roku 2015, který se zabýval tématem, zda jsou děti na odchod z dětských domovů do běžného života připravené a jaké mají před samotným odchodem obavy a představy. Výzkum byl realizovaný na objednávku neziskové organizace Mimo domov, která se specializuje na integraci dětí do společnosti.

Existenci nedostatků v systému vzdělání u dětí z dětských domovů dokládá fakt, že pouze 1 dítě z 10 jde studovat poté, co opustí dětský domov. Z výzkumu plyne, že 71 % dětí po dokončení svého studia bude mít výuční list. (ipsos.com, 2020) Dobré víly se proto snaží dětem ukázat smysl ve studiu, nástupu na střední školy a v dosažení maturitního vysvědčení.

Dobré víly si následující tři dětské domovy vybraly z důvodů dlouhodobých kontaktů, které měla zakladatelka z předchozí organizace. Spolupráce s hlavními představiteli či zástupci dětských domovů vznikla a je založena na osobních vazbách především zakladatelky. Nyní při hledání kooperace s dalšími neziskovými subjekty, dávají Dobré víly přednost doporučení, které mají přímo z domovů, kde pomáhají.

## **Dětský domov Nové Strašecí**

Dětský domov a školní jídelna Nové Strašecí se nachází v okrese Rakovník ve Středočeském kraji. Domov byl založen již v roce 1941. V současné době se jedná o školské zařízení, které zároveň poskytuje komplexní sociální služby pro ohrožené rodiny. Děti, které bohužel ze závažných důvodů nemohou být vychovávány ve vlastní rodině a nemohou být osvojené či umístěné v jiné formě NRP, jsou zaopatřené výchovnou, sociální a hmotnou péčí včetně stravování, ošacení a věcného vybavení.

Uvedený dětský domov je rodinného typu. Skládá se konkrétně ze tří rodinných skupin, které dohromady čítají 24 dětí. Sourozenci jsou vždy pohromadě v jedné skupině. Jednotlivé skupiny mají vlastní moderní obývací pokoj, kuchyň, obytné pokoje a další příslušenství potřebné ke každodennímu fungování. Rodinné skupiny si dle svého uvážení samy hospodaří s finančními prostředky vyhrazenými na jejich provoz. Děti pomáhají s chodem domácnosti, s vařením, pečují také o zahradu, věnují se studiu, pří-

pravě na budoucí zaměstnání či zájmovým aktivitám, které si vybraly. V areálu dětského domova začalo v roce 2011, díky grantu od Středočeského kraje, vznikat multifunkční venkovní hřiště. V roce 2012 se podařilo sportoviště dovybavit brankami a dalším chybějícím náčiním. Smyslem využití hřiště je pozvolná integrace dětí z dětského domova do společnosti, možnost setkávání se s vrstevníky nebo dalšími obyvateli regionu, což z hlediska sociálních kompetencí dětí napomáhá k jejich rozvoji. Z výše uvedeného plyne základní cíl dětského domova, konkrétně to, aby dítě získalo takové kompetence, které by mu umožnily co nejlepší zařazení do společnosti. (strasidylko.cz, 2020)

Dětský domov Nové Strašecí jsem s Dobrymi vílami měla možnost navštívit i já. Strávila jsem s dětmi vždy tři hodiny ze středečního odpoledne. Časově se návštěvy domova nejčastěji pohybují od 16:30 h do 19:30 h. Děti se na přítomnost Víl a dobrovolníků těší. Samy mají zájem o jejich pomoc, například při doučování matematiky, českého nebo anglického jazyka. V mém případě se jednalo o doučování matematiky dvou chlapců ze sedmé třídy a rozebírání s nimi aktuální převážně sportovní dění v ČR i ve světě.

### **Dětský domov Krnsko**

Druhý dětský domov, pravidelně navštěvovaný neziskovou organizací Dobré víly dětem, se nachází v okrese Mladá Boleslav ve Středočeském kraji a nazývá se Dětský domov Krnsko. Školské zařízení v nynější podobě bylo poprvé otevřeno v roce 2002 na základě finanční podpory poskytnuté Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

V porovnání s prvním uvedeným dětským domovem jsou jeho ubytovací kapacity vyšší. Současně se jedná o 48 míst. Děti bydlí v šesti rodinných domech a jsou rozčleněny do šesti skupin. Pokud děti dosáhnou plnoletosti mohou v době přípravy na budoucí zaměstnání setrvat v domově až do 26 let. Součástí dětského domova je také školní jídelna, která zabezpečuje stravování šest dní v týdnu vyjma soboty, kdy mají děti možnost se naučit vařit či se zdokonalit ve svých dosavadních gastronomických schopnostech. (domovkrnsko.cz, 2020)

### **Dětský domov Mladá Boleslav**

Poslední domov, který krátce představím, má své sídlo ve statutárním městě v Mladé Boleslavi ve Středočeském kraji. Dětský domov je součástí příspěvkové organizace, která má název Střední škola, Základní škola, Mateřská škola, Dětský domov a Speciálně pedagogické centrum Mladá Boleslav. Historie domova spadá do roku 1927. Do vily na okraji lesoparku Štěpánka, kde najdeme domov nyní, byl přesunutý v roce 1987.

Kapacita 24 míst je stejná jako v Novém Strašecí a je plně obsazena. Děti jsou rozděleny do tří rodinných skupin, které mají na starosti speciálně pedagogičtí pracovníci a starají se o ně podle jejich individuálních potřeb. Cílem domova je podpořit sebedůvěru dětí, rozvíjet emocionální stránku osobnosti a pokusit se zmenšit negativní dopady způsobené nepříznivým rodinným prostředím.

Dětský domov úzce spolupracuje s poradenskými společnostmi, sociálními pracovníky, s místními lékaři, s Policií ČR, hasičským záchranným sborem a také s neziskovými organizacemi, mezi které patří také Dobré víly dětem. Na základě vzájemné kooperace uvedených subjektů mají děti možnost zažít spoustu věcí, které pro vrstevníky, kteří nejsou v dětských domovech, mohou být považovány za zcela běžné. Mezi aktivity patří například návštěva divadla, zábavních parků včetně aquaparku, leteckých dnů, účast na různých kurzech (sebeobrana, vaření) či výletech apod. (skolanacelne.cz, 2016)

## **2.2 Pěstounská péče**

Dobré víly se kromě pomoci dětem v dětských domovech zaměřují i na pomoc pěstounským rodinám. V současné chvíli Víly podporují pět pěstounských rodin. Převážně se jedná o finanční pomoc. Aktivit, které Dobré víly pořádají pro děti z dětských domovů Nové Strašecí, Krnsko a Mladá Boleslav, se účastní i děti z pěstounské péče. Jak je to s pěstounstvím v ČR, uvádím v následující části této kapitoly.

Pěstounství upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně § 958–970 a dále zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, kde pěstounskou péčí upravuje část pátá § 47. Dítě je soudem do pěstounské péče svěřeno, pokud se o něho nemůže starat žádný z rodičů ani poručník. Pěstounská péče má přednost před péčí o dítě v ústavní výchově. Svěření dítěte do pěstounské péče nemá vliv na trvání vyživovací povinnosti rodičů k dítěti. Soud stanoví rodičům rozsah výživného s ohledem na jejich možnosti, schopnosti, majetkové poměry a odůvodněné potřeby dítěte. Ve většině případů děti své biologické rodiče znají, pěstouni jim musí umožnit vzájemný kontakt a podpořit snahu o rozvíjení jejich vztahu.

Pěstounem se může stát osoba, která má bydliště na území ČR, dává záruku, že bude poskytovat řádnou výchovu a souhlasí se svěřením dítěte do pěstounské péče. Dítě může být svěřeno společným pěstounům, pouze pokud jsou manželé. Dítě může být svěřeno do pěstounské péče i jednotlivci, což může být osoba, která žije sama bez partnera, jednomu z partnerů, kteří nejsou sezdáni nebo jednomu z registrovaných partnerů.

Manželům i jednotlivcům, kteří mají dítě v pěstounské péči, vzniká ze zákona nárok na dávky, které jsou vypláceny na úhradu potřeb dítěte, odměnu pěstounů, dále jako příspěvek při převzetí dítěte, příspěvek na zakoupení osobního motorového vozidla nebo



jako příspěvek při ukončení pěstounské péče. ČSÚ (2019) uvedl, že dlouhodobý pěstoun při péči o jedno dítě má nárok na 12 tisíc Kč, v případě dvou dětí je podpora ve výši 18 tisíc Kč a u tří dětí se jedná o částku 30 tisíc Kč. (czso.cz, 2019)

V ČR funguje také pěstounská péče na přechodnou dobu, kterou upravuje stejně jako pěstounskou péči zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí. Tento typ náhradní péče funguje jako přechodný a krizový institut, který „poskytuje rodičům čas, aby si mohli upravit své poměry tak, aby byli znovu schopni převzít dítě do své péče, nebo se pro dítě našla jiná vhodná stabilní rodina.“ (Bubleová a kol., 2018) Pěstounská péče na přechodnou dobu trvá nejdéle rok. Výzkum z roku 2015 realizovaný organizací Lumos uvádí, že 47 % dětí odchází z přechodné pěstounské péče do adopce, 25 % dětí je přemístěno do dlouhodobé pěstounské péče, necelých 15 % dětí se vrací do biologické rodiny, 8 % dětí se ujímá širší rodina a zbylých 5 % je umístěno do dětského domova, kojeneckého ústavu, Klokánku apod.

Neziskové organizace pomáhají pěstounským rodinám za účelem podpoření a ulehčení někdy nesnadné výchovy dětí. Pěstouni se stávají pečovateli o děti, aby jim zajistili bezpečné prostředí pro vývoj a pomohli jim realizovat jejich potřeby a touhy. Neziskové organizace pořádají tábory, sportovní soustředění, besedy a jiné aktivity pro děti, aby si pěstouni mohli odpočinout nebo při specializovaných seminářích získat užitečné informace pojící se s výchovou dítěte. Dále neziskové organizace poskytují poradenské služby, pomáhají pěstounským rodinám komunikovat se školami, s orgánem sociálně-právní ochrany dětí apod. (hledamerodice.cz, rodinavcentru.cz, 2020)

Dobré víly se s pěti pěstounskými rodinami osobně znají. Jejich spolupráce vznikala na základě vzájemných vazeb, které pěstounky a členky mezi sebou měly. Pěstounka z první rodiny je již bývalá spoluzakladatelka Dobrých víl. V případě druhé a třetí rodiny vznikla spolupráce, když do rodin přišly děti z dětského domova, kde Víly pomáhají. Čtvrtá pěstounka dříve působila v neziskové organizaci jako dobrovolník, kde se zároveň dozvěděla o možnosti dostat děti do pěstounské péče. Poslední pátou pěstounku zná zakladatelka dlouhodobě z mládí.

## 2.3 Činnosti neziskové organizace

V následující části práce již nebudu jednotlivě členit dětské domovy a pěstounské rodiny, jelikož Dobré víly ročně pořádají projekty a další akce pro děti z obou institucí dohromady. Nezisková organizace Dobré víly dětem dělí své projekty na dvě skupiny. První skupina je tvořena projekty, které jsou zaměřené na děti. Druhá skupina projektů je pak cílená na osvětu. Převážná většina lidí si myslí, že když dítě nemá rodinu, je umístěno do školského zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, do dětského domova a je o něho postaráno. Další potřebné informace, které by mohly rozvíjet povědomí o dětských domovech, chybí. Lidé často chtějí domovům darovat oblečení a hračky pro děti. Nic z toho vlastně není potřebné. Materiální zabezpečení dětí

v domovech mají. Co dětem opravdu chybí, je pozornost, čas a kontakt s druhými lidmi. Je důležité je zbavit pocitu osamělosti a citové deprivace.

Stěžejní je pro Dobré víly dětem pravidelné každotýdenní navštěvování dětí v dětských domovech a podpora pěstounské péče. Celoročně Dobré víly pořádají různorodé aktivity (návštěvy muzeí, divadel, výlety, víkendové pobyty, poznávací výjezdy atd.) pro děti z dětských domovů a pěstounských rodin. Aktivity se nemusí opakovat následující roky znovu, záleží vždy na situaci, sponzorských darech, pomoci od dobrovolníků apod. Delší tradici některé projekty a činnosti v neziskové organizaci mají a jsou to tyto následující:

- Letní tábor
- Běh
- „Návštěvy“ dětských domovů
- Tři skupiny aktivit (sportovní, kulturní a pobytové)

## Letní tábor

Dobré víly pravidelně organizují letní tábor pro děti ze všech tří spřátelených dětských domů (Nové Strašecí, Krnsko, Mladá Boleslav) a pěti pěstounských rodin. Tato prázdninová akce má vždy skvělé ohlasy, děti jsou nadšené. Čas strávený mimo dětský domov v přítomnosti pro ně nejbližších, jim nikdo nenahradí. Organizace celého tábora je závislá na finanční podpoře dárců. Zatím se vždy podařilo vybrat dostatek financí na zabezpečení celé akce.

Dobré víly doposud zorganizovaly čtyři ročníky letního tábora. Následující tabulka porovnává kapacity a náklady projektu v jednotlivých letech. Ročníky 2016 a 2017 Dobré víly nedokumentovaly, proto jsou uvedené záznamy v těchto letech orientační a vypočítané na základě dat z let 2018 a 2019, které jsou skutečné.

Tabulka 1 - Letní tábor v letech 2016, 2017, 2018 a 2019

Letní tábor	2016	2017	2018	2019
Místo	Krkonoše	Jizbice pod Bláníkem	Jizbice pod Bláníkem	Jizbice pod Bláníkem
Náklady celkem	125 800 Kč	138 250 Kč	169 200 Kč	227 800 Kč
Počet dětí	35	40	50	57
Počet dospělých	12	14	18	21
Cena za 1 dítě	3 590 Kč	3 450 Kč	3 380 Kč	3 650 Kč
Vybraná částka na Darujme.cz	-	70 200 Kč (přispělo 71 lidí)	104 500 Kč (přispělo 119 lidí)	79 400 Kč (přispělo 75 lidí)

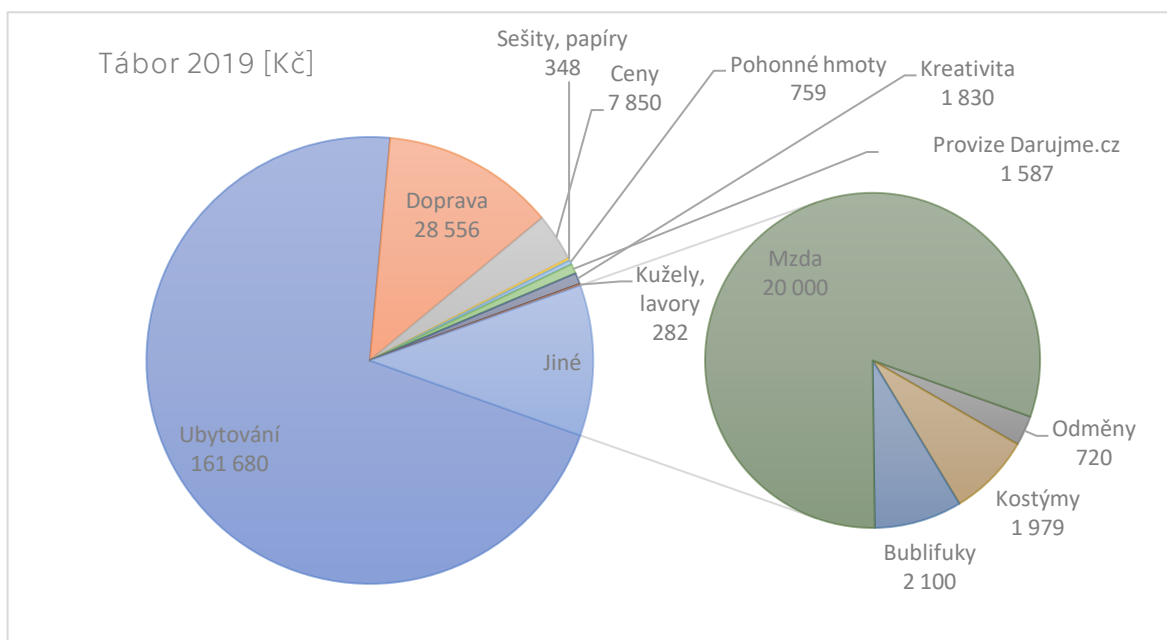
Zdroj: analýzy od Dobrých víl, vlastní zpracování

Víly započaly svoji činnost na podzim roku 2015. První tábor se uskutečnil v roce 2016 bez větších zkušeností Dobrých víl, proto také nebyl tento první projekt umístěn na internetový portál Darujme.cz, kde později Víly získávaly prostřednictvím crowdfundingu finanční podporu na další ročníky letního tábora. Způsob této pomoci je přínosný, jelikož v roce 2017 Víly prostřednictvím vybrané částky pokryly 51 % všech nákladů. V roce 2018 byl vybraný obnos od dárců vyšší, a i když se zvýšily celkové náklady tábora, dokázal dar z Darujme.cz zabezpečit 62 % veškerých nákladů. Rok 2019 zaznamenal pokles u přispívajících lidí o 44 osob v porovnání s rokem předcházejícím. Vybraný dar vzhledem k nejvyšším celkovým nákladům stačil na pokrytí 35 %.

Počet zúčastněných dětí se během čtyř let zvyšoval až na 57 dětí, stejně tak jako potřebný doprovod dospělých osob, který byl zkombinovaný z vychovatelů dětských domovů a Dobrých víl, mezi které řadím i dobrovolníky. V roce 2019 se jednalo konkrétně o 5 vychovatelů a 16 Víl. Jedno dítě jedoucí na tábor zaplatí v průměru 3 518 Kč za týdenní pobyt.

Se zvyšujícím se počtem zúčastněných osob se meziročně zvyšovaly také celkové náklady na jednotlivé tábory. Finanční sumy se zvyšují z důvodu získávání praxe v pořádání tábora a nárůstu počtu dětí, protože tím dochází k vynakládání vyšších částek na doprovodný program tábora, ubytování, dopravu, stravování, odměny, kostýmy aj. V roce 2018 a 2019 je do nákladů započítána i mzda jednatelky. Následující graf detailněji zobrazuje náklady na projekt v roce 2019.

Graf 1 - Náklady tábor 2019



Zdroj: analýzy od Dobrých víl, vlastní zpracování

Celkové náklady na tábor v roce 2019 dosáhly výše 227 800 Kč. Nejvíce nákladnou položkou bylo ubytování, které představovalo 71 % z celku. Druhou nejdražší položkou byla doprava (13 %). Mzda pro členku Víl vycházela na 9 % z celkových nákladů. Zbýlých 7 % představovaly náklady na ceny, sešity, papíry, pohonné hmoty pro dobrovolníky, materiál na kreativitu (barvy, látky, vosky), odměny pro děti, kostýmy, bublifuky, provize portálu Darujme.cz, kužely a lavory pro plánované aktivity.

Od roku 2016 se vždy podařilo Dobrým vílám zajistit dárce na pokrytí celkových nákladů jednotlivých táborů a tím pádem mohlo dojít k jejich úspěšné realizaci. Podrobnější plán financování pojící se s letním táborem si Dobré víly evidovaly až v roce 2019. Nejvyšší finanční příspěvek (79 400 Kč) na letní tábor 2019 získaly Dobré víly z Darujme.cz. Tento obnos stačil na 35 % celkových nákladů. Mezi další významné přispěvatele patřila na přání Dobrých víl nejmenovaná nadace s částkou téměř 40 000 Kč, které stačily na dalších 17 % nákladů projektu. Zůstatek na běžném účtu z veřejné sbírky (12 %), výnosy z prodeje registrací na běh (9,3 %), finanční dar od Klubu přátel dětí z dětských domovů (8,8 %) a další nadace (8,8 %) také pomohly k pozdějšímu uskutečnění projektu. Zbýlých 9 % z celkových nákladů se podařilo zafinancovat díky darům na běžný účet a nadačnímu fondu jednoho velkého potravinového řetězce.

Každoroční projekt má stoupající popularitu u zainteresovaných stran Dobrých víl. Společně s rozrůstajícími se kontakty mezi dárce a dalšími podporovateli se předpokládá růst a rozvoj letního tábora i v následujících letech. Dobré víly budou muset získat více dobrovolníků na tábor, finančních příspěvků, domluvit vyšší ubytovací kapacity, zajistit propagaci na sociálních sítích a také znovu udělat detailní plán financování, aby se podařilo pokrýt veškeré náklady spojené s organizací.

### **Dobré víly běží pro děti z dětských domovů**

Do druhé skupiny projektů, která je zaměřená na osvětu, patří běh pro děti z dětských domovů. Členky Dobrých víl se společně s dobrovolníky účastní závodu od společnosti RunCzech. Na výběr je varianta 5 km Adidas běh pro ženy nebo 10 km Birell běh. Výtěžek z prodeje startovních balíčků je určen dětem z dětských domovů. Víly se touto pravidelnou akcí také kromě finanční podpory snaží přiblížit veřejnosti aktuální situaci v dětských domovech. V roce 2019 se za startovné vybrala částka 32 050 Kč. Celkově za organizaci Dobré víly dětem se závodu zúčastnilo 106 běžců. V roce 2020 mohou zájemci přispět na činnost Dobrých víl koupením registrace na závod pod hlavičkou RunCzech, který se uskuteční v září v Praze, na webových stránkách vilybezi.cz.

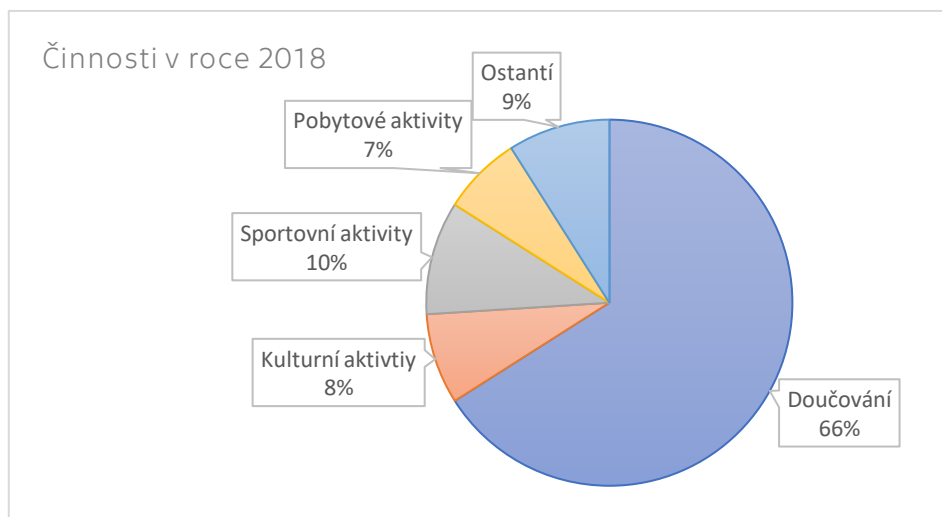
### **„Návštěvy“ dětských domovů**

Návštěvy tří dětských domovů patří mezi hlavní činnosti Dobrých víl. Během jednoho návštěvního odpoledne Víly stráví téměř většinu času pomáháním se školními záležitostmi. Zbytek času je věnován menším dětem a hrám, čtení pohádek, povídaní apod.

V roce 2017 navštívila nezisková organizace domovy Nové Strašecí a Krnsko celkem 53krát. V následujícím roce 2018 se počet pravidelných návštěv zvýšil na 65. Se členkami Víl jezdí také dobrovolníci, kteří předem potvrzují svoji účast. Počty pomáhajících se každý den v týdnu liší dle časových možností. V průměru se jedná o rozmezí 3-6 dobrovolníků na jedno odpoledne v dětském domově.

Při doučování se nejvíce pomáhá s anglickým jazykem, matematikou, českým jazykem a ruským jazykem. Do Nového Strašecí dojíždí dobrovolník, který má rodný jazyk španělštinu a pravidelně se učí s jednou dospívající slečnou zmíněnou řeč. Podle potřeby dětí se doučuje a píšou se úkoly i z jiných školních předmětů, například z ekonomie. V roce 2017 se z celkových 53 návštěv doučoval anglický jazyk ve všech případech, 35krát byl zájem o ruský jazyk, 17krát o matematiku a také o český jazyk. Následující graf ukazuje, že doučování dětí v dětských domovech (66 %) patří ke stěžejní a nejvíce rozšířené činnosti Dobrých víl.

Graf 2 - Procentuální zastoupení činností Víl v roce 2018



Zdroj: analýzy od Dobrých víl, vlastní zpracování

### Sportovní, kulturní a pobytové aktivity

Poslední skupinou činností jsou sportovní, kulturní a pobytové aktivity, které Víly pořádají pro děti a patří mezi nepravidelně organizované. Počty účastníků, místa konání, stanovené termíny akcí se během každého roku mění. Zorganizování aktivit je závislé na zájmu dětských domovů, pěstounských rodin, finanční podpoře, kapacitách dobrovolníků a Víl, případně na materiálním zabezpečení či poskytnutých pro bono službách (doprava, zajištění stravování pro děti aj.). V roce 2018 Víly uspořádaly pro děti celkem 24 aktivit, konkrétně 10 sportovních (s průměrně 3 dobrovolníky), 8 kulturních (s průměrně 4 dobrovolníky) a 6 pobytových aktivit (s průměrně 5 dobrovolníky). Akce plní i individuální přání dětí, tudíž jsou v celkových počtech zahrnuty i ty pro jednotlivce. Pro představu uvádím některé konkrétní:

- Sportovní den v Dětském domově Nové Strašecí – v rámci se konal volejbalový turnaj
- Sportovní den v Praze – děti si vyzkoušely posilování s vlastním tělem pod vedením profesionálního fitness trenéra
- Modelingový casting
- Návštěvy kina Lucerna
- Sjíždění Berounky
- Toulky po hradech a zámčích
- Stanování na Zvíkovci u Berounky

### 2.3.1 Hodnocení projektů

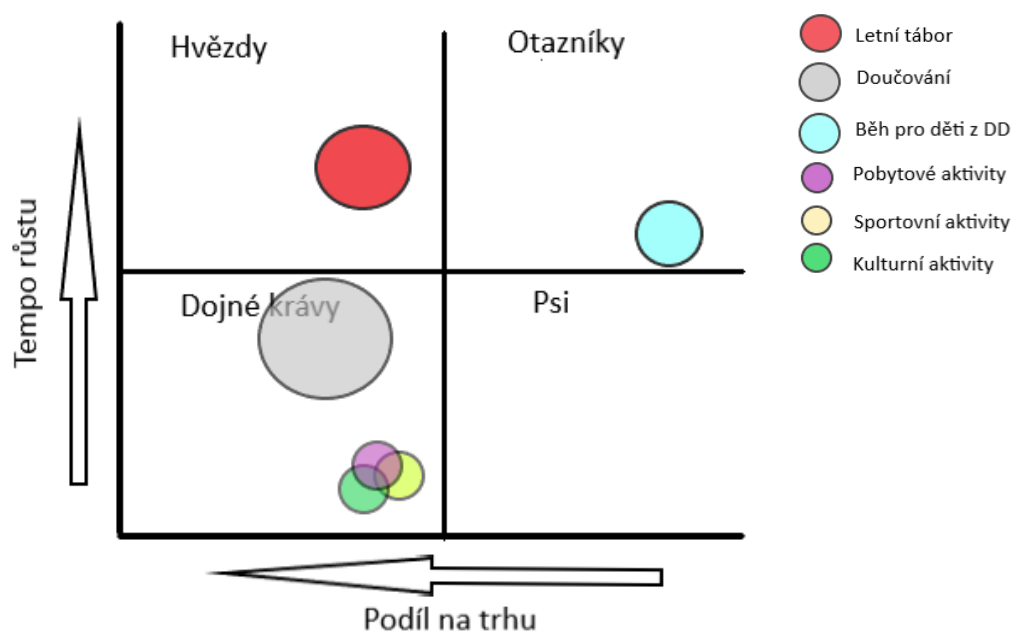
K hodnocení portfolia projektů Dobrých víl jsem zvolila BCG matici, která se také označuje jako Bostonská matice, jejímž autorem je společnost Boston Consulting Group. V neziskovém sektoru má matice za cíl identifikovat, které projekty (aktivity) „*jsou zdrojem potencionálu celé organizace a které jsou pouze spotřebiteli zdrojů.*“ (Štůsek, 2008) Svislá osa matice představuje tempo růstu trhu a vodorovná osa tržní podíl daného projektu.

Matice je rozdělena na čtyři kvadranty – hvězdy, otazníky, dojně krávy a psi. Aktivity uvedené v kategorii hvězdy představují soběstačné projekty, které jsou schopny generovat dostatek zdrojů a přispívají k prosperitě organizace. Vyznačují se vyšším podílem na trhu a mají potenciál v dalším růstu. Otazníky vyžadují větší pozornost organizace, aby se do budoucna zvýšil jejich tržní podíl. Jejich situace na trhu je nejistá, může znamenat pro organizaci ztrátu, ale i příležitost dalšího rozvoje. Dojně krávy jsou projekty, které vykazují stabilitu, pro organizaci přináší zdroje a také se vyznačují očekávanou stagnací dalšího růstu. Poslední skupinou jsou bídní psi. Projekty v této skupině organizaci zatěžují, nemají perspektivu dalšího vývoje a je správné ukončit jejich realizování. (Štůsek, 2008)

Zanesení všech projektů (aktivit) do BCG matice, které Dobré víly každoročně organizují, je nemožné, neboť nezisková organizace pořádá ročně velké množství různých akcí. Například v roce 2017 proběhlo pod záštitou Dobrých víl 85 akcí (kultura v Lucerně, víkend na lyžích, velikonoční dílna, návštěva fotbalového zápasu, brigáda náctiletých). V roce 2018 se počet zvýšil na 98 (sportovní den v Dětském domově Nové Strašecí, návštěva kina Lucerna, vánoční besídka, mikulášský program, sjíždění Berounky). Druhým důvodem je nestálost, jinými slovy organizované aktivity pro děti nejsou každý rok totožné. Organizace záleží na získaných finančních prostředcích na jednotlivé projekty, na kapacitách dobrovolníků, které se mění a také na rostoucím či klesajícím zájmu dětí a dětských domovů o nabízené akce.

Z výše uvedeného důvodu jsem do BCG modelu zanesla hlavní projekty (letní tábor a běh za podporu dětí v dětských domovech), doučování, které je hlavní činností Dobrých víl a také tři skupiny aktivit, mezi které spadají sportovní, kulturní a pobytové akce. Z dostupných výročních zpráv lze vyčíst, že doučování dětí v roce 2017 znamenalo 62 % ze všech 85 uskutečněných akcí. Dobré víly zrealizovaly 29 návštěv do Dětského domova Nové Strašecí a 24krát byly v Dětském domově Krnsko. V roce 2018 se počet akcí zvýšil, jak jsem již uváděla výše. Doučování zastalo 66 % ze všech aktivit Dobrých víl. V Novém Strašecí byly Dobré víly 34krát a v Krnsku 31krát. S Dětským domovem Mladá Boleslav Víly v uvedených letech spolupracovaly, ale pravidelné návštěvy zavedly až na začátku roku 2020.

Obrázek 1 - BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování

Situace neziskové organizace je z pohledu BCG matice dobrá. Z obrázku vyplývá, že většina organizovaných projektů se nachází v levém dolním kvadrantu dojných krav, tedy vykazují určitou stabilitu na trhu vzhledem k nabízeným aktivitám konkurujících neziskových organizací, které se také věnují dětem v dětských domovech. V kvadrantu hvězdy mají Dobré víly projekt letní tábor, který má potenciál dále na trhu růst, což dokazují analýzy zvyšujícího se počtu zúčastněných dětí, získaných finančních prostředků apod. Faktor času může způsobit, že se z hvězd později stanou dojné krávy. Běh pro děti z dětských domovů vyžaduje i dle své kategorie otazníků vyšší míru pozornosti a propagace, aby nedošlo při organizování k finančním ztrátám. Například by se Dobrým vílám nepodařilo v roce 2020 prodat předem nakoupené startovné na závod od společnosti RunCzech.

Z pohledu nastavení strategie je důležitá investice času na propagační činnost letního tábora a běhu pro děti z dětských domovů. Dále by Dobré víly neměly polevit na intenzitě návštěv dětských domovů zaměřených na doučování, které má pro děti velký význam. Pořádání sportovních, kulturních a pobytových akcí pro děti znamená získání nových zážitků, rozvoj dovedností a poznání nových věcí. Jelikož se skladba těchto aktivit meziročně mění, nelze u konkrétních aktivit očekávat výraznější růst či míru propagace.



## 3 Analýza interního a externího prostředí

Znalost současného stavu, tedy to, kde se nezisková organizace právě nachází, je důležité pro sestavení strategického plánu organizace. Proto v následující kapitole nejprve analyzuji vnitřní prostředí a zaměřím se na lidské a finanční zdroje, kterými Dobré víly disponují. Následující analýzu makrookolí neziskové organizace provedu pomocí metody PEST. Jak jsem již uváděla v teoretické části, zkratka PEST představuje počáteční písmena faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických. Dále v kapitole analyzuji konkurenční prostředí organizace pomocí modifikovaného Porterova modelu konkurenčních sil.

Shrnující SWOT analýza bude prováděna ve třech krocích. První část představuje východisko, které poskytly Dobré víly v rámci metody focus group neboli skupinového rozhovoru. Jinými slovy jde o představu členek, vyjádření současné situace prostřednictvím identifikovaných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Druhá část prezentuje východisko Víl, které ověřuji a doplňuji o objektivní faktory. Třetí část propojuje první dva předchozí kroky, hodnotí a generuje celkovou současnou pozici neziskové organizace.

### 3.1 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí Dobrých víl se zaměřuje především na analýzu lidských a finančních zdrojů, které má organizace k dispozici. Hmotné a nehmotné zdroje nejsou pro určení silných a slabých stránek organizace podstatné, a to ani v návaznosti na určení budoucí strategie. Důvodem je, že Víly nemají žádný hmotný majetek, sídlí v Praze 4 v kancelářích, které mají v pronájmu. Notebooky, osobní automobily a mobilní telefony mají členky vlastní. V případě nehmotných zdrojů nelze zmiňovat patenty, certifikáty ani licence, které do této podskupiny jinak spadají. Mezi nehmotné zdroje Dobrých víl je možné zařadit síť kontaktů, která napomáhá činnosti organizace. Je to propojení s lidmi, kteří mají zájem se podílet na podpoře a rozvoji Dobrých víl. Licenci MS Office Dobrým vílám objednával dobrovolník.

#### 3.1.1 Lidské zdroje

Vzhledem k povaze a právní formě spolku se na činnosti podílejí především čtyři členky Dobrých víl v doprovodné pomoci dobrovolníků. Od založení Víl se počet dobrovolníků v každém roce mírně měnil. V roce 2016 napomáhalo organizaci 23 osob různého věku a vzdělání. V roce 2017 věnovalo volný čas dětem 25 dobrovolníků. Rok 2018 byl z hlediska dobrovolnické činnosti nejslabší, jednalo se o pomoc 22 dobrovolníků. Nárůst na 34 pomáhajících přinesl rok 2019. Společně s členkami tvořil tým Dobrých víl 38 osob. V porovnání s počtem dětí ve třech dětských domovech je to stále nedostačující stav,

protože v ústavních zařízeních (Nové Strašecí, Krnsko, Mladá Boleslav), kam Víly jezdí, bylo v roce 2019 celkem 74 dětí, viz graf č. 8 v kapitole Klienti.

Dobré víly podepisují s dobrovolníky smlouvu o výkonu dobrovolnické činnosti, kde hlavním předmětem je, že organizace umožní dobrovolníkovi vykonávat službu v jejich organizaci a zároveň dobrovolník potvrdí, že službu bude vykonávat bez nároku na odměnu. Aby se člověk stal Dobrou vílou, musí poslat na příslušnou emailovou adresu životopis nebo odpověď na inzerát vystavený například na stránce jobs.cz nebo dobrovolník.cz.

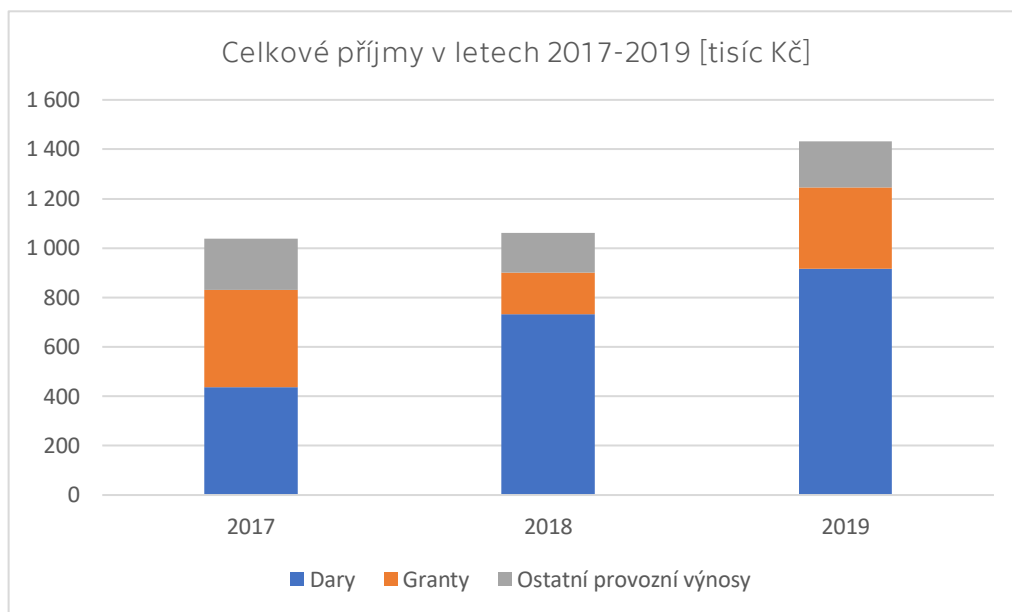
### **3.1.2 Finanční zdroje**

Při zakládání neziskové organizace v roce 2015 všechny členky pracovaly bez nároku na finanční odměnu. S přibývajícimi finančními dary se v roce 2018 podařilo získat dostatek peněžních prostředků na pokrytí plného úvazku jednatelky Víl, která mzdu pobírala i v následujících letech. Nezisková organizace získává finanční prostředky uvedenou formou:

- Pravidelní dárci jednotlivci
- Firemní pravidelní dárci
- Portál Darujme.cz
- Jednorázové platby/dary
- Granty
- Prodej (kalendářů, perníčků, občerstvení apod.)
- Prodej registrací na běh
- Otevřená budoucnost – financování doučování
- Aukce

Příjmy neziskové organizace jsou tedy složeny z grantů, darů, které mají největší procentuální podíl na celkových příjmech Víl a ostatních provozních výnosech, mezi které patří aukce, financování doučování, prodej kalendářů, perníčků a registrací na běh. Následující graf ukazuje, kolik celkem finančních prostředků získaly Dobré víly v letech 2017–2019 a jaké zastoupení měly jednotlivé kategorie (dary, granty a ostatní provozní příjmy).

Graf 3 - Celkové příjmy Dobrých víl v letech 2017–2019

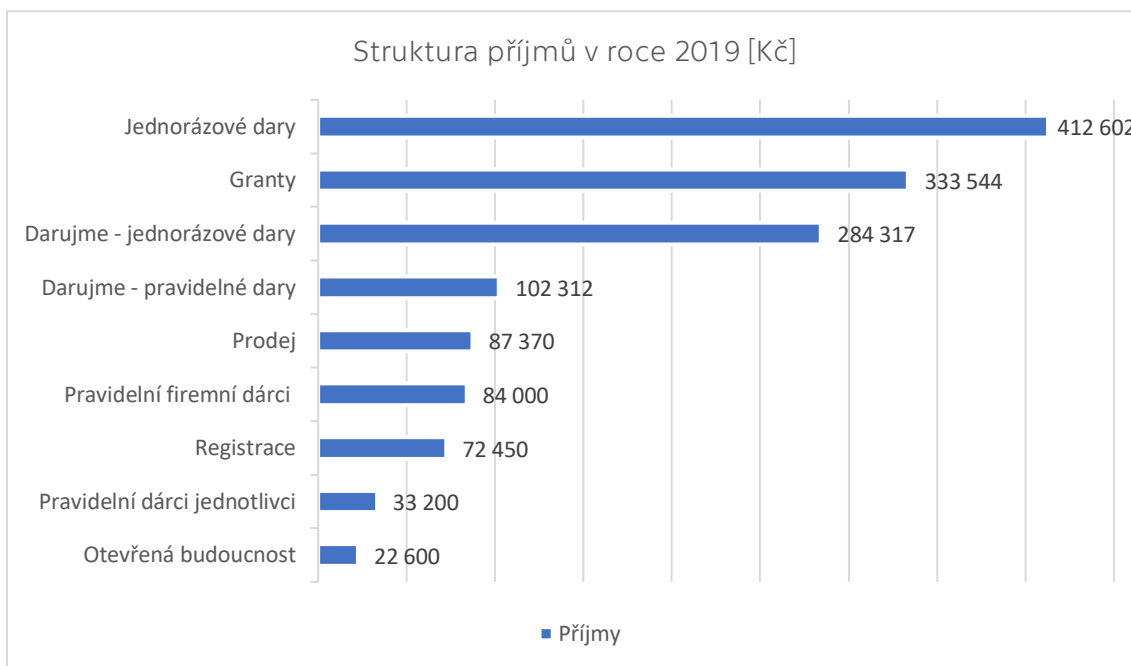


Zdroj: analýzy od Dobrých víl, vlastní zpracování

V uvedeném grafu chybí příjmy z roku 2016, protože Dobré víly nemají k dispozici data ani výroční zprávu tohoto roku. Nejvyšší příjmy měla nezisková organizace v roce 2019, kdy se podařilo získat částku 1 432 tisíc Kč. Dary v tomto roce znamenaly 64 % z celkového příjmu, granty 23 % a ostatní provozní náklady 13 %. V roce 2018 získaly Víly 1 060 tisíc Kč a v roce 2017 částku nižší, konkrétně 1 037 tisíc Kč. Pro větší přiblížení struktury příjmů dále ukazují podrobnější skupinový pruhový graf rozčleněný na jednotlivé zdroje finanční podpory. Rok 2019 jsem vybrala záměrně, protože je aktuální a také ho mají Dobré víly detailněji zpracovaný v porovnání s poskytnutým dokumentem z roku 2018.

Během roku 2019 se částky připisované na konto Dobrých víl čtvrtletně měnily. Měsíce únor, srpen, listopad a prosinec představovaly největší zdroje příjmů. V únoru se díky grantu podařilo vybrat sumu v hodnotě 304 984 Kč z celkového ročního příjmu. Za srpen získaly Víly dohromady 172 260 Kč. Jednorázové dary měly v tomto případě na částce 50 % podíl. Důvodem může být organizace a shánění darů na letní tábor pro děti. Měsíce listopad a prosinec, i kvůli Vánocům a větší motivaci dárců podpořit neziskové organizace, zajistily Dobrým vílám příjem 435 934 Kč. Nejvyšší částku z celkového příjmu za rok 2019 se podařilo vybrat ve čtvrtém čtvrtletí a to konkrétně 533 000 Kč.

Graf 4 - Struktura příjmů v roce 2019



Zdroj: analýzy od Dobrých vil, vlastní zpracování

## 3.2 Analýza makrookolí

Následující kapitola se věnuje analýze vnějších vlivů, které nezisková organizace nemůže ovlivnit. Pokud však Dobré vily budou faktory sledovat může to vést k zisku konkurenční výhody.

### 3.2.1 Politicko-legislativní faktory

V rámci politicko-legislativních aspektů jsou to právě právní úpravy, které by mohly mít vliv na neziskovou organizaci stejně jako aktuální politické dění na celostátní či komunální úrovni. V roce 2015 schválila vláda Státní politiku vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–2020, kde se uvádí čtyři základní principy státní politiky:

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

V souvislosti s uvedenými body se hovoří o profesionalizaci neziskového sektoru v ČR, o podpoře prostřednictvím různých forem zvýhodnění NNO nebo o úzké spolupráci vlády s NNO na tvorbě legislativy. Dobrým vílem by mohlo být nápomocné snažení vlády zjednodušit a zefektivnit čerpání zdrojů z evropských fondů a dále, jak uvádí bod tři, podporování dobrovolnické činnosti a dárcovství. Vzhledem k velikosti Dobrých víl je podpora menších NNO ze strany vlády klíčová.

To, že je legislativa proměnlivá, dokládá například NOZ, který nabyl účinnosti 1. 1. 2014 a upravuje mimo jiné činnost spolků, tedy Dobrých víl. Došlo ke zrušení zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech nebo také zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. V roce 2015 byl novelizován zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, který má osvobodit neziskové organizace od placení poplatků za zápis do veřejného rejstříku. (Úřad vlády ČR, 2015) Z uvedeného vyplývá, že by Dobré víly měly určitě sledovat dění v Poslanecké sněmovně, které se pojí s NNO.

### 3.2.2 Ekonomické faktory

Druhými vlivy zkoumanými v analýze makrookolí jsou ekonomické faktory, které také mohou ovlivnit činnost neziskové organizace. Fungování Dobrých víl je z velké části postaveno na finanční podpoře jednotlivců. V roce 2019 tvořily dary individuálních dárců 40 % celkového příjmu Dobrých víl. V následující tabulce je znázorněn vývoj průměrné hrubé mzdy v hlavním městě v Praze v porovnání s průměrem v ČR.

Tabulka 2 - Průměrná hrubá mzda/měsíc v Praze

	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrná hrubá mzda/měsíc Praha [Kč]	36 371	37 387	39 782	42 502	41 720
Průměr ČR [Kč]	27 811	29 056	31 109	33 684	33 697

Zdroj: ČSÚ (vdb.czso.cz), vlastní zpracování

Z tabulky je vidět, že v Praze docházelo meziročně k nárůstu hrubé měsíční mzdy do roku 2018. V porovnání s průměrem v ČR je průměrná hrubá měsíční mzda v Praze v roce 2019 vyšší přibližně o 23,8 %. Příjmy obyvatel se tedy od roku 2015, kdy byla založena nezisková organizace Dobré víly, zvyšují. V roce 2019 byl zaznamenán pokles průměrné mzdy v Praze na hodnotu 41 720 Kč za měsíc. Rostoucí průměrné nominální mzdy nemusí ještě naznačovat větší kupní sílu domácností, protože ta je ovlivňována mírou inflace neboli růstem cen.

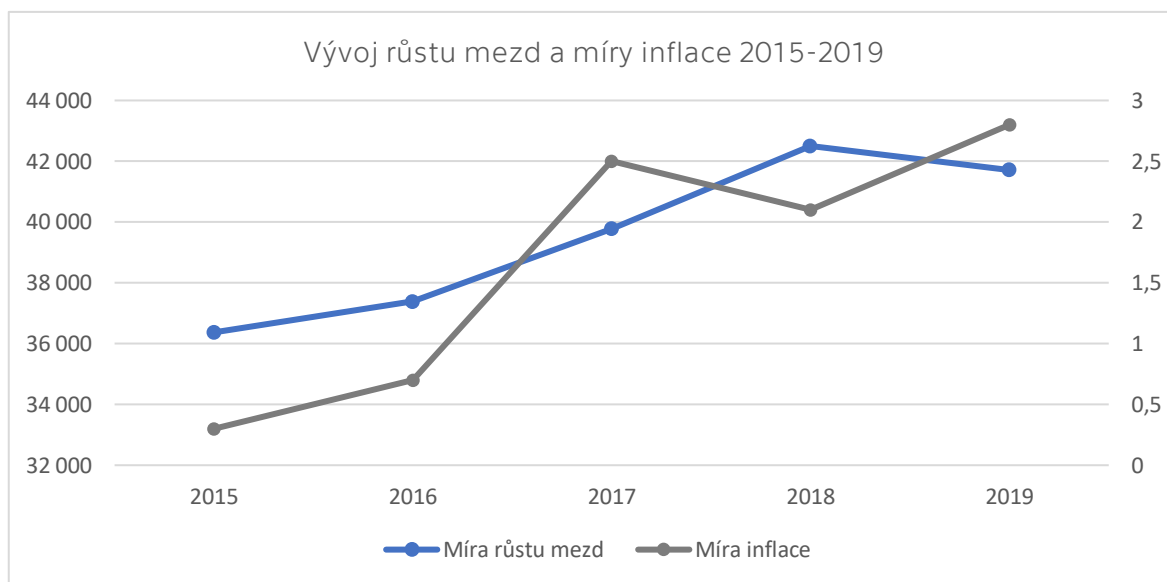
Tabulka 3 - Míra inflace 2015–2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace [%]	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8

Zdroj: ČSÚ (vdb.czso.cz), vlastní zpracování

Z tabulky č. 3 je patrné, že od roku 2015 míra inflace roste. V roce 2018 je vidět pokles oproti předcházejícímu roku 2017. V roce 2019 je míra inflace ve sledovaném období nejvyšší, zároveň je tato hodnota dle ČSÚ druhá nejvyšší za posledních 11 let. Česká národní banka (dále ČNB) obvykle reaguje na vysokou míru inflace (2,8 %) zvýšením úrokových měr. Spotřebitelské ceny v prosinci v roce 2019 stouply mezitím o 3,2 %. Následující graf porovnává vývoj průměrné hrubé mzdy s vývojem míry inflace.

Graf 5 - Vývoj růstu mezd a míry inflace 2015–2019



Zdroj: ČSÚ (vdb.czso.cz), vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že růst průměrných mezd byl vyšší než růst cen v letech 2015, 2016 a 2018. Naopak rychleji rostla míra inflace v roce 2017 a 2019. Pro domácnosti to znamená, že z důvodu, že jejich reálná mzda v roce 2019 poklesla a zároveň byl zaznamenaný vyšší růst cen, si mohou tedy za získané peněžní prostředky nakoupit méně zboží či služeb. S poklesem se může počítat i z hlediska výše investovaných prostředků. Neziskové organizace by tento trend do dalších měsíců a let měly sledovat.

V ČR bylo, dle výzkumu organizace Lumos z roku 2018, vynaloženo státem na péči o ohrožené děti téměř deset miliard korun. Nejvyšší podíl na státních výdajích mají dětské domovy a pěstounská péče. V ústavech v současnosti žije bezmála 8 000 dětí, i když Úmluvy o právech dítěte prezentují, že tento způsob péče není v nejlepší zájmu dítěte a dochází tak k porušení práva na rodinný život. Děti v ústavech často trpí sociální a emociální deprivací. Z důvodu výše uvedeného se v ČR objevuje pojem dein-

stítucionalizace, který znamená, že je v současné době snaha odklonit se od institucionalizované náhradní péče směrem k systému komunitní péče. Úkolem deinstitucionalizace je přemístění finanční podpory, která je věnovaná ústavní péči do komunitních služeb. (Klusáček, 2018)

Komunitní služby, jinými slovy sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (dále jen SAS), poskytují bezplatnou pomoc a poradenství rodinám s dětmi, které žijí v sociálně nepřijatelných podmínkách. SAS se snaží, aby dítě zůstalo v rodině a zabránilo se jeho odebrání. Z pohledu státních dotací jsou komunitní služby nejméně podporované, což dokládá následující tabulka s údaji z roku 2017.

Tabulka 4 - Porovnání státních výdajů na systém péče o ohrožené děti v ČR s komunitní službou 2017

Pečující orgán	Průměrné roční výdaje státu na 1 dítě [Kč]	Celkem za provoz všech orgánů v ČR za rok [Kč]
Kojenecké ústavy	892 000	769 mil
Dětské domovy	448 000	1 868 mil
Dlouhodobá pěstounská péče	315 000	3 874 mil
Pěstounská péče na přechodnou dobu	430 000	-
Domovy pro děti se zdravotním postižením	373 000	154 mil
Prázdná místa v dětských domovech	395 000	325 mil
Prázdná místa v kojeneckých úst.	803 000	-
Neobsazené místo v pěstounské péči na přechodnou dobu	370 000	-
<b>Komunitní služby (SAS)</b>	<b>24 000</b>	<b>832 mil</b>

Zdroj: Klusáček, 2018, vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že za jeden rok komunitních služeb pro jedno dítě stát vynaloží nejméně finanční podpory. Za sumu 448 000 Kč, kterou stát investuje do dítěte v dětském domově, by mohl podpořit 19 dětí v komunitě. U kojeneckých ústavů je možnost podpořit prostřednictvím SAS jednou tolik dětí, konkrétně za částku 892 000 Kč by mohl stát podpořit 38 dětí, které by mohly nadále zůstat ve své biologické rodině, pokud by tomu podmínky dovolily a nebyl by ohrožen vývoj dítěte.

Od roku 2007 do roku 2017 se počet dětí žijících v dětských domovech a pěstounské péči zvýšil o 63 %, především kvůli nedostatečnému pokroku v deinstitucionalizaci v případě dětských domovů. Důsledkem je, že se státní výdaje na ohrožené děti každoročně zvyšují o 540 mil Kč, z čehož vyplývá, že v roce 2022 budou státní výdaje ještě o 2 700 mil Kč vyšší než v roce 2017, kdy dosahovaly částky téměř 10 miliard Kč. Pokud nedojde k reformě a vyšší podpoře komunitních služeb, může být situace pro ČR v této oblasti neudržitelná. (Klusáček, 2018)

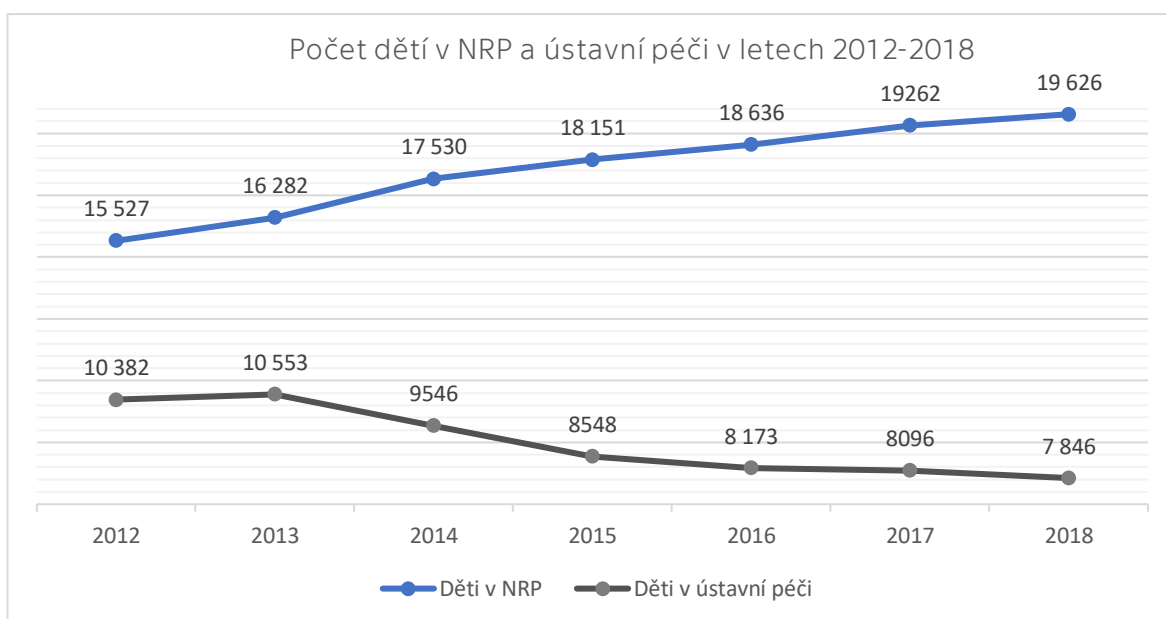
Vzhledem k výše popsanému stavu by neziskové organizace, které se zabývají pomocí dětem v ústavní či náhradní rodinné péči, tudíž i Dobré víly, měly monitorovat situaci, zda nedochází ke změnám. Všechny formy poskytující náhradní péči ohroženým dětem způsobují z dlouhodobého hlediska vysoké ekonomické náklady pro společnost, tudíž může dojít ke změnám preferencí ve financování ústavů, což by znamenalo pokles dětí v dětských domovech a jiných zařízeních, nárůst dětí v dlouhodobé pěstounské péči a výraznou podporu komunitních služeb.

### 3.2.1 Sociální faktory

Činnost Dobrých víl a následné rozšiřování jejich pomoci se odvíjí od počtu dobrovolníků (viz další část kapitoly) a počtu dětí v dětských domovech, které se kategoricky řadí pod ústavní zařízení společně s dětskými domovy se školou, kojeneckými ústavu, výchovnými ústavu, diagnostickými ústavu, dětskými domovy pro děti do tří let, zařízeními pro děti vyžadující okamžitou pomoc a domovy pro děti se zdravotním postižením. Během let počty dětí umístěných v těchto vyjmenovaných zařízeních klesají, ale velmi pomalu, což zobrazují níže v grafu č. 3.

Děti v ČR, pokud nemohou vyrůstat v biologické rodině, jsou vychovávané v NRP. Formy této možnosti, upravené zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, jsou svěřením dítěte do péče jiné osoby, pěstounská péče, pěstounská péče na přechodnou dobu, poručenství, pokud poručník o dítě osobně pečuje a osvojení. Počet dětí vychovávaných touto cestou od roku 2012 roste, viz následující graf, který zobrazuje počet dětí v NRP a ústavní péči v letech 2012–2018.

Graf 6 - Počet dětí v NRP a ústavní péči v letech 2012–2018



Zdroj: Virtuální knihovna náhradní rodinné péče, vlastní zpracování



Z grafu je vidět jednoznačný opak v pohybu křivek vyjadřujících počet dětí u jednotlivých forem náhradní péče. Od roku 2012 do roku 2018 došlo k poklesu počtu dětí v ústavní péči o 2536. U NRP byl zaznamenaný opačný efekt, konkrétně se počty dětí v NRP vyšplhaly na hodnotu 19 626. Jednalo se o celkový nárůst počtu dětí od roku 2012 do roku 2018 o 4099.

Pro Dobré víly situace představuje možné budoucí ohrožení, protože se počty dětí nejen v dětských domovech mohou i nadále snižovat. Samozřejmě pro samotné děti je předpovězený stav pozitivní. Následky v podobě poruch socio-emočního vývoje, poruch intelektu, motoriky, tělesného vývoje, psychického vývoje nebo poruch vývoje řečových schopností, které si děti často odnáší již z dětských domovů pro děti do 3 let věku, je poznamenávají někdy na celý život. (Ptáček, 2011)

Činnost Dobrých víl je závislá i na počtu dobrovolníků, kteří mají osobní motivaci pomáhat a poskytnout volný čas dětem. Počty dobrovolníků Víl blíže uvádím v kapitole Klienti. Při pohledu na počty dobrovolných pracovníků v ČR je patrný rostoucí trend, viz tabulka č. 5, ve které je počet dobrovolníků zaznamenán v podobě úvazků přepočtených na plnou pracovní dobu, jelikož dobrovolník může pracovat ve více NNO najednou. Vzhledem k tomu, že se v ČR neprovádí žádné šetření počtů dobrovolníků v domácnostech, vycházím z dat ČSÚ, který má údaje o dobrovolnících od neziskových organizací. Údaje nejsou zcela kompletní, ČSÚ nedisponoval informacemi od všech NNO (140 826 organizací v roce 2017) v ČR za daná období, proto jsou čísla v tabulce orientační. (Hruška, 2018)

Tabulka 5 - Počty dobrovolníků v NNO a počty odpracovaných hodin/rok v ČR v letech 2013–2017

Rok	Počet dobrovolníků v neziskových institucích	Počet odpracovaných hodin za rok
2013	25 307	43 766 101
2014	26 414	45 608 027
2015	26 102	45 140 946
2016	26 661	46 048 038
2017	26 965	47 189 409

Zdroj: ČSÚ, Databáze satelitního účtu neziskových organizací ([apl.czso.cz](http://apl.czso.cz)), vlastní zpracování

Nejvíce dobrovolníků bylo evidováno ve spolcích, kdy procentuální zastoupení z celku dosahovalo průměrné hodnoty 50,8 %. Počty dobrovolníků a odpracovaných hodin se každý rok zvyšují s výjimkou roku 2015, kdy byl zaznamenaný pokles u obou sledovaných položek. Počet dobrovolníků Dobrých víl po prvním roce činnosti byl 23. V roce 2017 počet stoupl o dvě osoby, další rok zaznamenaly Víly propad na 22 dobrovolníků. Výraznější zájem o pomoc neziskové organizaci přinesl rok 2019, jednalo se o 34 dobrovolníků. Dle Dobrých víl je ochota lidí pomáhat velmi individuální. Právě rok 2019 při-

nesl změnu z hlediska spolehlivosti a pravidelnosti. Dobrovolníci, kteří se alespoň jednou účastnili návštěvy dětského domova, se snaží jezdit opakovaně. V minulosti se Víly setkaly s rušením schůzek nebo pozastavením komunikace ze strany dobrovolníků.

Další sociální faktor, který může ovlivnit počty dětí v náhradní péči, je úroveň vzdělání v ČR. Pokud bude růst podíl obyvatel vzdělaných středoškolsky a vysokoškolsky, mohly by se snižovat počty dětí, které se rodí do rodin, kde je nepříznivá situace pro zdravý vývoj dítěte. ČSÚ uvádí, že v roce 2017 dosahoval podíl lidí věkové skupiny 15 až 74 let, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, 20,0 %, což je o skoro 8procentních bodů více než před deseti lety. Dle výzkumu Statistického úřadu Evropské unie, který byl zveřejněn v roce 2017, patří ČR stále k zemím EU s nejnižším podílem (32,8 %) vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Pouze státy jako Slovensko (31,5 %), Malta (29,8 %), Chorvatsko (29,5 %), Itálie (26,2 %) a Rumunsko (25,6 %) mají podíl horší než ČR.

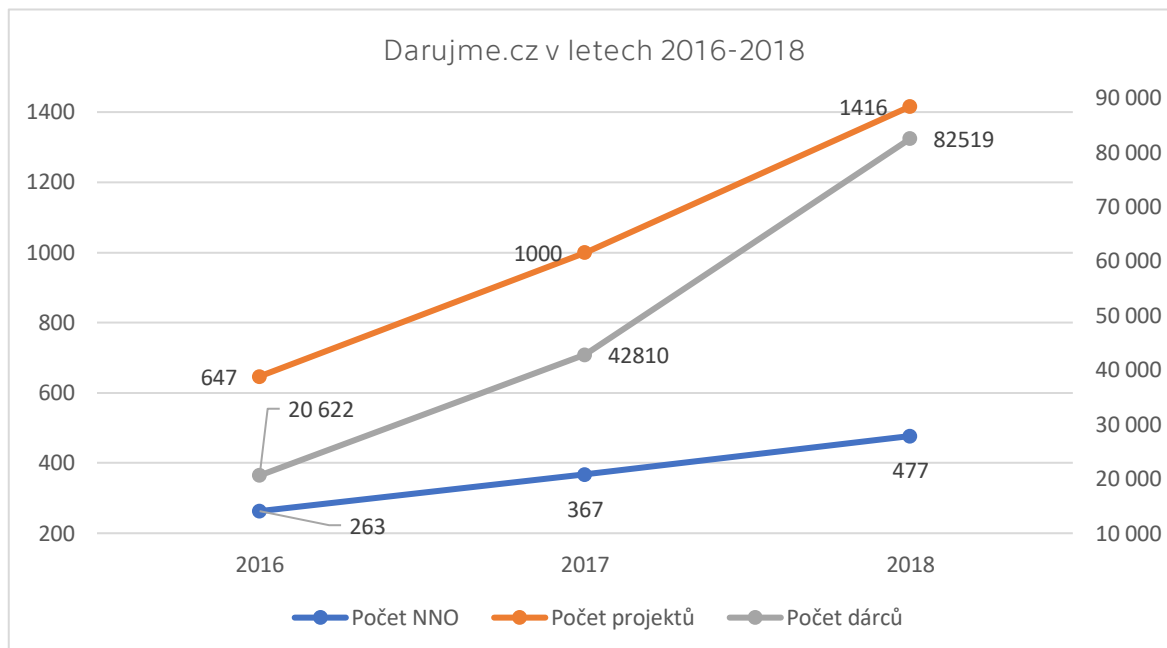
### **3.2.2 Technologické faktory**

Mezi technologické faktory se v dnešní dynamické době mohou řadit inovace, nové technologie, patenty, vynálezy, podpora výzkumu aj., které fungují jako prostředky konkurenčního soupeření organizací. Při bližší specifikaci a zaměření se na neziskové organizace, se rozmáhají nové metody fundraisingu spojené s moderními technologiemi. První možností je online fundraising. Mnoho NNO má v dnešní době na svých webových stránkách aplikaci, která umožní potenciálním donorům darovat finanční příspěvek jakékoliv hodnoty. Dobré víly mají na svém webu sekci „Podpořte nás“, kde lze darovat přednastavené částky 300 Kč, 500 Kč, 1 000 Kč, popřípadě dárce může nastavit i jinou částku.

V roce 2015 na sociální síti Facebook (FB) vznikla nová funkce pro neziskové organizace přidat tlačítko „Darovat nyní“, kdy lidé, kteří navštíví facebookovou stránku organizace, mohou jednoduše přispět různým finančním obnosem. Podmínkou pro organizace je, že nejprve musí zařadit svoji stránku mezi NNO a poté se musí zaregistrovat u Facebook plateb.

Do popředí se dostává také fenomén crowdfunding, který představuje formu online fundraisingu vztaženou k jednomu konkrétnímu projektu. Lidé hromadně přispívají většinou nižšími částkami a pomáhají dosáhnout předem stanovené limitní sumy, kterou by ráda organizace získala. Dobrým příkladem je v ČR portál hithit.com nebo Darujme.cz. Neziskové organizace svým přispěvatelům nabízejí za finanční částky odměny, které si dle darované výše mohou zvolit z předem připravené nabídky. Dárci mají většinou možnost vybrat si z enormního počtu prezentovaných projektů od různých NNO, tudíž představení projektu a důvod podpoření musí být precizně napsány. Důvěryhodnost a známé jméno organizace jsou faktory, které mohou ovlivnit rozhodování dárců. V následujícím grafu uvádím, jak se měnily počty registrovaných NNO, projektů a dárců na internetovém portálu Darujme.cz v období 2016–2018.

Graf 7 - Počet NNO, projektů, dárců na Darujme.cz v letech 2016–2018



Zdroj: Zvolánková, 2020, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá rostoucí trend u všech sledovaných položek. Počty registrovaných NNO se každým rokem přibližně o 100 zvyšují. U dárců, kteří přispívají jednorázově nebo pravidelně na prezentované projekty či činnost organizací, narůstal počet dvojnásobně. Vzhledem k tomu, že roste i počet projektů, které vystavují instituce na portálu, klesá pravděpodobnost, že přispěvatel přímo narazí na projekt Dobrých víl. Konkurence je vysoká, proto je opravdu důležité, jak je projekt zajímavý, propagován a podpořen slovním komentářem.

### 3.3 Analýza konkurenčního prostředí

V této kapitole rozeberu konkurenční prostředí Dobrých víl prostřednictvím modifikovaného modelu Porterovy analýzy konkurenčních sil, kterou jsem upravila dle autorů Štůska a Vostrovského (2008). Analyzované vlivy působící na organizaci jsou klienti, spolupracující neziskové organizace, potenciální donoři, konkurence a ohrožení ze strany substitutů.

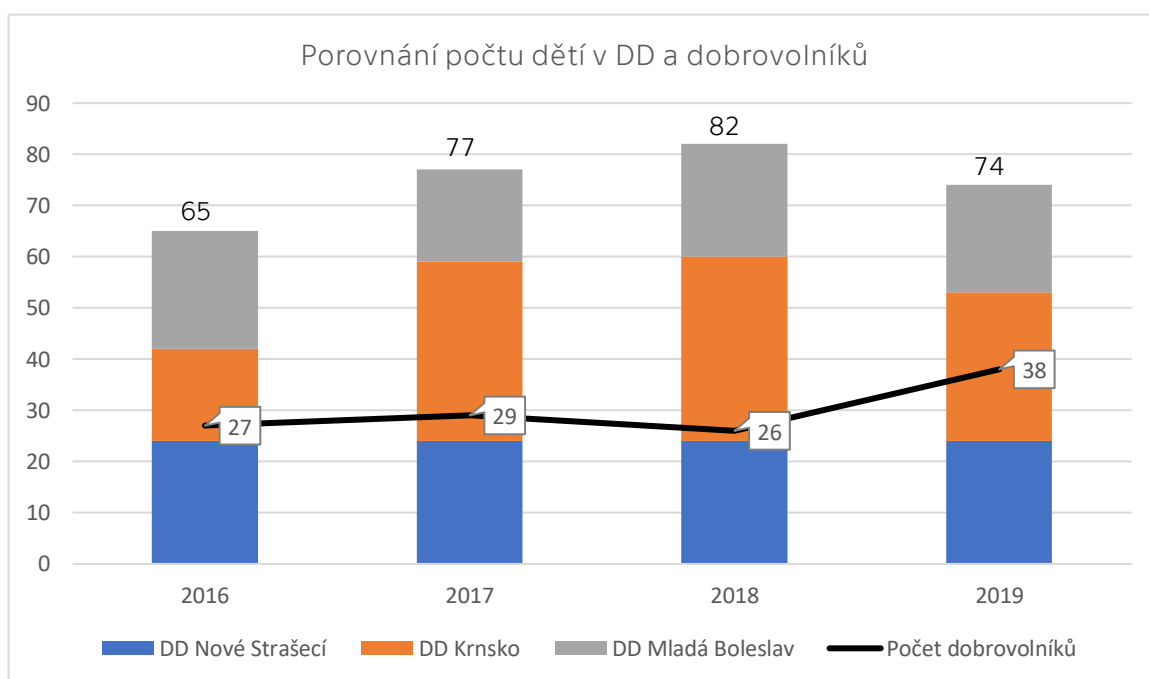
Analýza konkurenčního prostředí je jednou z analýz, která by se ve strategickém plánování měla vždy objevit. Pokud mluvíme o konkurenci v případě neziskového sektoru, tak „záleží na každé neziskové organizaci, zda se rozhodne s konkurencí nekomunikovat, nebo zda má na věc jiný náhled a s konkurenty spolupracuje.“ (Šedivý, 2011) Organizace si mohou navzájem konkurovat při čerpání finančních prostředků od stejných zdrojů nebo také v podobných činnostech a pomoci, kterou poskytují.

### 3.3.1 Klienti

Mezi klienty Dobrých víl patří dětské domovy, pěstounské rodiny a donoři. Výše, v kapitole Dětské domovy, jsem detailněji popsala jednotlivě tři dětské domovy Nové Strašecí, Krnsko a Mladá Boleslav, kam Dobré víly pravidelně jednou v týdnu dojíždějí. Počáteční navazování kontaktu nebylo jednoduché. Obecně totiž dětské domovy nejsou otevřené pomoci od neziskových organizací či různých firem. Často je to z důvodu negativní zkušenosti, kdy například firma vnucuje své nápady na úkor již naplánovaného programu pro děti nebo se může jednat i o špatně zvolenou komunikaci a prezentaci firmy. Díky uvedené výchozí situaci bylo pro Dobré víly důležité vybudovat dlouhodobý stabilní vztah s dětskými domovy, což se s uvedenými třemi podařilo.

Cílem Dobrých víl je rozšiřovat spolupráci s domovy v Novém Strašecí, Krnsku a Mladé Boleslavi do hloubky, nicméně co se týká potenciálních klientů, je jednatelka Víl ve vyjednávacím procesu s dalšími dvěma dětskými domovy ze Středočeského kraje. Do jednoho roku, tedy v roce 2021, by Dobré víly rády rozšířily portfolio dětských domovů o další čtvrtý domov. Pokud by se navázání spolupráce podařilo, bylo by nutné rozšířit kapacity pomáhajících dobrovolníků vzhledem k celkovému počtu dětí ve třech dětských domovech. Současný stav při porovnání počtu dětí a dobrovolníků je nedostatečný, viz následující graf.

Graf 8 - Porovnání počtu dětí v DD a kapacit dobrovolníků v letech 2016–2019



Zdroj: analýzy od Dobrých víl, [mapa.ditearodina.cz](http://mapa.ditearodina.cz), [skolanaceletne.cz](http://skolanaceletne.cz), [domovkrnsko.cz](http://domovkrnsko.cz), vlastní zpracování

Při pohledu na graf, který znázorňuje porovnání dobrovolníků Dobrých víl s celkovým počtem dětí ve třech dětských domovech v letech 2016–2019, je vidět, že kapacity pomáhajících jsou výrazně nižší než počty dětí v domovech. Mezi dobrovolníky v grafu

zahrnuji také čtyři členky Dobrých víl. Pokud použiji dlouhodobou vizi Dobrý víl, aby každé dítě v dětském domově mělo svoji Vílu, lze teoreticky tvrdit, že pro domov v Novém Strašecí (24 dětí) by počty dobrovolníků stačily. Nicméně v uvedených kapacitách jsou započítáni i ti, kteří se v daném roce účastnili jen jedné akce, tudíž počet stálých dobrovolníků je ještě nižší. K naplnění této konkrétní vize je proto zapotřebí zdvojnásobit počet dobrovolníků a nejlépe motivací dosáhnout jejich stálosti.

V současné době pomáhají Dobré víly pěti pěstounským rodinám. Podporují je finančně, kdy například nakoupí školní pomůcky, učebnice, zaplatí dětem zájmové kroužky, aby se mohly rozvíjet. Také pořádají společné aktivity ať už kulturní, kreativní, nebo sportovní pro děti z pěstounských rodin a dětských domovů. Vzhledem k cílům Dobrých víl, není v plánu dále rozšiřovat počet pěstounských rodin. Víly mají za cíl dále upevňovat spolupráci se stávajícími pěstounkami.

Poslední zastoupenou skupinou klientů Dobrých víl jsou donoři. Organizace má podporu hlavně u dárců jednotlivců, mezi nimiž figurují často kamarádi vedoucích členek a dobrovolníků. Další skupinou dárců jsou firmy, které poskytují finanční a nefinanční pomoc. Na přání jednatelky Dobrých víl nebudu uvádět v práci konkrétní jména firem, nadací a případných dalších významnějších dárců.

Společností, které poskytují nefinanční pomoc, jinými slovy pro bono služby či různé formy slev Dobrým vílám, je nyní devět a jsou to tyto následující:

- První a druhá firma jsou franšízové restaurace rychlého občerstvení, které připravují čerstvé sendviče či hamburgery na akce pro děti zdarma.
- Právní a poradenské služby ochotně Dobrým vílám nabízí nejmenovaná třetí společnost, pražská advokátní kancelář.
- Pro bono služby ve formě poradenství s účetnictvím poskytuje také čtvrtá společnost, která se zabývá audity, daněmi, účetnictvím a nyní je v ČR sedmou největší auditorskou společností.
- Pátou společností je pražská mediální firma, která je patnáct let na trhu a Dobrým vílám díky IT podpoře pomohla s tvorbou webových stránek.
- Šestá firma sídlí v Praze 4 a jako hlavní náplň má tisk plakátů, samolepek, katalogů vizitek apod. Dobrým vílám poskytuje grafické a tiskařské práce pro bono nebo se slevou.
- Sedmá společnost je dodavatelem reklamních předmětů (placky, klíčenky, magnety na lednici), které si Dobré víly mohou objednat zdarma.
- Osmá firma spadající do skupiny nefinanční pomoci pořádá bezplatně pro členky a dobrovolníky školení v oblasti BOZP a PO.
- Poslední společností, která Vílám poskytuje slevy na dopravu, je přední pražský autobusový přepravce.

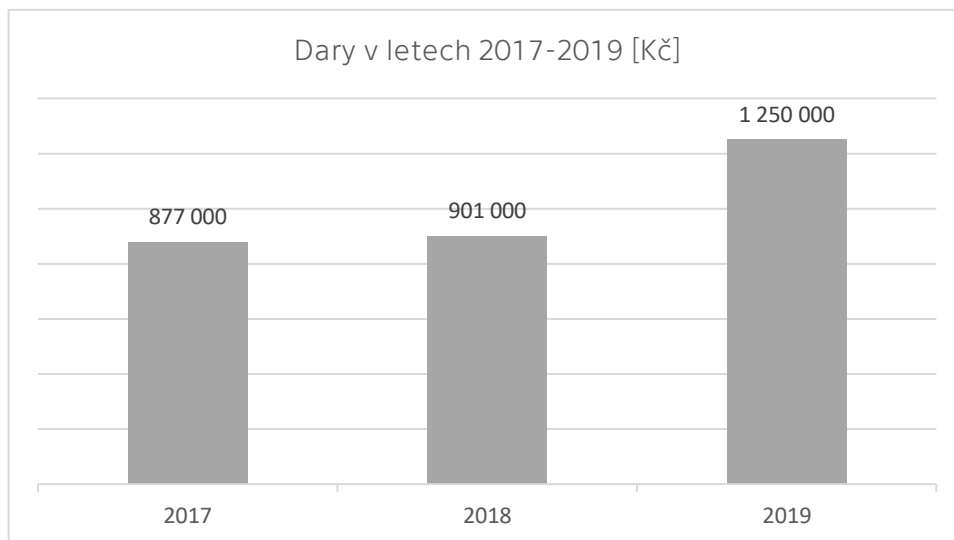
Dobré víly aktivity plánují podle rozsahu podpory (pro bono služby, finanční příspěvky) od dárců. Fakt, že pravidelných podporovatelů je nedostatek, omezuje Víly v plánování činností na měsíce dopředu. Zpětnou vazbu ohledně spokojenosti nemají Víly od všech donorů, nicméně případné nedodržení podmínek při spolupráci by znamenalo snížení pravděpodobnosti poskytování pro bono služeb, slev či financí. K získání jistoty při plánování činností na jednotlivé měsíce v roce je potřeba věnovat se více fundraisingovým aktivitám, na které Víly bohužel nemají vyčleněný dostatek času.

Finanční podporu získávají Dobré víly od různých firem s rozmanitým zaměřením, které sídlí převážně v Praze. Další skupinou podporovatelů jsou nadační fondy, v jednom případě (rok 2017) kraj a nejmenovaný spolek z Nového Strašecí. Z důvodu, že Dobré víly si začaly analyzovat výnosy a náklady až od roku 2018, jsou částky pojící se s roky 2016 a 2017 orientační.

Podporu od tří firem v podobě grantů získaly Dobré víly již v roce 2016. Jednalo se celkem o částku 134 500 Kč. Rok 2016 je pro grafické znázornění nerelevantní, jelikož chybí údaje o darech od jednotlivců. Rok 2017 zaznamenal finanční podporu v podobě grantů od firem, kraje, jednoho nadačního fondu potravinového řetězce a jednotlivců ve výši 877 000 Kč. V roce 2018 z podpory od finančních přispěvatelů (pravidelné a jednorázové dary od firem, jednotlivců a nadací) získaly Dobré víly přibližně částku 901 000 Kč. Rok 2019 představoval finanční podporu ve výši 1 250 000 Kč. Uvedené dokládá níže graf č. 9.

Z důvodů úplné absence záznamu o financování v letech 2016 a 2017, dále rozdílnosti poskytnutých dokumentů o příjmech v letech 2018 a 2019, nelze jednoznačně uvést, kolik přesně získala nezisková organizace od jednorázových a pravidelných dárců jednotlivců či firem. V grafu jsou tedy orientační souhrnné částky, které Dobré víly obdržely od svých dárců v jednotlivých letech.

Graf 9 - Dary 2017–2019



Zdroj: analýzy od Dobrých víl, vlastní zpracování

V grafu je vidět stoupající trend finančních příspěvků od klientů donorů, konkrétněji se jedná o dárce jednotlivce (pravidelní, jednorázoví), firmy, grantovou podporu od nadací, nadačních fondů, spolku a kraje (2017). Během ledna a února roku 2020 získaly Dobré víly finanční dary od tří firem v hodnotě 110 000 Kč. Pouze o 24 500 Kč více získaly Víly od firem za celý rok 2016, kdy jejich fungování bylo v začátcích. Pokud Dobré víly podpoří svoji činnost správně cíleným marketingem, podpora pravidelných dárců se nezmění nebo se navýší, objeví se zcela noví přispěvatelé a ve výsledku mohou Víly očekávat opět nárůst finanční podpory ze strany firem, jednotlivců, nadací a nadačních fondů.

Dárci, kteří přispívají na činnost Dobrých víl, ve většině případech nepožadují žádnou protislužbu. Pokud se ovšem naskytne požadavek, například od firem, jedná se o vystavení darovací smlouvy, o prezentaci loga či uvedení společnosti v příspěvku na sociálních sítích či webových stránkách Dobrých víl. Pro firemní dárce je toto způsob reklamy a tvorby dobrého jména pro veřejnost.

### 3.3.2 Spolupracující neziskové organizace

Dobré víly dětem se přiklání k variantě, kterou uvádí Šedivý (2011), že svoji existující konkurenci považují za příležitost navázání spolupráce a tím pádem rozšíření obzorů pomoci. Dobré víly propagují myšlenku, že neziskové organizace, které se zabývají stejnou činností, si mají pomáhat a obsáhnout tak více dětských domovů. Mezi organizace a projekty, se kterými se už Dobré víly dětem spojily patří Patron.

Dobré víly dětem by chtěly navázat kontakt s týmem pěti holek, jejichž uskupení se nazývá Z kaše ven. Všechny členky nyní studují pražské humanitární gymnázium. Skupina Z kaše ven se zaměřuje na problematiku ústavní péče v ČR. Jednou v týdnu jezdí

za dětmi do Klokánku, kde se jim snaží zpříjemnit odpoledne různými aktivitami a novými zážitky. Klokánek, respektive projekt Fondu ohrožených dětí, funguje jako rodinná alternativa ústavní péče, kde děti ve věku jednoho týdne až 18 let čekají, než se podaří najít vhodnou náhradní rodinu či ústavní zařízení. Dobré víly by díky spolupráci se skupinou Z kaše ven, mohly blíže poznat situaci v Klokánku a případně pomoci zprostředkovat nový domov pro čekající děti nebo je alespoň vzít na své pořádané akce.

S organizací Správný start se spolupráce plánuje. Nezisková organizace Mimo domov a Dobré víly si vypomáhají například při pořádání některých akcí pro děti (promítání filmu o odchodu z dětského domova). Jsou to organizace, které se zaměřují také na děti z dětských domovů, tím pádem je zde konkurence při nejmenším z pohledu dětí, kterým všechny tři neziskové organizace věnují svůj čas, a také ze strany finanční podpory od dárců. Činnost organizací Správný start, Mimo domov a projekt Patron popisují blíže v následujících odstavcích.

### **Patron**

Projekt Patron je realizován organizacemi s názvy Liga otevřených mužů a Múzy dětem. Jedná se o snahu podpořit mladé muže, kteří jsou nejčastěji ve věku 17-21 let a vyrůstají ve školských zařízeních pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy. Patroni jsou klukům na blízku a zároveň jsou oporou při jejich začleňování se do společnosti a také při získávání zaměstnání. Mladiství z dětských domovů ve svých patronech spatřují pozitivní mužské vzory, které často v dětských domovech scházejí. Důležitý je zájem o patronství od dobrovolníků, kdy se zpravidla počítá s dvouletým zapojením do projektu. (ipatron.cz, 2020)

Dobré víly zajistily díky spolupráci s projektem patrona i pro kluka z jednoho ze tří navštěvovaných dětských domovů, který má těsně před odchodem a osamostatněním se. Krok do nového života je to náročný pro kluka, který nynější život neměl příliš radostný a prožil ho v dětském domově. Kontakt s patronem a vytvořené přátelství je o to cennější.

### **Správný start**

Nezisková organizace Správný start se podobně jako Dobré víly zaměřuje na děti z dětských domovů. Projekt se stejným názvem jako má organizace je vytvořený tak, aby pomohl dětem při přestupu z dětského domova do běžného samostatného života. Projekt klade důraz na komplexní přípravu dětí, kdy jsou jim zajišťované kurzy a semináře, ze kterých mohou poté celoživotně čerpat. Program po pracovní době bývá také zajištěn, aby nedošlo ke vzniku špatných návyků. Důležité pro děti je, že Správný start jim pomáhá najít brigádu, pracovní poměr, zaplatit autoškolu apod. (spravnystart.cz, 2020)



Dobré víly se s organizací Správný start potkaly na akci, která byla pořádána pro spolek Mimo domov. Znají navzájem svá poslání a činnost. Do budoucna se plánuje vzájemná spolupráce. Nyní organizace budou dále pokračovat ve svém běžném fungování. Pokud by však dříve nastala situace, kdy by vzájemná kooperace mohla někomu konkrétnímu pomoci, kontakty na sebe mají.

### **Mimo domov**

Stejný zájem o děti jako má nezisková organizace Správný start má i další spolek Mimo domov. Specializují se na integraci dětí do společnosti poté, co opustí dětské domovy. Zároveň stejně jako Dobré víly se zaměřují na osvětovou činnost. Chtějí systémové změny, větší pozornost pro děti žijící mimo rodinu, a naopak pro rodiny, kterým hrozí odebrání dítěte.

Dobré víly znají organizaci Mimo domov, protože se účastnily jejich konference jako posluchači. Následně společně jely do jednoho z domovů, který mají na starosti Dobré Víly a pomohly jim s přátelskou atmosférou a zapojením se do aktivit s dětmi. Dobré víly si i přes vzájemnou podporu aktivit s neziskovou organizací Mimo domov konkurují z pohledu dětí v dětském domově, kterým věnují čas.

### **3.3.1 Potenciální donoři**

Do skupiny potenciálních donorů patří ti, kteří by stáli za oslovením, aby přispěli na činnost neziskové organizace. Varianta, že své finanční dary dosud připisují na účty jiných neziskových organizací, není překážkou. Dobré víly dětem vnímají potenciální dárce jako své kamarády, další neznámé jednotlivce, které zatím Víly nijak nekategorizují, dále firmy, komunity kolem dětských domovů, eventuálně i školy. Zmíněná podpora by měla lokální nebo regionální charakter. Příspěvatelé, kteří mají potenciál poskytnout peněžní i nepeněžní podporu, se mohou dozvědět o organizaci Dobrých víl z doslechu od známých, z informačních kanálů (televizní, rozhlasové zpravodajství), sociálních sítí nebo také na doporučení již stávajících donorů. V současnosti se ozývají nejvíce dárce, kteří mají se členkami osobní kontakty nebo lidé, kteří se účastní pořádaných aktivit (letní tábor, běh, víkendové pobyty aj.), případně individuálně přispívají zaměstnanci firem, ve kterých je realizovaná sbírka.

### **3.3.2 Konkurence**

Jak jsem již uváděla v kapitole Spolupracující neziskové organizace, Dobré víly dětem nepovažují žádnou neziskovou organizaci za konkurenci. Při diskusi se členkami Dobrých víl bylo vidět, že jim záleží na vizi, aby každé dítě v dětském domově mělo v budoucnu svoji Vílu. Pokud jiné neziskové organizace za dětmi v dětských domovech jezdí, vnímají to jako plusový faktor z pohledu většího záběru a navázání se na další

dětské domovy. Celkově tedy konkurenci existující i potenciální přijímají jako příležitost k rozvoji pomoci dětem. Ani možnost, že budou vznikat nové organizace se stejným zaměřením jako mají Dobré víly, pro ně neznamena ohrožení.

Pokud opustím postoj Dobrých víl, konkurence organizací v neziskovém sektoru vždy bude. NNO často žádají o finanční podporu u stejných či podobných dárců. Pokud se organizace specializují na stejnou tematiku, v případě Dobrých víl na pomoc dětem v náhradní péči, okruh přispěvatelů je užší, protože činnost těchto organizací podpoří častěji lidé a firmy, které mají o danou problematiku zájem. Druhý pohled na konkurenci je z hlediska dětí v dětských domovech. Dítě, které má možnost se setkat s pomáhajícími NNO, si samo dle svých preferencí vybere dobrovolníky, kteří mu jsou bližší. Neziskové organizace si dále konkurují v oblasti týkající se dobrovolníků či zaměstnanců.

V další části kapitoly se budu zabývat konkurenčními neziskovými organizacemi, které svoji činnost soustřeďují na pomoc dětem v ústavní péči či pěstounských rodinách podobně jako Dobré víly. Při analyzování trhu jsem vybrala devět NNO, které konkurují Dobrým vílám při získávání finančních zdrojů, dobrovolníků a také ze strany dětí nejen v dětských domovech. Reálně členky Dobrých víl nevidí možnost se s žádnou organizací propojit. Výjimkou by byla iniciativa a nápad na spolupráci od některé níže zmíněné NNO, tomuto postupu se Víly nebrání. Inspiraci Víly nehledají u konkurence. Zaměřují se na individuální potřeby dětí, dle kterých pro ně vytváří program.

### **Nadání a dovednosti o.p.s.**

NNO Nadání a dovednosti funguje od roku 2012 v Praze a zaměřuje se na podporu mladistvých vycházejících z dětských domovů a dětí v pěstounských rodinách. Mají za cíl, aby děti po odchodu z náhradní péče uspěly na trhu práce. Celkově se tým organizace skládá z 16 členů, konkrétně z 9 členů správní a dozorčí rady, 2 ambasadorů a 5 lektorů. V roce 2017 disponovala organizace 40 dobrovolníky. Dobré víly se k uvedenému číslu dobrovolníků teprve blíží. Zatím nejvyšší číslo zaznamenaly v roce 2019, kdy jejich poslání pomáhalo plnit 34 osob.

Organizace Nadání a dovednosti se v roce 2018 věnovala šesti hlavním projektům, mezi které patřily Rozhled, Happy End, Můj byt, Kulinary, London Job & Fun a Burza práce. V současnosti se stále realizují tři z uvedených (Rozhled, London Job & Fun a Můj byt). Během let 2012–2017 podpořily 618 dětí z 57 dětských domovů. Největší část finančních příjmů získávají z firemních a nadačních darů. (nadaniadovednosti.cz, 2020) Dva nadační fondy napomáhající NNO Nadání a dovednosti podporují zároveň i Dobré víly.

### **Spolu dětem o.p.s.**

Druhou neziskovou organizací, která pomáhá dětem v dětských domovech a pěstounských rodinách již od roku 2006, je společnost s názvem Spolu dětem. Organizace se 13 členy (dozorčí a správní rada, projektoví manažeři, účetní) se snaží rozvíjet talent dětí, podporovat je ve vzdělávání a přípravě na budoucí povolání. Mezi sedm hlavních projektů patří Dejme šanci dětem, Bav se a pomáhej, Tréninky dospělosti, Adopce.com, Jarmarky, Běh s batohem a Bazary. (spoludetem.cz, 2020) Díky projektu Dejme šanci dětem se organizaci podařilo splnit 1826 přání dětí v náhradní péči v hodnotě 10,9 mil Kč. (sance.cz, 2020) Spolu dětem mají tři stejné finanční přispěvatele jako Dobré víly. Jedná se o dva nadační fondy a jednu firmu soustřeďující se na dodávku zemního plynu a elektřiny po celé ČR.

### **SOS dětské vesničky, z.s.**

SOS dětské vesničky jsou nejstarší NNO v ČR poskytující pomoc ohroženým dětem v Praze, dále ve Zlínském, Olomouckém, Jihomoravském a Karlovarském kraji. Organizace má ve svém portfoliu různě orientované služby zaměřené na pomoc rodinám v krizových situacích, na pěstounské rodiny, na podporu mladých lidí, kteří odešli z ústavní péče aj. Hlavní vizí je, že každé dítě patří do rodiny. SOS dětské vesničky v roce 2018 pomohly celkově 1161 dětem a pěstounům, kteří se starají o 146 dětí. (sos-vesnicky.cz, 2019)

### **Společně pro dětské domovy z.s.**

Pardubická NNO Společně pro dětské domovy věnuje své nasazení na pomoc dětem v dětských domovech, pro které pořádají volnočasové, edukativní a preventivní aktivity. Organizace má 10 stálých členů a v současnosti spolupracuje s více jak 25 dětskými domovy. Do projektů organizace bylo zapojeno už 950 dětí. Projekt organizace s názvem Sportovci dětem je podporován známými českými sportovci z fotbalového a hokejového prostředí. Účelem je v aukci prodat ohraný podepsaný dres a výtěžek věnovat vybranému dětskému domovu. (detivakci.org, 2020)

### **Múzy dětem z.s.**

Mezi konkurenční neziskové organizace patří také Múzy dětem. Členové této NNO pořádají víkendové a celodenní výjezdy za dětmi z dětských domovů. Dosud při kooperaci na projektu Patron, který jsem uváděla v kapitole Spolupracující neziskové organizace, individuálně podpořili 102 mladých lidí. Múzy dětem za své fungování navštívily již 80 zařízení náhradní výchovy, mezi které patří i tři dětské domovy Nové Strašecí, Krnsko a Mladá Boleslav, kam pravidelně dojíždějí také Dobré víly. (muzydetem.cz, 2020)

## **Opři se, z.s.**

Opři se je spolek se sídlem v Čelákovících, který pomáhá s integrací dětí z dětských domovů do společnosti. Organizace pravidelně navštěvuje dětské domovy. Shodně jako Dobré víly má Opři se mezi aktivitami i doučování matematiky, českého a anglického jazyka. Počtem spolupracujících dětských domovů se nejvíce blíží Dobrým vílám. Opři se pomáhá ve čtyřech dětských domovech, z nichž dva jsou stejné jako u Dobrých víl, přesněji jde o Nové Strašecí a Krnsko. Dva nadační fondy přispívají na činnost organizaci Opři se i Vílám. (oprise.cz, 2020)

## **Chance 4 Children (C4C)**

Nezisková organizace C4C působí v oblasti pomoci ohroženým a znevýhodněným dětem již 20 let. Pomáhají dětem nejen v ústavní péči, ale i společensky hendikepovaným dětem. Projekt Odrazový můstek k životu je zaměřený na podporu dětí, které opouští ústavní zařízení a hledají budoucí zaměstnání. C4C dojíždí do 20 institucí věnujících se náhradní péči. (c4c.cz, 2020)

## **Nadační fond Veroniky Kašákové (NFVK)**

Předposlední konkurující NNO pro Dobré víly, kterou uvádím je NFVK navštěvující dětské domovy po celé ČR. Za čtyři roky působení zavítali členové a dobrovolníci organizace do 80 dětských domovů, kde cílili především na oblast a stav motivace dětí při odchodu z dětských domovů do vlastních životů. NFVK je známý svými třemi projekty nazvanými Restart, Nový start s Veronikou a Proměny s Veronikou. (nfvk.cz, 2020)

## **Dobrodějky, z.s.**

Závěrečnou organizací blízce konkurující Dobrým vílám je spolek Dobrodějky, který byl založen teprve v roce 2018. Tři hlavní členky se společně s 20 dobrovolníky zaměřují na děti z dětských domovů, náhradní a sociálně slabé rodiny a hendikepované děti a dospělé. Hlavní činnost mají postavenou na spolupráci se čtyřmi dětskými domovy, mezi které patří Nové Strašecí, Krnsko, Mladá Boleslav a Ledce. (dobro-dejky.cz, 2020)

Tabulka 6 - NNO a počty navázané spolupráce s ústavními zařízeními v březnu 2020

NNO	Spolupráce se zařízením náhradní výchovy
Nadání a dovednosti o.p.s.	57
Spolu dětem o.p.s.	15
SOS dětské vesničky, z.s.	339 pěstounských rodin
Společně pro dětské domovy z.s.	25
Múzy dětem z.s.	80
Mimo domov, o.s.	20
Opři se, z.s.	4
C4C	20
NFVK	80
Dobrodějky, z.s.	4
<b>Dobré víly dětem, z.s.</b>	<b>3</b>

Zdroj: webové stránky uvedených NNO, vlastní zpracování

Pokud chtějí Dobré víly dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti, musí být pro svůj okruh klientů a veřejnost známé a dostatečně transparentní. Při pohledu na tabulku je patrné, že konkurující neziskové organizace mají mnohem vyšší počty navázané spolupráce nejen v dětských domovech. Důvodem může být stálost a dlouhodobost na trhu některých NNO. V pozici, v jaké se nyní Dobré víly nachází, se nejlépe mohou porovnávat s organizací Opři se, která navštěvuje čtyři dětské domovy a mezi aktivitami má zahrnuté rovněž doučování dětí, a také s NNO Dobrodějky, která jezdí do všech tří domovů jako Víly. Vzhledem k tomu, že Dobré víly v horizontu jednoho roku chtějí především prohloubit spolupráci se stávajícími dětskými domovy, měly by se mít na pozoru při získávání finančních příspěvků a shánění dobrovolníků, protože konkurenci ve svém okolí, dle výše uvedeného, mají.

Prezentace na webových stránkách a sociálních sítích je u neziskových organizací důležitá, aby se o činnosti dozvědělo co nejvíce lidí, kteří mohou organizace finančně podpořit nebo se mohou stát při dostatečné zajímavosti dobrovolníky. Při porovnání atraktivity a počtu oslovených lidí na sociálních sítích FB a Instagramu je vidět, že z uvedeného výčtu konkurujících NNO není žádná, která by nebyla v online světě aktivní. Webové stránky mají všechny uvedené organizace.

Tabulka 7 - Porovnání atraktivity konkurenčních NNO na sociálních sítích 17. 3. 2020

NNO	Počet sledujících na sociální síti FB	Instagramový účet/sledující	Rok založení organizace
Nadání a dovednosti o.p.s.	1627	Ano/601	2012
Spolu dětem o.p.s.	1193	Ano/135	2006
SOS dětské vesničky, z.s.	22 630	Ano/681	1969
Společně pro dětské domovy z.s.	742	Ano/266	2018
Múzy dětem z.s.	397	Ne	2003
Mimo domov, o.s.	1602	Ano/76	2008
Opři se, z.s.	1761	Ano/201	2012
C4C	1194	Ano/112	1997
NFVK	4005	Ano/2136	2016
Dobrodějky, z.s.	395	Ano/134	2018
<b>Dobré víly dětem, z.s.</b>	<b>1310</b>	<b>Ano/591</b>	<b>2015</b>

Zdroj: Sociální sítě Instagram, FB, webové stránky NNO, vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že pět NNO má menší záběr, méně sledujících lidí na sociální síti FB než Dobré víly. Instagramový účet mají založený všechny uvedené NNO kromě organizace Múzy dětem. Z pohledu oslovení lidí a počtu příznivců na Instagramu jsou pouze tři NNO (NFVK, SOS dětské vesničky, Nadání a dovednosti) s vyšším počtem sledujících, než mají Víly. NFVK má dobře nastavenou propagaci na sociálních sítích, protože začal svoji činnost v roce 2016 a podařilo se mu oslovit v porovnání s konkurencí velké množství lidí. SOS dětské vesničky nejsou pro Dobré víly adekvátním srovnáním, jelikož je jejich tradice v ČR dlouholetá.

### 3.3.1 Ohrožení ze strany substitutů

Poslední vliv rozebíraný při analýze konkurenčního prostředí je ohrožení ze strany alternativ neboli substitutů. Otázka směřovala k tomu, zda je nějaký subjekt (člověk, zařízení), který by mohl nahradit činnost Dobrých víl dětem. V první řadě to mohou být funkční rodiny. Děti, které před časem z různých závažných důvodů musely opustit své rodiče a byly následně umístěny do ústavní péče (diagnostický ústav, dětský domov, výchovný ústav, kojenecký ústav), se vrátí zpátky do domácího prostředí. Někdy se může stát, že dojde k opakovanému selhání, rodič neplní své povinnosti, nemá dostatečné výchovné dovednosti, tím pádem nedokáže převzít dítě do své péče.

Druhým substitutem, který by mohl eliminovat činnost Dobrých víl, je vyšší finanční podpora dětských domovů od státu. V tu chvíli by mohly dětské domovy zaměstnávat více pracovníků, dále by nepotřebovaly pomoc od neziskových organizací a tím pádem

by došlo i k přerušení spolupráce s Dobrymi vilami. Jak členky tvrdí, situace je to nereálná. V dětských domovech jsou naopak finance stále nedostačující, tudíž si holky uvědomují, že jejich činnost je velmi potřebná.

V kapitole Analýza makrookolí jsem se zmiňovala u ekonomických faktorů o komunitní péči. SAS se snaží snižovat počty odebraných dětí z rodin prostřednictvím nabízené podpory rodičům, kdy se společně s nimi snaží vytvořit přijatelné prostředí pro optimální vývoj dítěte, a tak zabránit umístění dětí do náhradní péče (pěstounství, ústavní výchova). Pracovníci SAS mohou pomoci s hledáním bydlení, s nastavením splátkového kalendáře či se získáním sociálních dávek, na které má rodič ve své tíživé situaci nárok. Pokud stát přesune dotace v budoucnu více do oblasti komunitních služeb, sníží se počty dětí v náhradní péči, a tudíž i potřeba neziskových organizací, které pomáhají dětem, například v dětských domovech, viz Dobré víly.

## **3.4 SWOT analýza**

### **3.4.1 SWOT podle focus group**

K identifikování silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla použita metoda focus group neboli skupinový rozhovor. Focus group metoda je kvalitativní nenumernický přístup, který probíhá ve skupině přizvaných účastníků za podmínek neformálního charakteru. Diskutuje se o stanoveném tématu a často ve větších skupinách dochází moderátorem ke korigování zúčastněných respondentů. (Mikuláščík, 2010)

Skupinový rozhovor proběhl v termínech 4. 2. 2020 a 25. 2. 2020. Prvního se účastnily tři členky Dobrych vil, z nichž dvě pracují pro organizaci na hlavní pracovní poměr. Třetí se zúčastnila z důvodu pro ni vyhovujícího data setkání. Poslední členka se nepřipojila kvůli pracovnímu vytížení v jiném zaměstnání. Skupinový rozhovor trval tři hodiny. Druhého termínu trvajícího necelé dvě hodiny se účastnily jen dvě členky pracující pro Dobré víly na plný úvazek. Zbylé dvě byly opět jinak pracovním vytížením. Oba rozhovory proběhly v městské části Praha 4, kde mají Dobré víly kancelář. Dobrovolníci do záležitostí týkajících se organizační činnosti, cílů a analýz spojených s Dobrymi vilami nejsou zapojováni. Aktivita dobrovolníků pro Dobré víly se pojí s ježděním do dětských domovů za dětmi, účastněním se akcí, popřípadě s nápomocí při realizaci programu pro děti.

Tabulka 8 - SWOT analýza neziskové organizace, vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
- Individuální pomoc konkrétním dětem	- Neznámé jméno organizace
- Opravdový zájem pomoci každému z dětí	- Členky pracují ve volném čase, každá jindy, nízká míra synchronizace
- Kamarádství	- Nedostatek pravidelných dárců
- Velké zapálení, nadšení a nasazení Víl	- Nedostatečná reklama
- Důvěryhodnost	- Malá účinnost neosobních kontaktů
- Sebe prezentace	- Nízký počet stálých dobrovolníků
	- Nejistý příjem
Příležitosti	Hrozby
- Přímé oslovení donorů (jednotlivci, firmy)	- Konkurence ze strany neziskových organizací – Dobrodějky, Opři se (křížení aktivit ve stejných dětských domovech)
- Média	- Proměnlivost legislativního prostředí
- Propojení s jinými neziskovými organizacemi (např. Dobrý start)	- Ztráta spolupráce s dětským domovem
- Rozšíření týmu Dobrých víl	- Snižování finanční podpory ze strany firemních dárců
- Spolupráce s dalším dětským domovem	-
- Rozvoj dobrovolnictví	-
- Rostoucí příjmy obyvatel ČR (větší ochota darovat finanční prostředky)	-

Tabulka je výstupem skupinového rozhovoru se členkami Dobrých víl. Použití metody SWOT přehledně ukazuje faktory, které organizaci interně a externě ovlivňují. Mezi silné stránky, na kterých si organizace svoji činnost zakládá, patří individuální pomoc konkrétním dětem, opravdový zájem pomoci každému z dětí, kamarádství, velké zapálení, nadšení a nasazení Víl, důvěryhodnost a sebe prezentace.

### Silné stránky

Z prvního bodu silných stránek, **individuální pomoc konkrétním dětem**, je zřejmé, že přístup, jakým Dobré víly poskytují pomoc, je specifický. Víly se soustředí na oblasti, v nichž mají jednotlivé děti nedostatky či se potýkají s problémy. Jde o vyslechnutí dětí, ony jsou ty, které dávají najevo potřebu podpory a pomoci. Může se jednat o doučování probírané látky ve škole. Hlavními předměty, které Víly nejčastěji doučují jsou český jazyk, matematika a cizí jazyky. Pomoc s úkoly je další činnost, která bývá dětmi často žádaná. Víly děti k přípravě do školy nenutí, je jen na nich, zda v konkrétní den mají o pomoc se školními záležitostmi zájem. Mimo vzdělávání Víly často přispívají k osobnímu rozvoji dětí, podporují je v tom, co je baví, ať už se jedná o fotografování, kreslení, sportování aj.



**Opravdový zájem pomoci každému z dětí** je úzce spjatý s předchozí silnou stránkou. V neziskovém sektoru organizací nejde o zisk. Ochota stát se členem malé nebo rozvíjející se neziskové organizace nebo spolupracovat jako dobrovolník bez vidiny finanční odměny, jasně naznačuje opravdový zájem osoby poskytnout svoji energii a volný čas pro dobro věci. Dobré víly dokážou nabídnout dětem v daný okamžik vše, co je v jejich silách nejen během odpolední návštěvy konkrétního dětského domova.

**Velké zapálení, nadšení a nasazení Víl** opět podporuje předchozí dva odstavce. Úroveň nadšení člověka se odvíjí od důležitosti stanovených cílů a na motivaci jejich dosažení. Výsledná vidina radosti v očích dětí, úsměvů, dobré nálady, smíchu, objetí a další nespočet dílčích úspěchů jsou hnacím motorem pro Dobré víly dále posilovat uvedenou silnou stránku. Zmíněné dokládá i část poslání organizace Dobrých víl, konkrétně *„to, co děti prožily, neovlivníme, ale chceme, aby uvěřily, že mohou být v životě šťastné“*. (Dobrevily.cz, 2020)

Pravidelné návštěvy v dětských domovech vytváří mezi Vílymi a dětmi nová **přátelství**. Komunikace a seznamování se s novými lidmi během veškerých aktivit, které jsou s fungováním Dobrých víl spojené, mohou přinášet nejen nové kontakty, ale také již zmíněná nová přátelství. Veškerý kontakt je založený na důvěře, ať už se jedná o důvěru vybudovanou právě s dětmi, s vedoucími pracovníky dětských domovů při navazování budoucí spolupráce, s jednotlivými donory, s médii nebo s dobrovolníky. Podle Víl je velmi důležité, že je jejich nezisková organizace **důvěryhodná**. Uvedená vlastnost pozitivně napomáhá k jednoduššímu získávání finanční i nefinanční podpory od stálých či potenciálních dárců.

**Sebeprezentaci** Dobré víly řadí mezi jednu ze svých silných stránek. Činnost organizace prezentují na webových stránkách, sociálních sítích (FB, Instagram, Twitter) a tři videa najdeme i na kanálu YouTube. Při porovnání s organizacemi, které se zabývají stejnou oblastí pomoci je prezentace podobná, v některých případech má nižší dosah u veřejnosti. Tématu se budu věnovat v druhé části kapitoly.

## **Slabé stránky**

S členkami Dobrých víl byly definované následující slabé stránky. Pro organizaci je stále slabinou neznámé jméno organizace. Chod celkově komplikuje i to, že pracují ve svém volném čase, každá z hlavních účastnic v jiné časové době, což naznačuje nízkou míru vzájemné synchronizace. Nedostatek pravidelných dárců, nedostatečná reklama, malá účinnost neosobních kontaktů, nízký počet stálých dobrovolníků a nejistý příjem jsou dalšími mínusy, které nezisková organizace nyní má.

Dobré víly započaly svoji činnost v září v roce 2015. Z logiky věci vyplývá, že fungují zatím krátce na to, aby se jim podařilo dostatečně zviditelnit jméno organizace. Popu-

larita na sociálních sítích v současnosti není vysoká. Na své FB stránce, kterou Víly spravují a pravidelně aktualizují, mají v porovnání se zaběhlejšími neziskovými organizacemi ve své oblasti (Nadání a dovednosti, Opři se, Mimo domov) o 300-400 méně sledujících lidí. Samotná návštěva webových stránek Dobrých víl se shoduje s počtem příznivců na sociální síti FB, který je 1310. Faktory, které dále ovlivňují **neznámost jména organizace** jsou velikost Dobrých víl, nedostatečná reklama, časové omezení členek apod.

**Nízká míra synchronizace** vzniká z důvodu toho, že Dobré víly zatím nedisponují s dostatečnými finančními příjmy, které by postačovaly k zaplacení všech hlavních členek organizace na plný úvazek. Dvě holky chodí zároveň ještě do jiné práce. Až poté svá volná odpoledne věnují Dobrým vílám a výjezdům za dětmi do dětských domovů. Proto je těžké najít volný čas, kdy se mohou všechny členky sejít, například k organizačním schůzkám nebo naplánovat aktivity, kterých se budou účastnit všechny.

Jak jsem již zmínila výše, s neznámým jménem organizace se pojí **nedostatečná reklama**. Důvod lze hledat v tom, že některé formy reklamy mohou být nákladné a neosobní. Dobré víly zatím málo využívají propagaci prostřednictvím letáků, tištěné a vysílané reklamy. V únoru 2020 se Vílám podařilo poprvé díky sponzorské nabídce umístit plakát na Národní třídě v metru na omezenou dobu. V některých školkách a kavárnách, kde mají kontakty, nechávají Víly letáčky. Během března 2020 by měla běžet jejich reklama před skoro každým filmem v Lucerně. Mezi reklamními předměty najdeme trika a plátěné tašky, takže i zde je prostor na zlepšení.

Pod bodem **malá účinnost neosobních kontaktů** členky Dobrých Víl vnímají to, že pokud je dárcem peněžních či nepeněžních prostředků neznámý člověk, většinou se s ním nepodaří navázat dlouhodobější vztah. Jinými slovy se z něho nestane pravidelný dárcce nebo dobrovolník, který by přispěl svou účastí při návštěvě dětských domovů či pomohl při organizaci a pořádání různých akcí. Často se stává, že když se někdo ozve na inzerát a Víly mu nabídnou, že rovnou může s nimi jet buď do Nového Strašecí, Krnska nebo Mladé Boleslavi, zalekne se rychlosti a už se nikdy znovu nepřihlásí.

**Stálí dobrovolníci chybí.** Dobré víly mají v současnosti přibližně třicet dobrovolníků. Stabilnější je podpora od pracujících než od studentů, kterým se rychleji mění priority, chtějí cestovat a tím využít volný čas před nástupem do zaměstnání. V dnešní době ubývá těch, kteří jsou ochotni pomáhat, obětovat volné odpoledne a strávit ho v dětském domově místo s vlastní rodinou. Všechno ještě umocňuje fakt, že se jedná o činnost neplacenou, což málo kdo ochotně akceptuje. Klasickým jevem bývá to, že člověk jednou jede s Vílami za dětmi, kde zjistí, že to pro něho není naplňující a ukončí další kontakt. Víly by rády vytvořily dva týmy s počtem osmi dobrovolníků, které by opravdu pravidelně jezdily do Nového Strašecí a Mladé Boleslavi. Pro Dětský domov Krnsko by chtěly dát dohromady skupinu patnácti až dvaceti lidí, jelikož je kapacitně větší.

Poslední slabou stránkou organizace je **nestálý příjem**. Jak to v neziskovém prostředí bývá, fungování organizací je závislé na donorech, na vlastní propagaci a snaze rozšířit povědomí veřejnosti. Dobré víly získávají pravidelnou finanční podporu ve velké míře od přátel. Většina případů je založena na vzájemné známosti. Neznámé jméno organizace vytváří překážku pro získání dalších **pravidelných dárců**, kterých **je nedostatek**, například v podobě firem, od nichž by mohl být uvolněný dar mnohonásobně vyšší, než jsou přijímané příspěvky ze strany kamarádké. Na činnost organizace přispívají i jednorázoví dárci, ti ale potvrzují nejistotu očekávaného příjmu.

## Příležitosti

Příležitosti, které byly skupinovým rozhovorem identifikovány, jsou přímé oslovení donorů, média, propojení s jinými neziskovými organizacemi, rozšíření týmu Dobrých víl, spolupráce s dalším dětským domovem, rozvoj dobrovolnictví a rostoucí příjmy obyvatel v ČR. Při správném uchopení uvedených příležitostí se mohou Dobré víly rozvíjet a posilovat své postavení ve sféře poskytující pomoc těm, kteří to potřebují.

Vzhledem k tomu, že Dobré víly nemají žádnou podporu státu, jsou závislé pouze na štědrosti a darech jednotlivců či firem. Zaměřit se více na **přímé oslovování potenciálních donorů** je důležitý krok ke získání větší peněžní i nepeněžní podpory do další činnosti. Aby se podařilo v maximální míře uspokojit potřeby donora, je důležité mu poskytnout dostatek informací o tom, na co bude příspěvek použit, případně co nabízí organizace pravidelným dárcům. K přímému oslovení se používají metody fundraisingu – adresný dopis, vyhlášení veřejné sbírky, pořádání benefičních akcí, domluvená osobní setkání, inzeráty, on-line portály aj. Dobré víly čerpaly v roce 2018 ze tří grantů. Obdržené finance použily převážně na zaplacení dopravy, ubytování, materiálů na doučování a mzdy.

Možnosti prezentování se při **rozhovorech v rádiu či televizních pořadech** může pro Víly znamenat zvýšení povědomí o jejich neziskové organizaci. Víly se v roce 2019 účastnily povídání o svém poslání v Dobrém ránu, jejich jméno se objevilo v televizní show díky patronství jedné známé herečky. Jednatelka organizace se také v roce 2020 účastnila rozhovoru v rádiu. Nicméně stále existují možnosti v mediální oblasti, které dokážou organizaci Víl více zviditelnit. Proto je jejich využití určitě dobrým příslibem v dalších měsících a letech.

V ČR funguje mnohem více dětských domovů, než logicky mohou sami Dobré víly obsáhnout. **Propojení se s jinými neziskovými organizacemi** dává naději dalším domovům a dětem, které by poté také mohly zažívat radost z pomoci a z nových věcí, které by organizace do dětských domů vnesly. Z dalšího úhlu pohledu se může jednat o navázání spolupráce například s organizacemi (Mimo domov), které se zaměřují na osvětovou činnost spojenou s problematikou v dětských domovech.

Další příležitostí pro Dobré víly je **rozšíření** jejich zatím malého **týmu**. Při vyšším počtu stálých hlavních členek, nyní jsou čtyři, by docházelo k větší efektivitě samotné práce. Do dětských domovů by jezdilo pravidelně víc Víl. Dnešní situace je taková, že když nejede žádný dobrovolník, může se stát, že přijedou třeba jen dvě nebo tři Víly. Holky mají totiž tři stálé dětské domovy mezi sebou rozdělené, aby se mohly také věnovat vlastním rodinám nebo práci, kterou přitom mají a stíhají.

Jak jsem již uváděla na začátku kapitoly Dětské domovy, Víly pravidelně spolupracují s dětskými domovy Nové Strašecí, Krnsko a Mladá Boleslav. **Součinnost s dalším dětským domovem** je určitě potenciální příležitostí pro rozvoj jejich dosavadní práce i vzhledem k nastavenému cíli, kdy by Víly rády rozšířily spolupráci s dalším dětským domovem do jednoho roku. Během týdne Dobré víly jezdí za dětmi v úterý, středu a čtvrtek odpoledne. Prostor pro návštěvy dalšího dětského domova by byl reálný, pokud by se zároveň rozrostl tým a počet dobrovolníků.

Na předchozí odstavec navazuje další identifikovaná příležitost, konkrétně **rozvoj dobrovolnictví**. Dobré víly aktivně hledají nové dobrovolníky, kteří by věnovali volné chvíle k vykouzlení úsměvů a radosti mezi dětmi. Aktuálně vystavují inzeráty na internetových portálech dobrovolník.cz. a jobs.cz. Poptávku po dobrovolnících mají Víly umístěnou i ve skupinách na FB, konkrétně ve skupině s názvem *Pracuju v neziskovce*.

Příslibem pro vyšší finanční podporu od různých dárců pro neziskové organizace, jsou **rostoucí příjmy obyvatel** ČR. Český statistický úřad (2019) uvedl, že příjmy domácností v roce 2018 rostly nejrychleji za poslední desítky let, celkově se jednalo o zvýšení o 4,7 %. Růst finančních příjmů domácností by se mohl projevit větší ochotou podpořit činnost neziskových organizací obecně.

## Hrozby

Vlivy, které mohou ohrozit činnost Dobrých víl a byly také diskutované při skupinovém rozhovoru, jsou konkurence ze strany neziskových organizací, proměnlivost legislativního prostředí, ztráta spolupráce s některým dětským domovem a snižování finanční podpory ze strany firemních dárců. V následujících odstavcích opět stručně rozeberu jednotlivě uvedené hrozby.

V neziskovém prostředí obecně nedochází k takové rivalitě mezi konkurenčními organizacemi jako tomu je v ziskovém sektoru. Nicméně se stále najdou určité subjekty, které si i při pomáhání ostatním mohou **navzájem konkurovat**. V případě Dobrých víl můžu zmínit Dobrodějky nebo spolek Opři se, u nichž dochází ke křížení aktivit ve stejných dětských domovech (Nové Strašecí, Krnsko i Mladá Boleslav). Dobrodějky svoji

činnost zaměřují na děti z dětských domovů, náhradní a sociálně slabé rodiny a hendikepované děti a dospělé. Spolek Opři se se podobně jako Dobré Víly specializuje na děti v dětských domovech a jejich integraci do společnosti.

Jelikož Dobré Víly pracují se třemi dětskými domovy, **ztráta spolupráce** s jedním z nich by znamenala na určitou dobu, než by se podařilo najít jiný dětský domov, značný výpadek. Z hlediska neochoty dětských domovů navazovat kontakty a bližší spolupráci s jinými neziskovými organizacemi, by hledání náhrady bylo určitě složitější. Dětem by odloučení mohlo negativně ovlivnit důvěru k lidem a zpětně prohloubit pocity osamělosti.

**Snižování finanční podpory ze strany firemních dárců** je další faktor, který se pro Dobré víly může stát reálným rizikem. V případě, že nejmenované firmy přehodnotí své priority buď ve výši poskytovaného daru Dobrým vílám, nebo v preferenci obdarování jiné neziskové organizace, změní se Dobrým vílám výše očekávaného rozpočtu. Výpadek může hrát roli při placení poplatků za dopravu, stravu pro děti na pořádaných aktivitách, ubytování, mzdy apod.

Poslední společně identifikovanou hrozbou je **proměnlivost legislativního prostředí**. Během posledních desítek let prošlo úpravou několik zákonů nebo dokonce došlo i k úplnému zrušení některých zákonů, které se týkaly neziskových organizací.

V závěrečném shrnutí byly Vílami vyzdvihnuty nejdůležitější faktory, na které by se chtěly soustředit vzhledem k dalšímu rozvoji činnosti:

- Individuální pomoc konkrétním dětem
- Důvěryhodnost
- Přátelství
- Neznámé jméno neziskové organizace
- Nedostatek pravidelných dárců
- Nízký počet stálých dobrovolníků
- Ztráta spolupráce s dětským domovem
- Propojení s jinými neziskovými organizacemi
- Přímé oslovení donorů

Zajímavostí uvedeného výčtu je, že tam lze najít pouze jednu hrozbu, kterou členky Dobrých víl vnímají opravdu jako ohrožující. Jedná se o ztrátu spolupráce s dětským domovem, kdy by zároveň přišly i o děti, s nimiž mají nyní vybudovaná přátelství a v podstatě jsou smyslem celé jejich práce. Konkurenci neberou jako ohrožující, naopak tam vidí pozitivum v možnosti navázání spolupráce a poté pokrytí většího množství dětských domovů, čímž by se Dobré víly přiblížily k plnění vize, aby každé dítě v dětském domově mělo svoji Vílu.

### 3.4.2 Doplnění SWOT o fakta z analýz

Tato podkapitola prezentuje fakta, kterými ověřím, případně doplním a dále okomentuji výše popsané názory Dobrých víl. Postupně se věnuji faktorům, které vznikly jako názory Dobrých víl za použití metody focus group a hodnotím je na základě analýz prostředí, které byly uváděny v kapitole Analýza interního a externího prostředí. V pořadí nejprve rozeberu silné stránky, slabé stránky, příležitosti a na závěr hrozby.

Lidé pracující v neziskovém sektoru mají na žebříčku hodnot na prvních příčkách touhu pomáhat ostatním a věnovat se různým problematikám ve společnosti za dobrý pocit často bez ambicí na finanční odměnu. Mezi skupinu těchto lidí se řadí také členky Dobrých víl. Jejich **silné stránky** individuální pomoc konkrétním dětem, opravdový zájem pomoci každému z dětí, kamarádství, zapálení, nadšení a důvěryhodnost, jsou odrazem touhy pomáhat znevýhodněným dětem v ČR.

V případě, že Víly chtějí pomáhat individuálně každému dítěti v dětských domovech, kam dojíždějí, potřebují rozšířit nejen tým hlavních členek, ale také počet dobrovolníků, protože při jejich dosavadních kapacitách se veškeré aktivity nedají stíhat. Dle nejaktuálnějších údajů z roku 2019, které uvádějí jednotlivé domovy, bylo v Novém Strašecí, Krnsku a Mladé Boleslavi celkem 74 dětí. Dobrých víl i s dobrovolníky bylo 38, z čehož se ještě někteří ze započítaných účastnili pouze jedné akce v roce.

Do budoucna se musí zvednout počty pomáhajících osob v neziskové organizaci, aby se podařilo naplnit krátkodobý cíl, rozšířit spolupráci s dalším dětským domovem do roku 2021. Je jasné, že pro splnění zmíněného cíle nestačí jen zapálení, nadšení a nasazení čtyř hlavních víl. V horizontu 3-5 let chtějí Dobré víly rozšířit své působení na až tři další dětské domovy, což znamená vyšší časové vytížení. Je nutné se do budoucna zaměřit na získání většího množství finančních příspěvků, aby bylo možné zaplatit všechny hlavní členky na plný úvazek, což je mimochodem další dlouhodobý cíl Dobrých víl. Dále je potřeba zintenzivnit nábor dobrovolníků a propagaci organizace.

Poslední silnou stránku sebe prezentaci, kterou Víly zmiňují, bych na základě údajů z tabulky č. 7 mezi silné stránky Víl zatím neřadila. Dobré víly si během téměř pěti letého fungování vybudovaly základnu sledujících na sociální síti FB čítající 1310 osob. Toto číslo řadí Dobré víly do středu deseti konkurujících si neziskových organizací v oblasti pomoci ohroženým dětem, které jsem uváděla v kapitole Konkurence.

Pro členky Víl existují možnosti, jak oslovit vyšší počet lidí nejen na sociální síti FB. Například se mohou zúčastnit konference výkonnostního FB marketingu v ČR v květnu 2020, získat informace o trendech, nových technologiích a zamyslet se nad prezentovaným obsahem, zda je dostatečně zajímavý pro skupinu současných sledujících. Dále

mohou zvážit příležitost, zda nezařadit mezi sdílený obsah také videa, která v současnosti získávají na popularitě. Proces zlepšování je samozřejmě závislý na věnovaném čase, financích a počtu členek či dobrovolníků, kteří se budou věnovat PR aktivitám.

Identifikované **slabé stránky** Dobrých víl bych rozšířila o nejednotnost vnitřních dokumentů. Detailněji evidovat finance si Víly začaly až v roce 2018, stejně jako náklady, které je třeba uhradit při organizaci projektů (letní tábor). Struktura jednotlivých dokumentů by se mohla předpřipravit, aby například v budoucnu bylo snazší provádět srovnávací analýzy, které mohou dopomoci k dalšímu rozvoji.

Když vyberu slabé stránky nedostatek pravidelných dárců, malá účinnost neosobních kontaktů a nejistý příjem, z podstaty věci vyplývá, že uvedené faktory mají stejný podtext a jsou vzájemně propojené. U slabé stránky nedostatek pravidelných dárců je patrná nejednoznačnost, nevíme, zda jde konkrétně o jednotlivce, firmy nebo obě skupiny dohromady. V roce 2019 získaly Dobré víly od pravidelných dárců jednotlivců částku 33 200 Kč, kdy měsíční průměr byl ve výši 2 767 Kč. Z celkových příjmů organizace to znamenalo pouze 2,3 %. Mezi pravidelné firemní dárcce patřila v roce 2019 jedna firma, která zákazníkům poskytuje řešení v oblasti automatizační techniky a přispívala částkou 7 000 Kč každý měsíc. Příjem z této oblasti znamenal 5,9 %. Poměr pravidelných dárců je nízký. Pokud do oblasti zahrnu pravidelnou finanční podporu na portálu Darujme.cz, procento pravidelných darů vzroste na 15 %.

Z výše popsaného je patrné, že jistý finanční příjem Dobré víly nemají. Při nastavování strategie by bylo dobré věnovat více pozornosti pravidelným dárcům a pokusit se zvýšit počet jednotlivců i firem, kteří budou určitou částkou měsíčně na činnost Víl přispívat. Uvedený fakt podporuje neznáme jméno organizace a nedostatečná reklama.

Dobré víly chtějí obsáhnout velké množství aktivit pořádaných pro děti v malém počtu, kterým disponují. V roce 2018 a 2019 měly nastavené nepřesně vymezené cíle, kterých chtěly dosáhnout. Pro přiblížení uvádím některé cíle z minulých let – Navázat spolupráci s dalším dětským domovem, případně s dalšími pěstounskými rodinami (2019), rozvíjet a upevnit tým stálých dobrovolníků napříč věkovým spektrem (2018), pořádat rekreačně-vzdělávací tábory, rozvíjet kreativní aktivity, organizovat výlet za kulturou a přírodou (2018). U uvedených cílů chybělo vyjádření měřitelnosti, čísla, kolik táborů a aktivit chtějí uspořádat v daných letech a také pohled, zda je vůbec reálné vše uskutečnit. Některé cíle pro rok 2020 jsou stanovené lépe než v předchozích letech, některé jsou stále málo specifické. Níže uvádím cíle, které mají stanovené Dobré víly. Návrh na modifikaci představuji dále v kapitole Strategie, priority a cíle.

Krátkodobé cíle (1 rok):

- Spolupráce s jedním dalším dětským domovem

- Prohlubovat působení ve stávajících třech domovech (např. zajistit psychology, logopedy, další služby, které chybí)
- Účast v Neziskovka roku 2020
- Během roku postupně „profesionalizovat“ Víly (sebehodnotící dotazník, zpětná vazba, prostor pro zlepšení)

Dlouhodobé cíle (3-5 let):

- Osvěta v problematice ústavní péče – pořádat osvětové akce
- Dobré víly na plný úvazek
- Rozšířit působení o další až 3 dětské domovy

U spolupráce by se dal konkretizovat dětský domov, ale vzhledem k procesu vyjednávání spolupráce a nejistoty je formulace cíle pochopitelná. U „profesionalizace“ Víl lze stanovit časový údaj, kdy se jednotlivé členky budou scházet a provádět hodnocení daného období. U dlouhodobých cílů chybí, kolik by Víly chtěly uspořádat osvětových akcí a kdy.

Jako **příležitost** Dobré víly vidí přímé oslovování donorů (jednotlivců, firem), s čímž souhlasím, jelikož například stále nemají dostatek pravidelných dárců. Existuje však mnoho konkurujících NNO, které mohou oslovovat stejnou skupinu jednotlivců případně i firem. Pro Víly to znamená vynaložit více úsilí a aktivit při kontaktování se s donory. Crowdfunding, kdy je najednou oslovováno velké množství dárců, je určitě možnost, jak získat podporu pro organizaci. Vzhledem k uvedeným rostoucím trendům v grafu č. 7, mohou být zvyšující se počty dárců na portálu Drujme.cz příslibem pro finanční pomoc, pokud se Vílám podaří kvalitně představit projekty či samotné poslání. Na druhou stranu roste i počet sdílených projektů a registrovaných organizací, tudíž je opravdu důležitá prezentace a obsah umístěného projektu.

Pro Dobré Víly mohou media představovat způsob, jak se prezentovat veřejnosti a zvýšit tak povědomí o organizaci obecně. Mediální zviditelnění se je pro Víly určitě příležitost k vybudování dobré pověsti a známého jména organizace. Vílám se podařilo dohodnout s kinem Lucerna, že téměř před každým filmem během března 2020 poběží reklamní upoutávka na jejich činnost. V únoru 2020 byl poprvé k vidění plakát Víl ve stanici metra Národní třída. Jednatelka Víl měla rozhovor v rádiu a v televizním vysílání. Víly také nechávají propagační letáčky v některých školkách a kavárnách, kde mají kontakty. Možností ke zviditelnění se je velké množství, ale na druhou stranu je potřeba mít vyčleněný čas a kontakty na lidi, kteří například poskytnou prostory pro umístění reklamy za zvýhodněné podmínky či zdarma, domluví rozhovory apod.



V kapitole Konkurence jsem uváděla devět NNO, které se zaměřují na ohrožené děti v ústavní nebo náhradní rodinné péči. Potenciál k navázání spolupráce v případě zájmu Víl i jiné neziskové organizace určitě existuje. Pokud by Víly chtěly naplnit svoji vizi a dostat Vílu do každého dětského domova, je snazší docílit představy s pomocí dalších NNO, které také dojíždějí do dětských domovů. Z tabulky č. 6 je vidět, že počty spolupráce se zařízením náhradní výchovy mají většinou uvedené NNO vyšší. Ze začátku by bylo dobré se zkontaktovat například s organizací Opři se a Dobrodějky, které dojíždějí do stejných dětských domovů jako Víly a navrhnout rozšíření či obměnu portfolia dětských domovů, aby se tři NNO se stejným zaměřením nepotkávaly v Novém Strašecí, Krnsku nebo Mladé Boleslavi.

Příležitosti rozšíření týmu Dobrých víl, spolupráce s dalším dětským domovem a rozvoj dobrovolnictví spolu úzce souvisí. Navázání spolupráce se čtvrtým dětským domovem znamená více dobrovolníků a také potřebu širšího týmu hlavních členek Víl. Po zahájení pravidelných každotýdenních návštěv dětí v Mladé Boleslavi se podařilo kontaktovat dobrovolnici, která by se mohla stát stálou členkou Dobrých víl a mít na starosti zmíněný dětský domov. Fakt, že Víly zatím nejsou schopné financovat všechny členky na plný úvazek, zpomaluje hledání nových stálých členů. Aktivní hledání dobrovolníků je v situaci Víl potřebné. Lze více využívat například portál Dobrovolnik.cz, kde provedly Víly poslední aktualizaci února v roce 2019.

Graf č. 5 potvrzuje příležitost zmíněnou Dobrými vílami, že růst mezd by mohl znamenat vyšší přispívané částky na fungování a projekty organizace. Rok 2019 sice znamenal v Praze mírný pokles průměrné hrubé mzdy za měsíc, ale při celkovém pohledu graf vykazuje rostoucí tendenci. Průměr hrubé mzdy za měsíc v ČR od roku 2015, kdy vznikly Dobré víly, stále roste. Pokud tedy nezisková organizace dokáže dostatečně zaujmout veřejnost a vytvořit si známé jméno ve společnosti do dalších let, trend rostoucí průměrné hrubé mzdy a ochota lidí pomáhat může snahu Víl pozitivně podpořit.

Uvedené příležitosti definované od Víl bych doplnila novými projekty nebo případně ustálením některých aktivit ze skupin sportovních, kulturních a pobytových akcí. V pravidelných činnostech má nezisková organizace „návštěvy“ dětských domovů (doučování), dále letní tábor a běh na podporu dětí z dětských domovů. Příležitost k rozšíření portfolia pravidelných činností může být ustálení a opakování zpočátku například jedné sportovní akce, případně jedné kulturní nebo pobytové aktivity. Vše uvedené se pojí se zvýšením kapacit dobrovolníků, finančních příspěvků a vyčleněného času hlavních členek na sjednání spolupráce s provozovateli (sportovišť, areálů, kulturních institucí), volbu místa konání, zainteresování dětských domovů apod.

U **hrozeb** by bylo lepší specifikovat oblasti, ve kterých Vílám konkurují NNO se stejným či podobným zaměřením. První hrozba může znamenat křížení aktivit ve stejných dětských domovech, které generuje užší okruh konkurujících NNO. Jednalo by se o orga-

nizaci Dobrodějky, Opři se a Múzy dětem. Druhá hrozba představuje ostatní konkurenční NNO, které žádají a oslovují podobnou skupinu dárců jako Dobré víly, viz popis u jednotlivých NNO v kapitole Konkurence. Například organizace Spolu dětem má tři stejné velké přispěvatele jako Dobré víly.

V kapitole Analýza makrookolí u politicko-legislativních faktorů uvádím, že proměnlivost legislativních činitelů může znamenat ohrožení pro Dobré víly, tudíž je dobré situaci na politické scéně monitorovat. Dobré víly pomáhají ve třech dětských domovech, kde mají vybudované důvěrné přátelské vztahy s dětmi. Fungování neziskové organizace je postavené na spolupráci s domovy, proto by byla ztráta jednoho či více dětských domovů pro činnost Víl ohrožující i vzhledem k tomu, že propojování se s jiným dětským domovem může být náročný a nejistý proces.

Vnitřní dokumenty Dobrých víl nejsou zpracovány tak, aby se dal zjistit přesný počet a výše finanční podpory od firemních dárců. Množství firem, které podporují Dobré víly od jejich založení vzrostlo a v roce 2019 přesáhlo desítku podporovatelů. Nicméně motivace dárců a ekonomická situace firem se může měnit, tím pádem Víly přispívanou částku nemohou ovlivnit. Mezi hrozby bych ještě zařadila ztrátu členky Dobrých víl. S ukončením spolupráce by se pojila ztráta kontaktů, které daná členka má, naboural by se zavedený systém Víl, případně by se musely jinak koordinovat činnosti spadající do odpovědností odchozí členky.

Na závěr uvádím SWOT analýzu Dobrých víl, která je upravená a doplněná na základě výsledků z analýz o další faktory. Barevně jsou znázorněné shody a odlišnosti. Červené přeškrtnutí znamená nesouhlas, zelená soulad s uvedeným názorem Víl a černě jsou u slabých stránek, příležitostí a hrozeb doplněné další faktory, které v tabulce č. 8 nefigurují.

Tabulka 9 - Upravená SWOT analýza o fakta z analýz, vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
- Individuální pomoc konkrétním dětem	- Neznámé jméno organizace
- Opravdový zájem pomoci <del>každému z dětí</del>	- Členky pracují ve volném čase, každá jindy, nízká míra synchronizace
- Kamarádství	- Nedostatek pravidelných dárců jednotlivců a firem
- Velké zapálení, nadšení a nasazení Víl	- Nedostatečná reklama
- Důvěryhodnost	- Malá účinnost neosobních kontaktů
- <del>Sebeprezentace</del>	- Nízký počet stálých dobrovolníků
	- Nejistý příjem
	- Nepřesně vymezené cíle
	- Nejednotnost vnitřních dokumentů
Příležitosti	Hrozby
- Přímé oslovení donorů (jednotlivci, firmy)	- <del>Konkurence ze strany neziskových organizací — Dobrodějky, Opři se (křížení aktivit ve stejných dětských domovech)</del>
- Média	- Proměnlivost legislativního prostředí
- Propojení s jinými neziskovými organizacemi (např. Dobrý start)	- Ztráta spolupráce s dětským domovem
- Rozšíření týmu Dobrých víl	- Snižování finanční podpory ze strany firemních dárců
- Spolupráce s dalším dětským domovem	- Ztráta jezné z hlavních členek
- Rozvoj dobrovolnictví	- Konkurence NNO při získávání finanční podpory
- Rostoucí příjmy obyvatel ČR (větší ochota darovat finanční prostředky)	- Křížení aktivit s konkurujícími NNO v Novém Strašecí, Krnsku a Mladé Boleslavi
- Nové projekty nebo pravidelně zavést aktivitu/y (sportovní, kulturní, pobytovou)	

### 3.5 Hodnotící matice

Předchozí analýzy posloužily k sestavení matic interního a externího prostředí. Faktorům jsou přiřazeny váhy znázorňující důležitost, která byla stanovena v součinnosti s Dobrymi vílami. Stupeň vlivu představuje dopad na strategický záměr organizace Dobré víly dětem, který zahrnuje představu v pokračování v dosavadní činnosti, jinými slovy zaměření se na tři současné dětské domovy Nové Strašecí, Krnsko a Mladou Boleslav, získání více stálých dobrovolníků a pravidelných finančních dárců.

Součet váženého skóre je ukazatelem pozice v prostředí. K hodnocení faktorů interní analýzy slouží matice IFE (Internal Forces Evaluation). Výsledné vážené ohodnocení

udává interní pozici organizace vzhledem ke strategickému plánu. Další níže používaná EFE (External Forces Evaluation) matice hodnotí externí faktory, které vyšly z předešlé analýzy. Výsledek ukazuje citlivost strategického plánu neziskové organizace na vnější prostředí. Závěrečná matice IE hodnotí interní a externí faktory, je složena z devíti čtverců a dle umístění neziskové organizace vychází doporučená strategie. (Fotr a kol., 2012)

Tabulka 10 - Hodnocení interních faktorů, vlastní zpracování

Matice IFE				
	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené skóre
1.	<b>Individuální pomoc konkrétním dětem</b>	0,18	4	<b>0,72</b>
2.	Důvěryhodnost	0,10	4	0,40
3.	Kamarádství	0,07	3	0,21
4.	Velké zapálení, nadšení, nasazení	0,06	3	0,18
5.	Nedostatek pravidelných dárců jednotlivců a firem	0,20	1	0,20
6.	Nízký počet stálých dobrovolníků	0,16	1	0,16
7.	Nepřesně vymezené cíle	0,12	1	0,12
8.	Neznámé jméno neziskové organizace	0,11	2	0,22
Σ		1,00		2,21

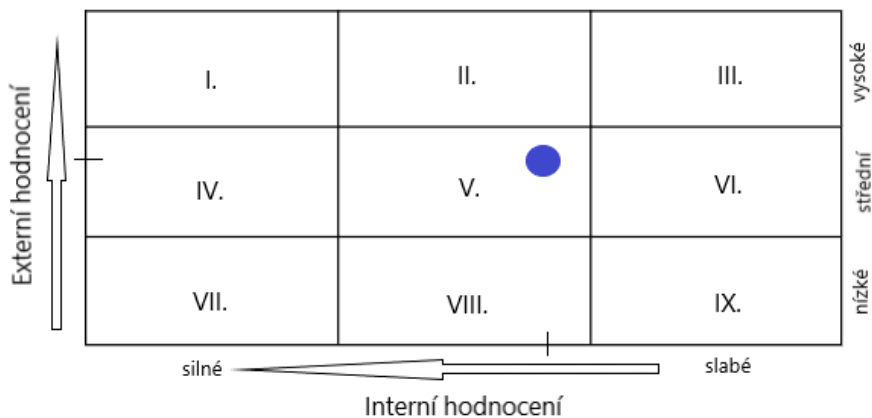
Celkové vážené skóre 2,21 představuje průměrnou interní sílu neziskové organizace. Pokud Dobré víly nepodcení identifikovaná rizika, mají dle výsledné hodnoty předpoklad k úspěšnému naplnění strategického záměru. Ze silných stránek je dominantní č. 1, individuální pomoc konkrétním dětem, s váženým hodnocením 0,72. Slabé stránky č. 8, č. 5 i č. 6 mají podobné skóre a Dobré víly by se těmto uvedeným měly přednostně věnovat.

Tabulka 11 - Hodnocení externích faktorů, vlastní zpracování

Matice EFE				
	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené skóre
1.	<b>Přímé oslovení donorů (jednotlivci, firmy)</b>	0,19	4	<b>0,76</b>
2.	Rozvoj dobrovolnictví	0,14	3	0,42
3.	Rozšíření týmu Dobrých víl	0,17	2	0,34
4.	Spolupráce s dalším dětských domovem	0,11	2	0,22
5.	<b>Ztráta spolupráce s dětským domovem</b>	0,17	4	<b>0,68</b>
6.	Konkurence NNO při získávání finanční podpory	0,09	2	0,18
7.	Křížení aktivit s konkurujícími NNO	0,07	1	0,07
8.	Snižování finanční podpory ze strany firem	0,06	2	0,12
Σ		1,00		2,79

Hodnota 2,79 vykazuje střední citlivost neziskové organizace na její externí prostředí. Z EFE matice vyplývá, že pro Dobré víly je nejvýznamnější příležitost č. 1 s váženým ohodnocením 0,76 a č. 2 s hodnotou 0,42. Naopak nejvýraznější hrozba pro neziskovou organizaci vychází č. 5 s váženým skóre 0,68, což je více než 3,5krát vyšší hodnota, než mají ostatní zmíněné hrozby. Pokud by došlo ke ztrátě spolupráce s dětským domovem, pro Dobré víly by to znamenalo značné komplikace a hledání náhrady.

Obrázek 2 - IE matice hodnocení interních a externích faktorů



Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra a kol. (2012)

Po zanesení hodnot, které byly vypočítány v předchozích dvou maticích IFE a EFE, vychází dle Fotra a kol. (2012) z matice IE pro Dobré víly strategie zvaná „udržuj a potvrzuj“ (modrý bod). Nezisková organizace by měla využít stávající kapacity, zdroje a pokračovat v plnění stanovených cílů, které jsem uváděla výše, v kapitole Doplnění SWOT o fakta z analýz, ale jelikož je nemají správně formulované, doporučuji Vílám vycházet z mnou modifikovaných cílů v kapitole Strategie, priority a cíle.

Postupně by se měly členky soustředit na stabilizaci toho, co v současnosti mají, tzn. na spolupráci ve třech dětských domovech, na pravidelné projekty a na dosavadní činnost (doučování). Mělo by dojít také na posílení interních faktorů. Vzhledem ke SWOT analýze Dobré víly potřebují dále potvrzovat klíčovou silnou stránku individuální pomoc konkrétním dětem a důvěryhodnost. Naopak u slabých stránek Víl by mělo dojít ke zlepšení a zvýšení počtu u pravidelných dárců jednotlivců a firem, zvýšit povědomí o organizaci u veřejnosti a tím eliminovat slabou stránku neznámé jméno organizace. Třetí klíčovou slabou stránkou Víl je nedostatek stálých dobrovolníků, tudíž by Víly měly pracovat na zvýšení počtu této skupiny pomáhajících, motivovat je k pravidelnému pomáhání a spolehlivosti.

## 4 Scénáře budoucího vývoje

V rámci této kapitoly jsou vytvořeny tři scénáře budoucího vývoje – realistický, optimistický a pesimistický. Pro tvorbu scénářů bylo vybráno 6 klíčových faktorů s ohledem na výsledky v maticích IFE a EFE. Tyto faktory jsou pro Dobré víly významné z hlediska tvorby strategického plánu dle doporučené strategie zaměřené na stabilizaci.

První faktor jsou **pravidelní dobrovolníci**, kteří mají s Dobrými vílami dlouhodobou spolupráci. Přesný počet pravidelně pomáhajících dobrovolníků nemají Víly zaznamenaný, tudíž v tabulce č. 12 je počet 28 v roce 2019 přibližně odhadnutý. Při získání vyššího počtu dobrovolníků jsou Dobré víly schopné lépe zabezpečit návštěvy jednotlivých dětských domovů v Novém Strašecí, Krnsku a Mladé Boleslavi. Dále se mohou Víly individuálně více věnovat každému dítěti, obsáhnou lépe a s jistotou dostatečných lidských kapacit organizované činnosti.

Druhý klíčový faktor představuje **pravidelné dárcce**. V tabulce č. 12 jsou pro přiblížení u současné hodnoty uvedené pravidelné finanční dary od jednotlivců a firem přijaté za rok 2019. Jednalo se o částku 107 000 Kč, kterou z 78,5 % tvořil konstantní měsíční finanční příspěvek od firmy poskytující řešení v oblasti automatizační techniky v hodnotě 7 000 Kč. Zbylou část tvoří finanční dary od jednotlivců. Z popsaného vyplývá, že podpora této skupiny přispěvatelů je nízká, což také dokládají analýzy prováděné výše.

Třetí vybraný klíčový faktor jsou **projekty spadající do dojných krav anebo mající potenciál se stát dojnými kravami**, tedy stabilitou na trhu. V současnosti, viz obrázek 1, mají Dobré víly v kvadrantu dojných krav pravidelnou činnost doučování. Potenciál na přesun do této skupiny má projekt letní tábor, proto je v tabulce níže uveden počet 2. Sportovní, kulturní a pobytové aktivity se sice také nachází v dojných kravách, nicméně jejich organizování není pravidelné a každoročně se struktura těchto akcí mění, tudíž nejsou započítány. Nejistota kapacit u stálých dobrovolníků a nejistý finanční příjem od dárců uvedený fakt potvrzuje.

**Upevnění vztahu s dětskými domovy** prezentuje čtvrtý klíčový faktor. Dobré víly jezdí pravidelně do tří dětských domovů, kde se spolupráce bude nadále zintenzivňovat. Neustálé posilování vztahů, které mají Víly a dobrovolníci vytvořené s dětmi a domovy, je podstatný element k udržení zavedené spolupráce.

Předposlední, pátý, faktor vyjadřuje **stabilitu managementu** Dobrých víl, kdy je zapotřebí, aby byly všechny čtyři členky placené na plný úvazek a nemusely mít ještě další zaměstnání z důvodu nedostačujících příjmů. V tabulce č. 12 je u současné hodnoty uvedena číslice 2, protože v neziskové organizace pracují právě 2 členky na plný pracovní poměr. Pro Víly je důležité vytvořit zázemí a podmínky, aby nedošlo k odchodu jedné nebo více členek.

Poslední klíčový faktor je **sebe prezentace**, která je důležitá k plnění všech pěti předchozích faktorů. Dle provedených analýz mají vlastní prezentaci Dobré víly v porovnání s konkurujícími NNO průměrnou. Pokud bude pravidelně docházet k aktualizacím obsahu a ke vkládání nových událostí, příspěvků, komentářů, videí apod. na webové stránky, FB Víl a instagramový účet, poroste pravděpodobnost získání si vyššího povědomí u veřejnosti a tím pádem i nových dárců.

Tabulka 12 - Scénáře budoucího vývoje, vlastní zpracování

Klíčové faktory	Současná hodnota	Realistický	Optimistický	Pesimistický
Pravidelní dobrovolníci	28	40	86	19
Pravidelní dárci	117 000 Kč	287 000 Kč	742 000 Kč	73 000 Kč
Projekty spadající do dojných krav anebo mající potenciál se stát dojnými kravami	2	2	5	1
Upevnit vztahy s dětskými domovy	3	3	5	2
Stabilizace managementu	2	3	4	0
Sebe prezentace	průměrná	průměrná	nadprůměrná	podprůměrná

Tabulka 13 - Pravděpodobnost nastání scénářů, vlastní zpracování

Klíčové faktory	Váhy	Optimistický	Realistický	Pesimistický
Pravidelní dobrovolníci	0,19	0,1	0,8	0,1
Pravidelní dárci	0,21	0,2	0,7	0,1
Projekty spadající do dojných krav anebo mající potenciál se stát dojnými kravami	0,12	0,15	0,8	0,05
Upevnit vztahy s dětskými domovy	0,24	0,1	0,8	0,1
Stabilizace managementu	0,14	0,25	0,65	0,1
Sebe prezentace	0,10	0,4	0,5	0,1
Pravděpodobnost		0,178	0,728	0,094

V tabulce č. 13 jsou vypočítány pravděpodobnosti nastání jednotlivých scénářů. Váhy faktorů byly stanoveny dle důležitosti a míry ovlivnění budoucího vývoje Dobrých víl. Nejvyšší váha 0,24 byla udělena faktoru upevnit vztahy s dětskými domovy. Pravidelní dárci mají váhu 0,21, jelikož jejich udržení, popřípadě navýšení, má podstatný vliv na získání jistoty ve finančních příjmech. Naopak nejnižší váhu 0,1 má sebe prezentace, která má ale zase nejvyšší pravděpodobnost vzniku u optimistického scénáře ze všech šesti faktorů. Nejvíce pravděpodobné (0,728) je, že nastane realistický scénář, který je v konkrétní podobě uveden v tabulce č. 12. S pravděpodobností 9,4 % se očekává scénář pesimistický.

## 4.1 Realistický scénář

Nastání realistického scénáře vychází s pravděpodobností 72,8 %. Tento scénář predikuje vyšší počet pravidelných dobrovolníků oproti současné hodnotě a vyšší pravidelné finanční příjmy od dárců jednotlivců a firem. Pro Dobré víly by 40 stálých dobrovolníků znamenalo širší základnu lidských zdrojů a mohlo by tak docházet k jistějšímu plánování aktivit pro děti. Zmíněný počet pomáhajících osob se statutem stálých není garancí pro rozšíření spolupráce s dalším dětským domovem, jelikož se jedná o kapacity stále nízké na zabezpečení čtyř dětských domovů.

U pravidelných dárců, tedy u finančních darů od jednotlivců a firem, se u hodnoty 287 000 Kč předpokládá, že se Dobrým vílám podaří získat alespoň dvě nové firmy, které budou přispívat každý měsíc částku v hodnotě 5 000-7 000 Kč. Počet by se tak zvýšil na tři a více pravidelných podporujících společností. Za zbylou částkou stojí vyšší počet pravidelných dárců jednotlivců, které Víly mohou oslovit prostřednictvím přátel, rodiny, pracovních kontaktů apod. Realistický scénář je pro budoucí vývoj Dobrých víl pozitivní a znamená posun k naplnění stanovené vize.

V realistickém scénáři se předpokládá, že počet dětských domovů, kam Dobré víly dojíždějí zůstane stejný (Nové Strašecí, Krnsko, Mladá Boleslav), spolupráce se bude prohlubovat po vztahové stránce, což mají Víly stanovené také ve svých cílech a je to i v souladu s doporučenou strategií. Dětem by Víly chtěly zajistit opravdu individuální podporu při vzdělávání a přípravě do školy, osobním rozvoji, poskytnout jim také dostatek času v podobě, že zaručeně každý týden přijedou s dostatkem dobrovolníků. Při zvýšení finanční podpory od donorů by se mohl více naplnit kalendář akcí, které budou pro jednotlivé domovy a i těch, které budou mít společný program pro všechny tři dětské domovy.

Projekty spadající do dojných krav anebo mající potenciál se stát dojnými kravami v realistickém scénáři zůstávají na počtu 2. Pravidelnost činností ani další přesuny projektů do dojných krav se neočekávají, protože jak finanční zdroje, tak také počty dobrovolníků nedovolují přidat další projekt, který bude stabilní a představující každoročně se opakující činnost s pevným datem. Dojnými kravami bude letní tábor a doučování.

Management Dobrých víl by u realistického scénáře zaznamenal pozitivní změnu. Podařilo by se plně uhradit konanou činností třetí hlavní členky v organizaci, což by se promítlo do možnosti se maximálně časově zapojit do organizovaných aktivit. Dále by došlo k poklesu pravděpodobnosti odchodu této členky mimo organizaci.

Sebereprezentace se může zlepšit, nicméně v nastaveném měřítku by Dobré víly nejspíše zůstaly stále v průměru při porovnání s konkurencí. Na předčení ostatních NNO, které byly uváděny v analýzách výše, potřebují Víly více času.



## 4.2 Optimistický scénář

Pokud se uskuteční optimistický scénář, který má pravděpodobnost nastání 17,8 %, všech šest sledovaných faktorů změní svoji současnou hodnotu na příznivější pro budoucí vývoj neziskové organizace. Počet pravidelných dobrovolníků vzroste na 86, což dodá Vílám rovněž jistotu při rozdělování kapacit k jednotlivým návštěvám dětských domovů a dalším akcím. Spolupráce s dětskými domovy bude rozšířená o další dva ze Středočeského kraje. Faktor projektů spadajících do dojných krav anebo majících potenciál se stát dojnými kravami je propojený s pravidelnými dárci. Optimistický scénář predikuje, že by se dojnými kravami staly další 3 projekty s největší pravděpodobností charakteru sportovního, kulturního a pobytového. Tuto hodnotu umožňuje zvýšená pravidelná finanční podpora na 742 000 Kč. Jinými slovy, téměř sedminásobně vyšší stálý příjem dovoluje Dobrým vílám zvednout počet každoročně opakujících se činností, které budou stabilní z pohledu účastníků, dobrovolníků i financí.

Optimistický scénář by pro Vílý dále znamenal zcela stabilizovaný management, kdy by všechny čtyři členky pracovaly na plný úvazek a nastala by příležitost na rozšíření zatím malého týmu, například o 1-2 nové členky. V důsledku rozšíření časových možností by se Dobrým vílám v tomto scénáři podařilo posílit vlastní sebe prezentaci na sociálních sítích a u veřejnosti obecně. Jméno organizace by se stávalo známějším.

## 4.3 Pesimistický scénář

Nejnižší pravděpodobnost vzniku má pesimistický scénář, konkrétně jde o 9,4 %, viz tabulka č. 13. Pro Dobré vílý to znamená pozitivní zprávu, nicméně riziko, že tento scénář doopravdy nastane, existuje a musí se s ním, i když v nižší míře, počítat. Na činnosti neziskové organizace by tento scénář působil možná i destruktivním způsobem a mohl by se projevit následovně. Musely by se omezit nepravidelné aktivity, z důvodů nedostatečné dobrovolnické kapacity (19 osob), dále by se snížil počet dobrovolníků, kteří by s hlavními členkami Víl dojížděli za dětmi do dětských domovů. Dobré vílý by byly více vytížené, protože pokud by chtěly udržet spolupráci se dvěma stávajícími dětskými domovy, nemohly by si jednotlivě dovolit vynechat týdenní návštěvy domovů, tím pádem by omezily i čas trávený s rodinami.

Faktor pravidelných dárců, respektive finančních příjmů od dárců jednotlivců a firem, operuje v tomto scénáři s částkou 72 000 Kč. Snížení může nastat v případě, že přispívající firma změní měsíčně darovanou částku na nižší, například o 2 000 Kč. Ročně by tak Dobré vílý přišly o 28,6 % z pravidelných příjmů.

Projekty spadající do dojných krav anebo mající potenciál se stát dojnými kravami by se zredukovaly na jeden. Z důvodů nižšího počtu dobrovolníků, počtu dětí v domovech a pravidelných finančních darů by se přestal organizovat letní tábor. U pravidelných

návštěv, kde je zahrnuté i doučování, se nepředpokládá, že by se tento koncept změnil či přerušil v případě nastání pesimistického scénáře.

Případný pesimistický scénář by Dobré víl mohly řešit intenzivní spoluprací s NNO, které také dojíždí pravidelně do dětských domovů. V případě Víl přichází v úvahu organizace Múzy dětem nebo Dobrodějky, které mají v portfoliu spolupracujících dětských domovů Nové Strašecí, Krnsko i Mladou Boleslav. Ke zrušení Dobrých víl by mohlo dojít v případě, že by hlavní členky zcela ztratily motivaci situaci řešit a finanční podpora by nedokázala pokrýt základní výdaje (doprava, pohonné hmoty, mzda, příspěvek na ubytování, materiální vybavení, vstupné apod.), které se s činností organizace pojí. Na uvedené by měla vliv i nestabilita managementu, jelikož by nezisková organizace nedokázala poskytnout nikomu kvalitní podmínky a proplácení plných úvazků. Celou situaci by komplikovala i nedostatečná sebe prezentace, která by z důvodů nedostatku času a motivace členek klesla pod průměr nastavený konkurencí.

## 5 Strategie, priority a cíle

Na základě předchozích analýz byla Dobrým vílám doporučena strategie stabilizační. Důvodem jsou zatím nejisté pravidelné finanční příjmy od dárců a také nedostatečný počet stálých a spolehlivých dobrovolníků, kteří by mohli Vílám pomoci k dalšímu rozšiřování. Nezisková organizace by tedy v současné situaci měla dále aktivně pokračovat ve vykonávaných činnostech, které jsou zaměřené na fungování organizace v měnícím se okolním prostředí a na pomoc ohroženým dětem, které vyrůstají v NRP nebo ústavní péči. Pro Dobré víly je v horizontu jednoho roku ideální se stabilizovat a následovat tak doporučenou strategii. Dobré víly možná toto doporučení zamítnou, a proto dál v kapitole mezi cíle přidávám několik vybraných, které jsou v souladu s představou Víl o strategii prohlubování.

Dobré víly by se v následujícím čase měly zaměřit na uvedených pět oblastí níže, které když se podaří stabilizovat, může v budoucnu docházet k rozvoji jejich neziskové organizace. Oblasti, které byly vyhodnoceny jako klíčové pro stabilizaci neziskové organizace vzhledem k analýzám a hodnotícím maticím, jsou:

- Tři dětské domovy a vztahy s dětmi
- Lidské zdroje (dobrovolníci, členky Dobrých víl)
- Financování
- Doučování a letní tábor – projekty spadající nebo mající potenciál dojných krav
- PR aktivity

Nastavená strategie by měla být v souladu s posláním a vizí neziskové organizace. Smyslem Dobrých víl je pomoc ohroženým dětem v náhradní péči, což potvrzuje i samotné poslání – „To, co děti prožily, neovlivníme, ale chceme, aby uvěřily, že mohou být v životě šťastné.“ Dlouhodobá vize, aby každé dítě v dětském domově mělo svoji Vílu, je z hlediska současné situace vzdálená. Je potřeba získat stabilitu v provádění činnosti („návštěvy“ dětských domovů, organizace projektů), ve stálosti a spolehlivosti u dobrovolníků, dále také u pravidelných dárců a jejich přispívaných finančních částkách a v managementu neziskové organizace.

Vizi by bylo možné transformovat tak, aby bylo v současné situaci reálnější její dosažení. Nová vize by mohla mít užší záběr z pohledu ohrožených dětí a zaměřila by se zatím na tři dětské domovy, kde Víly pomáhají. Upravená verze vize by mohla mít následující podobu – Dosáhnout, aby každé dítě v dětském domově Nové Strašecí, Krnsko a Mladá Boleslav mělo svoji Vílu. Uvedená vize je dle analýz lépe dosažitelná v krátkodobějším časovém horizontu a nic nemění na tom, že pokud dojde k jejímu naplnění, Dobré víly se opět mohou vrátit k celorepublikové vizi a pokrýt tak všech 137 dětských domovů v ČR.

V následující části kapitoly uvádím pět klíčových oblastí pro stabilizaci Dobrých víl s hlavními cíli pro každou oblast, které jsou následně situovány do 4 etap. Etapizace cílů vzhledem ke stabilizační strategii eliminuje faktor času. Dobré víly se přesouvají z etapy na tu následující po dokončení všech cílů v dané etapě. Závěrem každé prioritní oblasti je tabulka s akčním plánem, který znázorňuje podpůrné činnosti, které napomáhají k dosažení jednotlivých strategických cílů neziskové organizace. Kromě konkrétních činností jsou v tabulkách také jednotlivé cíle, časová náročnost a závěrečná odpovědnost. U časové náročnosti uvádím vždy konec jedné ze čtyř etap, jinými slovy, kdy by mělo dojít k naplnění daného cíle.

## 5.1 Tři dětské domovy a vztahy s dětmi

Pro neziskovou organizaci je dle stabilizační strategie hlavním cílem upevnění vztahů s dětskými domovy v Novém Strašecí, Krnsku a Mladé Boleslavi, z čehož vyplývá, že je také podstatné se soustředit především na jednotlivé děti, které v domovech vyrůstají a neohrožit již vybudované důvěrné vztahy. Dobré víly by měly pokračovat v pravidelných návštěvách domovů jednou týdně, zajistit, aby nedocházelo k rušení domluvených termínů setkání s dětmi a mít dostatečnou základnu stálých dobrovolníků pro jednotlivé dětské domovy z důvodu stanovené vize a individuálních potřeb dětí. Vzhledem k jednomu nastavenému cíli pro první oblast, tři dětské domovy a vztahy s dětmi, a potřebné stabilizaci figuruje posilování těchto vztahů ve všech 4 etapách.

Hlavní cíl:

- Upevnit vztahy s dětskými domovy a dětmi v Novém Strašecí, Krnsku a Mladé Boleslavi

Tabulka 14 - Etapizace podle cílů - 1. prioritní oblast

Klíčová oblast	1. etapa	2. etapa	3. etapa	4. etapa
Tři dětské domovy	Posilování vztahů a individuální pomoc dětem			

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 - Akční plán pro 1. prioritní oblast

Prioritní oblast	Tři dětské domovy a vztahy s dětmi
Cíl	Upevnit vztahy s dětskými domovy a dětmi v Novém Strašecí, Krnsku a Mladé Boleslavi
Podpůrné činnosti	Pravidelné návštěvy Nové Strašecí – 1x týdně ve středu Krnsko – 1x týdně ve čtvrtek Mladá Boleslav – 1x týdně v úterý
	Měsíčně naplánovat složení dobrovolníků (3-5), které pojedou za dětmi do dětských domovů v konkrétní dny (např. Google kalendář)
	Připravit pro domovy rozpis plánovaných akcí, kterých se mohou zúčastnit, alespoň na 3 týdny dopředu
	Při návštěvě se věnovat individuálně každému dítěti a jeho potřebám dle časových možností (15-30 minut)
Časová náročnost	Konec 4. etapy
Odpovědnost	Všechny členky (4) Dobrých víl

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje, respektive aktivita 4 členek a kapacity dobrovolníků, kteří jsou pro neziskovou organizaci stálými, jsou další klíčovou oblastí, kterou je nutno stabilizovat. U Dobrých víl, vzhledem k jejich velikosti, je rozhodující počet pravidelných dobrovolníků, který se dle analýzy zvyšuje. Správně definovaný úkol dobrovolníka v organizaci, co bude jeho náplní během jednotlivých návštěv dětského domova, případně při pořádaných aktivitách pro děti, je základem pro jejich udržení. Správná koordinace a motivace, proč je dobré za dětmi dojíždět, je další přispívající faktor pro stabilizaci dobrovolnické základny. Pokud chtějí Víly v budoucnosti dosáhnout své vize, ať modifikované či původní, potřebují dělat pravidelný nábor dobrovolníků a tím rozšiřovat zatím dostupné kapacity. Hlavní cíle této oblasti plynoucí pro Víly jsou:

- Stála základna spolehlivých dobrovolníků čítající 40 osob
- Měsíčně aktualizovat inzeráty spojené s náborem dobrovolníků na portálu jobs.cz a dobrovolník.cz, 80-90 reakcí
- Definovat seznam 5-7 úkolů pro dobrovolníky, kteří se účastní pravidelných návštěv v dětských domovech a podmínky spolupráce
- Postavit 3 týmy stálých dobrovolníků, pro Nové Strašecí 8 osob, pro Krnsko 15 až 18 osob a pro Mladou Boleslav 8 osob
- „Profesionalizace“ Víl – mít všechny 4 členky Dobrých víl zaměstnané na plný úvazek, systematické vzdělávání členek, každá členka bude pracovat na zlepšení své oblasti, které se přímo věnuje

Tabulka 16 - Etapizace podle cílů - 2. prioritní oblast

Klíčová oblast	1. etapa	2. etapa	3. etapa	4. etapa
Lidské zdroje	Seznam jasně definovaných 5-7 úkolů pro dobrovolníky a podmínky spolupráce	Vystavený a měsíčně aktualizovaný inzerát na jobs.cz/dobrovolník.cz s 80-90 reakcemi	Stála základna spolehlivých dobrovolníků, 40 osob	Tým dobrovolníků pro každý DD (8, 8, 15-18 osob)
	3 členky VíI na plný úvazek			4 členky VíI na plný úvazek

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se Dobrým vílám podaří naplnit stanovené cíle, na konci 4. etapy budou mít stabilní základnu dobrovolníků, kteří budou přiděleni do týmů k dětským domovům v Novém Strašecí (8), v Krnsku (15-18) a v Mladé Boleslavi (8). Zároveň dojde ke stabilizaci managementu.

Tabulka 17 - Akční plán pro 2. prioritní oblast

Prioritní oblast	Lidské zdroje (dobrovolníci, členky)
Cíl	Definovat seznam 5-7 úkolů pro dobrovolníky, kteří se účastní pravidelných návštěv v dětských domovech a podmínky spolupráce
Podpůrné činnosti	Schůzka členek VíI kvůli úkolům pro dobrovolníky a podmínkám spolupráce
	Definované úkoly a podmínky vložit do inzerátu pro nábor dobrovolníků
Časová náročnost	Konec 1. etapy
Cíl	Aktualizovat inzeráty na jobs.cz a dobrovolník.cz, 80-90 reakcí
Podpůrné činnosti	Vytvořit vhodný inzerát pro nábor dobrovolníků
	Domluvit podmínky s provozovateli jobs.cz/dobrovolník.cz, poté uveřejnit inzerát
	Pravidelně odpovídat na reakce (do 5 dnů), určit jednu odpovědnou Vílu
	1x za měsíc či dle potřeby aktualizovat
Časová náročnost	Konec 2. etapy
Cíl	Stála základna spolehlivých dobrovolníků čítající 40 osob
Podpůrné činnosti	S vyhovujícími kandidáty dle inzerátů domlouvat osobní schůzky (jednatelka)
	Pravidelná týdenní komunikace s dobrovolníky, zpětná vazba (online FB chat)
	Založit FB skupinu pro dobrovolníky na sdílení měsíčních plánů a víkendových akcí pro děti
Časová náročnost	Konec 3. etapy
Cíl	Postavit 3 týmy stálých dobrovolníků, Nové Strašecí (8), Krnsko (15-18), Mladá Boleslav (8)
Podpůrné činnosti	Ze stálé základny vybrat konkrétní dobrovolníky pro jednotlivé dětské domovy
	Představit jednotlivé týmy dobrovolníků příslušným dětem
	Plánovat a potvrzovat účast s dobrovolníky (Google kalendář)

Časová náročnost	Konec 4. etapy
Cíl	„Profesionalizace“ Víl – všechny 4 členky Dobrých víl zaměstnané na plný úvazek, systematické vzdělávání členek
Podpůrné činnosti	Udržet pravidelné stávající dárce, následně získat nové přispěvatele, žádat o granty (sepsat žádost)
	1x měsíčně účast na vybraných školeních dle individuálního zájmu členek
Časová náročnost	Konec 4. etapy
Odpovědnost	Všechny členky (4) Dobrých víl

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.3 Financování

Dobré víly mají vícezdrojové financování. Podporu získávají od jednotlivců, firem, na portálu Darujme.cz, z aukcí, grantů, vlastního prodeje aj. Nezisková organizace by měla dále pracovat na vytvořených vztazích s dárci jednotlivci a firmami, aby jejich, nejen, finanční podpora byla i nadále jistým příjmem. Aktivní získávání nových dárců, respektive intenzivní oslovování blízkých přátel, známých, také již podporujících firem, aby dále oslovily širší okolí, kam Víly nemají dosah nebo nejsou dostatečně známé, je podstatné pro činnost organizace a její budoucí vývoj. Hlavní cíle:

- Upevnit kontakt s měsíčně přispívající firmou částkou 7 000 Kč
- Udržet pravidelné dárce jednotlivce, kteří v roce 2019 přispěli na transparentní účet organizace částkou 33 000 Kč
- Aktivně vyhledávat a oslovovat další potenciální dárce jednotlivce (5-10 nových dárců), získat jednu nově pravidelně přispívající firmu

Tabulka 18 - Etapizace podle cílů - 3. prioritní oblast

Klíčová oblast	1. etapa	2. etapa	3. etapa	4. etapa
Financování	Podpora pravidelnými dárci jednotlivci i firmou (4 měsíce)	Aktivní vyhledávání dalších potenciálních dárců jednotlivců (5-10)		Jeden nový pravidelný firmní dárce

Zdroj: vlastní zpracování

Aby mohla nezisková organizace přejít k cíli ve druhé etapě a začít aktivně vyhledávat další potenciální dárce jednotlivce, měla by si zajistit podporu od již stávajících pravidelných dárců, která bude probíhat s jistotou minimálně 4 měsíce v řadě. Po splnění cíle z poslední etapy, by Dobré víly mohly mít další pravidelně přispívající firmu na jejich činnost, čímž by se také zvýšil jistý roční příjem.

Tabulka 19 - Akční plán pro 3. prioritní oblast

Prioritní oblast	Financování
Cíl	Upevnit kontakt s měsíčně přispívající firmou částkou 7 000 Kč
Podpůrné činnosti	1x měsíčně reportovat firmě, na co bude použita přispívaná částka
	Vyvěsit logo firmy na webové stránce, zmínit firmu ve výroční zprávě, 1x za čtvrtletí vložit příspěvek na sociální síť o podpoře této firmy
Časová náročnost	Konec 1. etapy
Cíl	Udržet pravidelné dárce jednotlivce, kteří přispěli částkou 33 000 Kč (2019)
Podpůrné činnosti	1x za čtvrtletí napsat dárčům, jak byly příspěvky využity a odeslat poděkování
	Nabídnout zvýhodněné startovné na závod, slevu na upomínkové předměty
Časová náročnost	Konec 1. etapy
Cíl	Aktivně vyhledávat a oslovovat další potenciální dárce jednotlivce (5-10 nových dárců)
Podpůrné činnosti	Oslovovat blízké přítelky, známé, již přispívající, aby se obrátili na jejich okolí (osobně, online)
	Uspořádat benefiční akci, vyvěsit letáky v kavárnách, školách, školkách
	Sdílet a přidávat příspěvky na sociální síť (FB, Instagram, Twitter)
Časová náročnost	Konec 3. etapy
Cíl	Získat jednu nově pravidelně přispívající firmu
Podpůrné činnosti	Oslovit firmy, které v minulosti jednorázově přispěly a prezentovat znovu poslání a samotnou činnost Dobrých víl (využít metod lobbyingu)
Časová náročnost	Konec 4. etapy
Odpovědnost	Všechny členky (4) Dobrých víl

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.4 Doučování a letní tábor

V rámci stabilizační strategie je pro Dobré víly nejpodstatnější se především zaměřit na činnost doučování dětí a projekt letní tábor. Cíle v této klíčové oblasti jsou stanovené s ohledem na popsané dění v poslední kapitole Přehodnocení strategie s ohledem na pandemii koronaviru, tudíž neuvažují o pořádání letního tábora 2020.

- Propagovat letní tábor 2021 pomocí příspěvků na sociálních sítích a webové stránce Víl
- Použít metodu crowdfundingu na podporu projektu letní tábor 2021 prostřednictvím portálu Darujme.cz a vybrat částku 110 000 Kč
- Uspořádat letní tábor 2021 pro 50 dětí



Tabulka 20 - Etapizace podle cílů - 4. prioritní oblast

Klíčová oblast	1. etapa	2. etapa	3. etapa	4. etapa
Projekty	Propagace letního tábora 2021 na soc. sítích		Crowdfunding letního tábora 2021 (Darujme.cz), vybraná částka 110 000 Kč	Uspořádaný tábor pro 50 dětí

Zdroj: vlastní zpracování

Klíčová oblast projekty má jako jediná výstup čtvrté etapy termínem ohraničenou událost, konkrétně letní tábor plánovaný na léto 2021 pro 50 účastníků se dětí. Dle předpokladů by již mohlo dojít k naplnění kapacity tábora bez vládních omezení, viz poslední kapitola Přehodnocení strategie s ohledem na pandemii koronaviru.

Tabulka 21 - Akční plán pro 4. prioritní oblast

Prioritní oblast	Doučování a letní tábor
Cíl	Propagovat letní tábor 2021 pomocí sociálních sítí, webové stránky
Podpůrné činnosti	Vytvořit propagační příspěvek
	2 x za měsíc sdílet příspěvek s letním táborem počínaje březnem 2021
Časová náročnost	Konec 2. etapy
Cíl	Použít metodu crowdfundingu na podporu projektu letní tábor 2021 prostřednictvím portálu Darujme.cz
Podpůrné činnosti	Připravit popis projektu a motivující odstavec, proč podpořit právě letní tábor
	Prezentovat projekt na portálu Darujme.cz a nastavit cílovou částku 110 000 Kč
	Odpovídat na dotazy ohledně tábora (nejen na Darujme.cz), vyčlenit jednu Vílu
Časová náročnost	Konec 3. etapy
Cíl	Uspořádat letní tábor 2021 pro 50 dětí
Podpůrné činnosti	Schůzka členek Dobrých víl a naplánování tábora (místo, datum, program)
	Schůzka s dobrovolníky, kteří pojedou na letní tábor a specifikace detailů
	Zajistit dopravu, ubytování, stravování, zdravotníka
	Oslovit tři dětské domovy a rozdat přihlášky
	Sehnat sponzora konkrétně na letní tábor, oslovit přispěvatele minulých ročníků
Časová náročnost	Konec 4. etapy
Odpovědnost	Všechny členky (4) Dobrých víl

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.5 PR aktivity

Posílení PR aktivit Dobrým vílám může zajistit vyšší míru povědomí o organizaci u veřejnosti, udržení již získaných příznivců a podporovatelů nebo se může i podařit oslovit nové dobrovolníky, dárce, firmy apod. Pokud tedy Víly budou pravidelně aktualizovat webové stránky, FB profil a instagramový účet, dále se více prezentovat veřejnosti, například v kavárnách, školách, školkách, mohou také pořádat benefiční akce pravidelně

každý rok, dosáhnou většího povědomí a změni svoji slabou stránku v podobě neznámého jména organizace na silnou. Cíle jsou následující:

- Vyhrát soutěž Neziskovka roku, jejíž vyhlášení probíhá vždy na počátku roku následujícího, z důvodu propagace a propojení se s dalšími dárci, firmami a NNO
- Osvěta v problematice ústavní péče, tzn. pořádat osvětové akce (1-2 akce za čtvrtletí)
- Jednou v týdnu aktualizovat webovou stránku (sekce naše aktivity), obdobně FB profil a instagramový účet

Tabulka 22 - Etapizace podle cílů - 5. prioritní oblast

Klíčová oblast	1. etapa	2. etapa	3. etapa	4. etapa
PR aktivity	Týdně aktualizovat sociální sítě a web	Pořádat osvětové akce (1-2 za čtvrtletí)		Vyhrát soutěž Neziskovka roku
	Účast v soutěži neziskovka roku 2020			

Zdroj: vlastní zpracování

Pro Dobré víly by z hlediska propagace bylo posunující, kdyby se podařilo vyhrát soutěž Neziskovka roku a splnit tak cíl ze čtvrté etapy. Konkurence na trhu je značná, tudíž pokud by se neziskové organizaci nepodařilo dosáhnout na vítězství v soutěži, neznamená to v tomto případě, že by byl vyloučený přesun do etapy páté, která pro Dobré víly představuje v budoucnu již úspěšnou stabilizaci a postup k rozšiřování.

Tabulka 23 - Akční plán pro 5. prioritní oblast

Prioritní oblast	PR aktivity
Cíl	Jednou v týdnu aktualizovat webové stránky, FB profil a instagramový účet
Podpůrné činnosti	Určit odpovědnou členku
	Týdně přidávat na web a soc. sítě příspěvky s jiným obsahem
	Požívat fotografie a nahrávat videa na organizovaných akcích
Časová náročnost	Konec 1. etapy
Cíl	Osvěta v problematice ústavní péče, tzn. pořádat osvětové akce
Podpůrné činnosti	Schůzka členek Víl a naplánování obsahu akcí
	Prezentace osvětových akcí na vlastním webu a sociálních sítích, ve školách, kavárnách
	Sehnání místa konání akce/akcí, finančního dárce, občerstvení
	Vytvořit předběžný plán akcí (stanovit termíny)
Časová náročnost	Konec 3. etapy
Cíl	Vyhrát soutěž Neziskovka roku
Podpůrné činnosti	Podat přihlášku do vybraného ročníku dle situace Víl

	Pravidelně se prezentovat na sociálních sítích (přidávat příspěvky, odpovídat na otázky, nahrávat videa, zapojit děti z dětských domovů) - rozšířit základnu podporovatelů
	Propagace prostřednictvím letáků, plakátů, rozhovorů v rádiu, televizi
	Aktivně komunikovat s pravidelnými dárci
	Pravidelně navštěvovat dětské domovy
Časová náročnost	Konec 4. etapy
Odpovědnost	Všechny členky (4) Dobrých víl

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pokud se podaří dosáhnout cílů, které byly uvedené v tabulkách č.14, 16, 18, 20 a 22 v etapě číslo 4, pak si mohou Dobré víly nastavit cíle 5. etapy, protože nezisková organizace by měla být již na trhu stabilní. Cíle této 5. etapy mohou být rozšíření spolupráce s dalším jedním dětským domovem ze Středočeského kraje, získání dalších 15 stálých dobrovolníků a pravidelných dárců, kteří budou podporovat činnost Dobrých víl. Cíl týkající se managementu organizace může být rozšíření hlavního týmu Víl o 1-2 nové osoby.

Uvedenou stabilizační strategii by Dobré víly neměly považovat za nezměnitelnou a definitivní, jelikož stanovená strategie požaduje jistou míru korigování vzhledem k měnícím se faktorům, které neziskovou organizaci ovlivňují, jak také ukazují provedené analýzy v diplomové práci.

## **6 Přehodnocení strategie s ohledem na pandemii koronaviru**

Diplomová práce byla vypracovávána se členkami Dobrých víl už v únoru, tudíž při propuknutí pandemie infekčního onemocnění s názvem SARS-CoV-2 byla ve vysokém stádiu rozpracování. Výsledná strategie vyšla stabilizační, nikoliv rozvojová, kde klíčové činnosti neziskové organizace jsou aktuálním výjimečným stavem sice ovlivněné, ale nejedná se o likvidační zásah. Kvůli uvedenému jsem se rozhodla neměnit závěry z analýz, pouze vytvořit dodatečné přehodnocení původně navržené strategie s ohledem na tento jeden faktor. Konkrétně neziskovou organizaci Dobré víly dětem COVID-19 ovlivnil nebo i nadále ovlivní následujícím způsobem.

Dopad na projekty, zejména na pořádání letního tábora v roce 2020, bude s největší pravděpodobností takový, že tábor nebude možné uskutečnit vůbec nebo pouze v omezeném počtu účastníků. Další projekt, Dobré víly běží pro děti z dětských domovů, který má termín konání na podzim 2020, bude ohrožen z hlediska nákupu startovního a možné nižší účasti běžců, jelikož se veškeré závody, které byly v termínové listině plánovány v období poloviny března až července, přesouvají na podzimní část sezóny. Dobrým vílám se tak mnohonásobně zvýší konkurence v oblasti závodů, na které se daný závodník bude moci přihlásit ve stejný či podobný termín.

Návštěvy dětí v dětských domovech byly vyhlášením krizového stavu přerušeny, tudíž Víly od poloviny března přestaly pravidelně dojíždět do dětských domovů. Hlavní činnost neziskové organizace se po dobu tohoto stavu proměnila na zaopatřování a distribuci ochranných pomůcek (roušky, rukavice, dezinfekce) pro dětské domovy. Dobrým vílám se budou také složitěji shánět noví dobrovolníci, jelikož kontakt s vyšším počtem lidí přináší vyšší riziko nákazy. Vzhledem k neurčitosti nastalé situace pandemie nelze stanovit, kdy se děti opět dočkají pravidelných kontaktů s Vílymi a dobrovolníky, kdy se nezisková organizace vrátí k obvykle vykonávané činnosti, a také jak moc krizový stav ovlivní finanční podporu od pravidelných nebo jednorázových dárců jednotlivců či firem.

Dobré víly, namísto osobních setkání s dětmi, mohou udržovat vztahy formou dopisů, pravidelné online komunikace a videohovorů. Tímto způsobem mohou pokračovat v nastaveném cíli posilování vztahů se třemi dětskými domovy. V online prostředí lze také pomáhat dětem se zadanými úkoly a samostudiem, jelikož kapacity pracovníka v dětském domově jsou omezeny, tím pádem je pravděpodobné, že za dané situace si některé děti musí se školními záležitostmi poradit samy.

Organizování letního tábora 2020 je v ohrožení. Dobré víly by se proto měly soustředit na plánování časově i kapacitně méně náročných akcí pro děti (celodenní, víkendové), pokud by došlo ke zmírnění nastavených opatření. Jelikož se může snížit ochota dobrovolníků pomáhat z důvodu vyššího rizika nákazy, je klíčové, aby se Víly zaměřily na posílení vztahů s již stávajícími dobrovolníky a neztratily jejich přízeň. Inzerce a pohovory se mohou odložit, například na červenec.

Otázka financování, respektive zájem dárců dále přispívat na činnost Dobrým vílám, je odvislá od vývoje situace na území ČR. Nezisková organizace by měla především udržet kontakt s pravidelně přispívající firmou a stálými dárci jednotlivci, tedy pokračovat v plnění dvou již stanovených cílů z této prioritní oblasti a například mimořádně pomocí crowdfundingu zkusit vybrat alespoň určitou finanční podporu. Dobré víly mohou také žádat veřejnost o nefinanční pomoc sběrem vyrobených roušek a dalších ochranných prostředků pro děti apod.

Vliv pandemie ovlivní samotnou etapizaci dle cílů rozdělenou do 4 etap. Déle bude trvat plánovaná 2. etapa, kde se například očekává prodloužení doby spojené se získáním počtu reakcí (80-90) na vystavené inzeráty nebo odložení pořádání osvětových akcí. Posun ke 3. etapě a délka této etapy bude v časovém horizontu delší, než se předpokládalo. Finanční nejistota ovlivní a prodlouží aktivní vyhledávání dalších potenciálních dárců jednotlivců a získávání peněžních prostředků k zabezpečení plného úvazku pro 3 členky Víl. Další cíl z oblasti lidských zdrojů, stála základna 40 dobrovolníků, se bude formovat také v delším časovém úseku. Podobně jako 2. a 3. etapa se prodlouží i etapa 4, jelikož cíle poslední etapy jsou odvislé od splnění cílů předcházejících etap.

Vzhledem k nastalé pandemii existuje hrozba následné ekonomické recese. Ekonomický vývoj je však obtížně předvídatelný a nelze s jistotou za dané situace tvrdit, zda k recesi opravdu dojde, či nikoliv. Pokud by se naplnil pesimistický scénář a nastala ekonomická recese, vládní úsporná opatření by vedla k negativnímu ovlivnění ekonomického výkonu ČR, procentuálně by poklesl růst HDP, rostla nezaměstnanost a také by se snížila ochota (domácností) investovat své finanční prostředky. Budoucí stav ekonomiky v následujících měsících záleží také na situaci v okolních státech.

Na neziskovou organizaci Dobré víly dětem by ekonomická recese působila také negativně, jelikož je její činnost závislá na finanční podpoře od různých skupin donorů. Neochota přispívat do neziskového sektoru může znamenat omezení sportovních, pobytových a kulturních akcí pro děti a také pořádání letního tábora. Zhoršení stability managementu Víl z důvodu neschopnosti financovat jednatelku či ostatní členky na plný úvazek, snížení pravidelného měsíčního příjmu Víl, ale také například omezení při návštěvách dětských domovů (náklady na pohonné hmoty, počty dobrovolníků aj.) jsou další faktory, které mohou ohrozit fungování organizace.

# Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit strategický plán pro neziskovou organizaci Dobré víly dětem, z.s, která se specializuje především na pomoc ohroženým dětem, které vyrůstají v dětských domovech Nové Strašecí, Krnsko a Mladá Boleslav.

Za účelem dosažení vymezeného cíle práce byly provedeny analýzy interního a externího prostředí působícího na neziskovou organizaci. Na základě všech provedených analýz byly metodou SWOT analýzy definovány silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby, které posloužily jako podklad k sestavení matic interního a externího prostředí a následné hodnotící matici, ze které vyplynula výchozí strategická pozice organizace.

Za nejsilnější stránku organizace na základě váženého skóre vycházejícího v matici IFE byla vyhodnocena individuální pomoc konkrétním dětem. U slabých stránek se jednalo o nedostatek pravidelných dárců jednotlivců a firem, neznámé jméno organizace a nízký počet stálých dobrovolníků. Hlavní příležitostí pro Dobré víly dle EFE matice bylo vyhodnoceno přímé oslovení donorů (jednotlivců, firem) a nejvýraznější hrozba znamenala ztrátu spolupráce s dětským domovem.

Dobrym vílám byla doporučena strategie stabilizační a na základě této doporučené strategie stanoveny cíle v pěti prioritních oblastech (tři dětské domovy a vztahy s dětmi, lidské zdroje, financování, doučování a letní tábor, PR aktivity). Vzhledem ke stabilizační strategii byl etapizací cílů eliminován faktor času. Nezisková organizace se proto může soustředit na konkrétní cíl z klíčové oblasti bez ovlivňujícího faktoru termínu dokončení. U každé prioritní oblasti byl vymezen akční plán obsahující podpůrné činnosti vedoucí ke splnění jednotlivých cílů, dále časovou náročnost, která uvádí konce etap a odpovědnosti.

V poslední kapitole byla nastavená strategie přehodnocena kvůli nejisté aktuální situaci způsobené pandemií koronaviru a stručně popsán vliv možné recese na fungování neziskové organizace. Cíle prioritních oblastí rozdělené do čtyř etap se, mimo předpoklad, z časového hlediska posouvají, jejich dosahování bude trvat déle, ale stabilizace organizace bude i přesto splněna. Po uvolnění trvajících opatření, si myslím, že bude mít strategický dokument pro Dobré víly pozitivní přínos z hlediska dalšího rozvoje a fungování organizace.

## Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, Alexander J., 2012. *Nový občanský zákoník: srovnání dosavadní a nové občanskoprávní úpravy včetně předpisů souvisejících*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-413-8.

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

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5

FRIČ, Pavol a Rochdi GOULLI, 2001. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-04-1.

FRUMKIN, Peter, 2002. *On being nonprofit: a conceptual and policy primer*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. ISBN 06-740-0768-9.

HOFERKOVÁ, Stanislava, 2009. *Trestní odpovědnost mládeže, ústavní a ochranná výchova*. Projekt Fondu rozvoje vysokých škol č. 648/2009/G. Univerzita Palackého v Olomouci, Ústav pedagogiky a sociálních studií.

HRUŠKA, L.; HRUŠKOVÁ, A.; TOŠNER, J.; PILÁT, M. a kol. *Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR*. Ostrava: ACCENDO. 2018.

KAŽMIERSKI, Tomáš a Petr PELCL, 2003. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Regionální environmentální centrum Česká republika.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 206 s. ISBN 978-80-86730-32-2.

KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ D. 2018. *Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3075-2.

MATOUŠEK, Oldřich, 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8548-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.*, dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

MYSLIVCOVÁ, Kateřina, 2011. *Základy managementu*. Praha. Studijní text k e-learningovému kurzu. Soukromá vysoká škola ekonomických studií.

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ, 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1473-4.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3.*, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2117-5.

POSPÍŠIL, Miroslav, Michaela NEUMAYR, Simona ŠKARABELOVÁ, Ivan MALÝ, Michael MEYER a Ulrike SCHNEIDER, c2009. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru. ISBN 978-80-904150-3-4.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2007. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-25-5.

SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. 1997. *Defining the Non-Profit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University press.

SALAMON, L., HEMS, L., et al., 2000. *The Nonprofit Sector: For What and for Whom?* Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project No. 37. Baltimore: The Johns Hopkins University Centre for Civil Society Studie

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. 2012. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

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

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace. 3.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.



ŠKARABELOVÁ, Simona, Vladimír HYÁNEK a Jaroslav REKTOŘÍK, 2002. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3031-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOSTROVSKÝ, Václav a Jaromír ŠTŮSEK, 2008. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes. ISBN 978-80-903696-5-8.

### **Internetové zdroje**

BUBLEOVÁ, Věduna, Jana FRANTÍKOVÁ, Filip VYSKOČIL, Alena VÁVROVÁ, Pavla POKORNÁ, Tereza LANDOVÁ a Veronika FIŠEROVÁ, 2018. *Základní informace o pěstounské péči a péči poručníka* [online]. Čtvrté přepracované vydání. Praha: Středisko náhradní rodinné péče, spolek [cit. 2020-02-19]. ISBN 978-80-87455-30-2. Dostupné z: [https://www.nahradnirodina.cz/sites/default/files/19319\\_a5-zi-o\\_pestounske\\_peci\\_0.pdf](https://www.nahradnirodina.cz/sites/default/files/19319_a5-zi-o_pestounske_peci_0.pdf)

FRIČ, Pavol, *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy.: Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020* [online]. In.: 2015, s. 25 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_fric\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf)

FRUHWIRTOVÁ, Eva, *Základy efektivního lobbingu* [online]. In.: 2010 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/sdata/Jak\\_efektivne\\_vyuzivat\\_lobbing\\_61.pdf](https://www.neziskovky.cz/sdata/Jak_efektivne_vyuzivat_lobbing_61.pdf)

KLUSÁČEK, Jan, Georgetta MULHEIROVÁ, Jen DIXONOVÁ, Lina GYLLENSTENOVÁ a Alex CHRISTOPOULOS, 2018. *Investice do dětí: Proč přesunout finanční prostředky vynakládané na ústavní péči do podpory rodin a komunit* [online]. 88 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: [https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/Investice\\_do\\_deti\\_CELA\\_ZPRAVA\\_web\\_ilwLbI5.pdf?](https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/Investice_do_deti_CELA_ZPRAVA_web_ilwLbI5.pdf?)

*Management a marketing pro neziskové organizace* [online], 2010. České Budějovice [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://granty.vsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf>. Studijní materiál vytvořený v rámci projektu. Vysoká škola evropských a regionálních studií.

MARKET VISION S.R.O., Public relations v neziskových organizacích: Závěrečná zpráva a prezentace výsledků připravena exklusivně pro Informační centrum neziskových organizací, o.p.s. In: *Nadace neziskovky.cz* [online]. únor 2003 [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum\\_ICN\\_PR\\_2003\\_webtxt8538.pdf](https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_ICN_PR_2003_webtxt8538.pdf)

PIROŽEK, Petr, 2005. *Management ziskových a neziskových organizací: Management profit and non for profit organizations*: zkrácená verze habilitační práce [online]. Brno: VUTIUM [cit. 2019-11-17]. ISBN 80-214-2995-x. Dostupné z: <http://files.emoney1.web-node.cz/200000014-7b53a7bcb9/Mng-ziskovych-a-neziskovych-organizaci-Piro-zek.pdf>

PTÁČEK, Radek, Hana KUŽELOVÁ a Libuše ČELEDOVÁ, 2011. *Vývoj dětí v náhradních formách péče* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2020-03-11]. ISBN 978-80-7421-040-2. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/954480/nahradni\\_pece.pdf/0152838a-6c55-7fc1-7ec3-f90d916e56a4](https://www.mpsv.cz/documents/20142/954480/nahradni_pece.pdf/0152838a-6c55-7fc1-7ec3-f90d916e56a4)

Úřad vlády ČR, 2015. *Státní politika vůči NNO na léta 2015–2020* [online]. In: s. 91 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/statni-politika-vuci-nno-na-leta-2015---2020-133505/>

ZVOLÁNKOVÁ, Adéla a Lenka ŠULÁKOVÁ, 2020. Tříletý pohled na Darujme.cz odhaluje trendy v on-line dárcovství. *Darujme.cz* [online]. 5.2.2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/clanek/trilety-pohled-darujme-cz-odhaluje-trendy-on-line-darcovstvi/>

[http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.satelit\\_cas?mylang=CZ&co=supl](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.satelit_cas?mylang=CZ&co=supl)

<https://www.czso.cz/csu/czso/vydaje-na-pestounskou-peci-dosahly-38-miliard>

<http://c4c.cz/>

<https://www.darujme.cz/informace-pro-neziskove-organizace/>

[https://www.detivakci.org/wp\\_admin/#o-nas](https://www.detivakci.org/wp_admin/#o-nas)

<https://www.ditearodina.cz/>

<https://dobrevily.cz/#ovilach>

<https://www.dobro-dejky.cz/>

<https://www.dobrystart.cz/faq>

<http://www.domovkrnsko.cz/o-nas/>

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8001730/3-26042017-BP-EN.pdf/c22de270-ea00-4581-89bc-501056f9cae2>

<http://www.hledamerodice.cz/download/prirucka-ja-pestoun.pdf>

<https://www.ipatron.cz/o-projektu/>

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-12/ipsos\\_pro\\_mimo\\_domov\\_potreby\\_deti\\_pri\\_odchodu\\_z\\_detskeho\\_domova\\_prezentace\\_pro\\_tk\\_cerven\\_2015.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-12/ipsos_pro_mimo_domov_potreby_deti_pri_odchodu_z_detskeho_domova_prezentace_pro_tk_cerven_2015.pdf)

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-12/tz\\_unikatni\\_prizkum\\_det\\_ske\\_domovy.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-12/tz_unikatni_prizkum_det_ske_domovy.pdf)

<http://www.knihovnanrp.cz/nahradni-rodinna-pece/aktualni-statistiky/pocet-deti-zijicich-mimo-svou-biologickou-rodinu/>

[https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/Pr%C5%AFzkum\\_mezi\\_p%C4%Bstouny\\_na\\_p%C5%99echodnou\\_dobu\\_2015\\_0.pdf?](https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/Pr%C5%AFzkum_mezi_p%C4%Bstouny_na_p%C5%99echodnou_dobu_2015_0.pdf?)

<http://mapa.ditearodina.cz/>

<http://www.muzydetem.cz/onas/>

<https://www.mvcr.cz/clanek/rozvoj-dobrovolnictvi.aspx>

<https://www.nadaniadovednosti.cz/>

[https://www.nadaniadovednosti.cz/wp-content/uploads/2020/03/vyrocn\\_i\\_zprava\\_2018.pdf](https://www.nadaniadovednosti.cz/wp-content/uploads/2020/03/vyrocn_i_zprava_2018.pdf)

[https://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_692/fakta\\_typy-neziskovych-organizaci/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/)

<https://www.nfvk.cz/>

<http://www.oprise.cz/stranka/obcanske-sdruzeni/1>

<https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/>

<https://www.rodinavcentru.cz/pestounstvi-jako-profese/>

<https://www.sance.cz/>

<https://www.skolanacelne.cz/detsky-domov/>

<https://www.sos-vesnicky.cz/app/uploads/2019/07/vyrocní-zprava-2018.pdf>

<https://www.spoludetem.cz/>

<http://www.strasidylko.cz/informace/o-nas/>

<https://vdb.czso.cz/>

<https://www.wearelumos.org/vyzkumy/>

### **Ostatní zdroje**

Analýzy od Dobrých víl z let 2018, 2019

Výroční zprávy Dobrých víl 2017, 2018

[https://dobrevily.cz/wp-content/uploads/2018/02/Dobre\\_vily\\_detem\\_zprava\\_o\\_cinnosti\\_2017.pdf](https://dobrevily.cz/wp-content/uploads/2018/02/Dobre_vily_detem_zprava_o_cinnosti_2017.pdf)

[https://dobrevily.cz/wp-content/uploads/2018/02/DV\\_zprava\\_o\\_cinnosti\\_2018.pdf](https://dobrevily.cz/wp-content/uploads/2018/02/DV_zprava_o_cinnosti_2018.pdf)

## Seznam grafů

Graf 1 - Náklady tábor 2019 .....	30
Graf 2 - Procentuální zastoupení činností Víl v roce 2018 .....	32
Graf 3 - Celkové příjmy Dobrých víl v letech 2017–2019 .....	38
Graf 4 - Struktura příjmů v roce 2019.....	39
Graf 5 - Vývoj růstu mezd a míry inflace 2015–2019 .....	41
Graf 6 - Počet dětí v NRP a ústavní péči v letech 2012–2018 .....	43
Graf 7 - Počet NNO, projektů, dárců na Darujme.cz v letech 2016–2018.....	46
Graf 8 - Porovnání počtu dětí v DD a kapacit dobrovolníků v letech 2016–2019.....	47
Graf 9 - Dary 2017–2019 .....	50

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - BCG matice .....	34
Obrázek 2 - IE matice hodnocení interních a externích faktorů .....	72

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Letní tábor v letech 2016, 2017, 2018 a 2019 .....	29
Tabulka 2 - Průměrná hrubá mzda/měsíc v Praze .....	40
Tabulka 3 - Míra inflace 2015–2019 .....	41
Tabulka 4 - Porovnání státních výdajů na systém péče o ohrožené děti v ČR s komunitní službou 2017 .....	42
Tabulka 5 - Počty dobrovolníků v NNO a počty odpracovaných hodin/rok v ČR v letech 2013–2017 .....	44
Tabulka 6 - NNO a počty navázané spolupráce s ústavními zařízeními v březnu 2020 .....	56
Tabulka 7 - Porovnání atraktivity konkurenčních NNO na sociálních sítích 17. 3. 2020 .....	57
Tabulka 8 - SWOT analýza neziskové organizace, vlastní zpracování .....	59
Tabulka 9 - Upravená SWOT analýza o fakta z analýz, vlastní zpracování .....	70
Tabulka 10 - Hodnocení interních faktorů, vlastní zpracování .....	71
Tabulka 11 - Hodnocení externích faktorů, vlastní zpracování .....	71
Tabulka 12 - Scénáře budoucího vývoje, vlastní zpracování .....	74
Tabulka 13 - Pravděpodobnost nastání scénářů, vlastní zpracování .....	74
Tabulka 14 - Etapizace podle cílů - 1. prioritní oblast .....	79
Tabulka 15 - Akční plán pro 1. prioritní oblast .....	80
Tabulka 16 - Etapizace podle cílů - 2. prioritní oblast .....	81
Tabulka 17 - Akční plán pro 2. prioritní oblast .....	81
Tabulka 18 - Etapizace podle cílů - 3. prioritní oblast .....	82
Tabulka 19 - Akční plán pro 3. prioritní oblast .....	83
Tabulka 20 - Etapizace podle cílů - 4. prioritní oblast .....	84
Tabulka 21 - Akční plán pro 4. prioritní oblast .....	84
Tabulka 22 - Etapizace podle cílů - 5. prioritní oblast .....	85
Tabulka 23 - Akční plán pro 5. prioritní oblast .....	85

