

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategický plán vybrané neziskové organizace

Strategic plan for the selected non-profit organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

DUDOVÁ

ANETA

2020

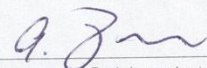
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

| | | | | | |
|-------------------------|---|--------|-------|---------------|--------|
| Příjmení: | Dudová | Jméno: | Aneta | Osobní číslo: | 437783 |
| Fakulta/ústav: | Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) | | | | |
| Zadávací katedra/ústav: | Oddělení veřejné správy a regionálních studií | | | | |
| Studijní program: | Řízení rozvojových projektů | | | | |
| Studijní obor: | Projektové řízení inovací v podniku | | | | |

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

| | | | |
|---|---|---|-----------|
| Název diplomové práce: | Strategický plán vybrané neziskové organizace | | |
| Název diplomové práce anglicky: | Strategic plan for the selected non-profit organization | | |
| Pokyny pro vypracování: | <p>Cíl: Analýza a zhodnocení aktuálního stavu a následné vytvoření strategického plánu pro neziskovou organizaci. Přínos: Vytvořený strategický plán pro neziskovou organizaci. OSNOVA:</p> <ol style="list-style-type: none">Teoretická část práce zaměřena na popis strategického řízení v neziskových organizacích.Praktická část práce zaměřena na tvorbu analýz a vytvoření strategického plánu pro konkrétní neziskovou organizaci. | | |
| Seznam doporučené literatury: | <p>[1] ALLISON, M. - KAYE, J. Strategic planning for nonprofit organizations. Hoboken: Wiley, 2005. ISBN 0471445819. [2] FOTR, VACÍK, ŠPAČEK a SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. [3] ŠEDIVÝ, M. - MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6. [4] VOSTROVSKÝ, V. - ŠTŮSEK, J. Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti. Praha. 2008.</p> | | |
| Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce: | Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií | | |
| Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce: | | | |
| Datum zadání diplomové práce: | 22.1.2020 | 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>4.3.2020</u> |  |
| Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky) |

DUDOVÁ, Aneta. *Strategický plán vybrané 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

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D. za ochotu vést mou diplomovou práci a za její cenné rady udělované při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat organizaci Romodrom o.p.s. za poskytnutí rozhovorů a za spolupráci při vypracování praktické části diplomové práce. V neposlední řadě bych též ráda poděkovala své rodině a svým přátelům, kteří mi byli při vypracování této práce oporou.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je vytvoření strategického plánu pro neziskovou organizaci Romodrom o.p.s. Teoretická část práce popisuje neziskové organizace a postup strategického plánování v těchto organizacích. V praktické části jsou zjištěné poznatky ve vybrané organizaci aplikovány. Prvním krokem je strategická analýza, která začíná SWOT analýzou z pohledu samotné organizace. Následuje objektivizovaná část analyzující vnitřní a vnější prostředí organizace pomocí analýz vývoje, zdrojů a Porterovy analýzy. Analytická část zahrnuje také PEST analýzu a prognózu vývoje okolí, které je aktuálně ovlivněno pandemií koronaviru. Analýza je završena syntézou všech výsledků a pomocí matic IFE, EFE a vztahové matice je vyhodnocena strategická pozice organizace. Z té je vyvozena doporučená strategie, která je dále rozpracována do dílčích cílů.

Klíčová slova

Nezisková organizace, stabilizace, udržitelnost, strategická analýza, strategický plán, strategické cíle

Abstract

The thesis aim is to create a strategic plan for the non-governmental organisation Romodrom. The theoretical part of this thesis describes non-profit organisations and the Strategic planning processes within them. Then, in the practical part the acquired knowledge is applied to the chosen organisation. The first part of the plan is a strategic analysis that begins with SWOT analysis based on Romodrom's opinions. Then, Porter's, evolution and resources analyses follow to objectively assess external and internal environment. Next, the PEST analysis and the forecast focused on environs affected by the coronavirus pandemic are conducted. All the outcomes are synthesised, and the resulting strategic position is evaluated by the IFE, EFE and relational Matrices. Based on that the recommended strategy is selected and sub-objectives are suggested.

Key words

Non-profit organization, stabilization, sustainability, Strategic Analysis, Strategic Plan, Strategic goals

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod..... | 5 |
| 1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE | 7 |
| 1.1 Význam neziskových organizací..... | 7 |
| 1.2 Druhy neziskových organizací..... | 9 |
| 1.3 Finanční aspekty NNO..... | 10 |
| 1.4 Udržitelnost NNO..... | 11 |
| 2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V NNO | 12 |
| 2.1 Postup strategického plánování..... | 13 |
| 2.2 Poslání, vize, strategické cíle..... | 13 |
| 2.3 Analýza výchozího stavu | 14 |
| 2.3.1 Analýza makroprostředí..... | 14 |
| 2.3.2 Analýza mezoprostředí..... | 15 |
| 2.3.3 Analýza mikroprostředí..... | 17 |
| 2.3.4 SWOT analýza..... | 18 |
| 2.4 Prognóza vývoje okolí..... | 19 |
| 2.5 Tvorba variant strategie | 19 |
| 2.6 Výběr varianty strategie..... | 20 |
| 2.7 Tvorba komplexní strategie | 21 |
| 2.7.1 Ministrategie..... | 21 |
| 2.7.2 Plán implementace..... | 21 |
| 3 Úvod do praktické části..... | 23 |
| 4 Představení organizace..... | 25 |
| 4.1 O organizaci..... | 25 |
| 4.2 Poslání, vize a dlouhodobé cíle organizace | 26 |
| 4.3 Produktové portfolio | 27 |
| 5 Analytická část..... | 29 |
| 5.1 Analýza současného stavu z pohledu NNO..... | 29 |
| 5.1.1 SWOT analýza..... | 29 |
| 5.1.2 Hodnocení aktuálního stavu z pohledu NNO | 35 |
| 5.2 Analýzy doplňující pohled NNO | 46 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.2.1 | Analýza vývoje organizace..... | 46 |
| 5.2.2 | Analýza vnitřních zdrojů | 51 |
| 5.2.3 | Analýza mezoprostředí | 59 |
| 5.2.4 | Analýza makroprostředí..... | 68 |
| 5.2.5 | Prognóza vývoje okolí..... | 69 |
| 5.2.6 | Shrnutí druhé analytické části | 74 |
| 5.3 | Souhrnné závěry z analýz a vyhodnocení strategického východiska..... | 75 |
| 5.3.1 | SWOT analýza..... | 75 |
| 5.3.2 | Matice IE | 78 |
| 5.3.3 | Matice TOWS | 79 |
| 6 | Návrhová část | 80 |
| 6.1 | Aktualizace strategických cílů | 80 |
| 6.2 | Volba strategie | 80 |
| 6.3 | Návrhy priorit a dílčích cílů | 81 |
| | Závěr | 87 |
| | Seznam použité literatury | 89 |
| | Seznam obrázků | 93 |
| | Seznam grafů | 94 |
| | Seznam tabulek | 95 |

Úvod

Tématem diplomové práce je tvorba strategického plánu neziskové organizace Romodrom o.p.s. V době zahájení práce na strategickém plánu měla organizace stanovenou prioritu zahraniční rozvoj. Současně s touto prioritou měla být provedena stabilizace celé stávající organizace v České republice. V průběhu psaní práce se ale v ČR i v zahraničí začala šířit pandemie koronaviru (březen 2020), která obrátila stabilizaci v hlavní prioritu organizace. Zahraniční rozvoj bude na tuto prioritu navazovat. Cílem této práce je tvorba analýz, zhodnocení současného stavu a následné vymezení vhodné strategie zaměřené na udržení a fixování chodu stávající organizace v České republice. Přínosem práce bude vytvořený strategický plán pro neziskovou organizaci, který bude zohledňovat i predikce dopadů koronaviru.

Teoretická část práce se zaměřuje na popis neziskových organizací, jejich významu ve společnosti, jejich klasifikací a popisem specifických oblastí, které je odlišují od organizací ziskových. Druhá část se zaměřuje na popis postupu strategického plánování v podmínkách neziskových organizací. Popisuje metody vedoucí k hodnocení aktuálního stavu i způsoby, jak jej vyhodnotit a navrhnout vhodné strategie, jež respektují vize a dlouhodobé cíle organizace.

Praktická část sestává z analýz, které vedou k hodnocení současného stavu organizace. Jednak jsou zpracovány z pohledu samotné neziskové organizace, na něž navazují objektivizované analýzy, které hodnocení současného stavu rozšiřují o další aspekty. V době vypracovávání druhé části analýz vypukla ve světě pandemie koronaviru, která stabilizování neziskové organizace ovlivnila. Proto je druhá část práce rozšířena o hodnocení vlivu této pandemie včetně prognózy budoucích scénářů. Následuje syntéza analýz, vyhodnocení současného stavu a odvození doporučené strategie. Vybraná strategie je rozpracována do návrhů priorit a dílčích cílů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace se nezabývají podnikáním ani řízením státu, nýbrž změněným lidským životem. (Drucker, 1995 stránky 7-8) Podle Krechovské (2018 str. 19) nefungují na klasickém tržním principu, ale na nekomerčním principu, kde účelem jejich založení je „dosahování společného, společenského dobra, a sloužící veřejnému prospěchu či prospěchu určité skupiny“.

1.1 Význam neziskových organizací

Neziskové organizace působí v neziskovém sektoru, jehož jednou z hlavních předností je „cílenější a flexibilnější uspokojování potřeb specifických skupin obyvatelstva. Umožňuje také jednotlivcům dobrovolně se sdružit za účelem zabezpečení statku či služby, která chybí buď jim samotným, nebo někomu jinému“. (Hyánek, 2011 str. 38)

Podle Krechovské (2018 str. 19) má neziskový sektor v ekonomice nezastupitelnou roli. Pro ziskové podniky je většinou neatraktivní, ale vzhledem k působení ve významných oblastech jako vzdělání, školství, sociální služby, zdravotnictví, věda, výzkum, obrana a justice, přispívá k rozvoji celé společnosti. Podle ní je také indikátorem společenského rozvoje. Neziskové organizace ovšem nejsou nezastupitelné pouze z důvodu vyplnění neatraktivního prostoru, navíc jsou schopné poskytovat činnosti, kterými se zabývají, efektivněji než ziskové podniky, ale i než stát samotný

To potvrzuje i Drucker (1995 str. 7), podle kterého je „schopnost státních orgánů plnit úkoly v oblasti sociální péče skutečně velmi omezená. Jsme si rovněž vědomi, že přínos neziskových organizací přesahuje uspokojování sociálních potřeb.“

Význam neziskových organizací v ekonomice spočívá i v tom, že se jedná o významné zaměstnavatele, kteří nabízejí řadu pracovních míst, v rámci kterých se uplatňují placení zaměstnanci, ale i dobrovolníci. (Hyánek, 2011 str. 9)

Vymezení trhu je u neziskových organizací složitější než u ziskových. Zatímco u ziskových organizací jsou zásadní pouze dva subjekty (výrobce a spotřebitel, resp. prodávající a kupující) a jejich vzájemná směna zboží, informací apod., u neziskových organizací jsou to subjekty minimálně tři. Jedná se o poskytovatele služby (neziskovou organizaci), která nahrazuje funkci výrobce, o cílovou skupinu, pro niž nezisková organizace služby poskytuje (ta nahrazuje funkci spotřebitele) a o donátora, který tyto služby financuje. Mezi těmito subjekty existují vzájemné vztahy, viz obrázek 1. (Plamínek, 1996)

Obrázek 1 Vztahy mezi subjekty v neziskovém sektoru



Zdroj: (Plamínek, 1996), vlastní zpracování

Neziskové organizace poskytují služby pro cílovou skupinu, které tím pomáhají. Tím se nesnaží o maximalizaci finančního zisku jako v ziskových organizacích, nýbrž o maximální naplnění poslání neziskové organizace, o pocit uspokojení, který je pro neziskové organizace ziskem. Aby mohla nezisková organizace poslání naplnit, je potřeba získat finanční podporu. Tu poskytuje donátor, který cílovou skupinu podporuje skrze služby neziskové organizace, které finančně podpoří. V ideálním případě by měl podporu částečně i hradit klient z cílové skupiny. Donátor nazpátek získává dobrý pocit, ale také např. publicitu skrze média a jiné sdělovací prostředky (webové stránky, letáky apod.). Takto podporuje donátor cílovou skupinu nepřímou. Podporovat ji však může i přímo, a to výběrem konkrétní služby od konkrétní organizace pro konkrétního klienta. (Plamínek, 1996)

1.2 Druhy neziskových organizací

Existuje mnoho způsobů klasifikace neziskových organizací. Krechovská (2018 stránky 19-21) je rozděluje podle následujících kritérií:

- a) předmět činnosti
- b) globální charakter poslání
- c) zřizovatel nebo zakladatel

Klasifikace podle předmětu činnosti

Neziskové organizace se tímto přístupem rozdělují podle oboru, ve kterém realizují svou činnost. Jedná se o rozdělení na neziskové organizace v oblasti vzdělávání, zdravotní péče, sociální péče atd.

Klasifikace podle globálního charakteru poslání

Globální charakter poslání znamená, zda je zaměření neziskové organizace směrem k uspokojování celospolečenských potřeb nebo směrem k vzájemnému uspokojování potřeb členů organizace. Prvním typem jsou organizace veřejně prospěšné a druhým vzájemně prospěšné.

Klasifikace podle zřizovatele nebo zakladatele

Podle tohoto pojetí se neziskové organizace rozdělují na **veřejnoprávní**, které jsou založeny vládními institucemi a jejich financování zajišťují veřejné rozpočty. Druhým typem jsou **soukromoprávní**, které mohou být založeny domácnostmi, podnikatelskými subjekty apod. Veřejnoprávní neziskové organizace se také označují jako vládní a soukromoprávní neziskové organizace se označují jako nestátní nebo nevládní a značí se zkratkou NNO.

Podle Škarabelové (2002 str. 7) charakterizují NNO následující vlastnosti: je institucionalizovaná, soukromá, nezisková, samosprávná a nezávislá a dobrovolná.

NNO se dále člení **podle právní formy**, resp. legislativy, kterou se řídí. Toto členění vymezuje Nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.). Jedná se o spolky, fundace, nadace, nadační fondy a ústavy. Existují však i obecně prospěšné společnosti, které vznikly dle zákona 248/1995 Sb., který byl sice k 1.1.2014 zrušen, nicméně existující obecně prospěšné společnosti se tímto zákonem nadále řídí. Změna spočívá v nemožnosti tento typ nadále zakládat. (Vít, 2014 str. 15)

1.3 Finanční aspekty NNO

Neziskové organizace jsou s ohledem na jejich finanční aspekty poměrně specifické. Jejich základními principy jsou: (Krechovská, 2018 stránky 40-42)

a) Vícezdrojové financování

Vícezdrojovost, neboli zajištění financí z více zdrojů, je pro každou neziskovou organizaci klíčové. Díky té organizace zabrání plné závislosti na jednom zdroji. Vícezdrojovost také rozšiřuje možnosti získat prostředky různými formami z různých zdrojů. Finanční zdroje mohou mít finanční ale i nefinanční podobu (např. věcné dary apod.).

b) Samofinancování a fundraising jako způsob získávání prostředků

Financování může dále pocházet z vlastních nebo cizích zdrojů. Z vlastních zdrojů může organizace finance získávat z prodeje vlastních výrobků a služeb, z nájmu nemovitostí atd. To ale většinou nestačí. Organizace tedy musí své finanční portfolio rozšířit i o finance z cizích zdrojů (od tzv. donorů). K tomu slouží fundraising, který zdroje získává formou oslovování potenciálních donorů.

c) Neziskové rozdělování zdrojů

Neziskové organizace nerealizují své činnosti za účelem zisku. Pokud ale zisk dosáhnou, princip jeho rozdělování se zde od podnikatelských subjektů liší. Zisk se totiž nerozdělí mezi jeho členy, ale použije na hlavní činnost organizace vedoucí k naplnění poslání organizace.

d) Daňové úlevy

Posledním principem jsou daňové úlevy. „K těm základním patří osvobození příjmů neziskové organizace zejména v rámci hlavní činnosti (u daně z příjmu právnických osob), dále osvobození od mnoha majetkových daní, případně daně z přidané hodnoty jako nepřímé univerzální daně. Další možností je využívání daňových slev – například nemálo neziskových organizací zaměstnává zdravotně postižené občany a dává jim tak prostor k uplatnění na trhu práce. Pro dárce je zavedena možnost snížení daňového základu, buď ve formě nezdanitelné části základu daně, nebo odčitatelné položky, a to v případě poskytnutí bezúplatného plnění na účely vymezené v zákoně o daních z příjmů, v platném znění, do stanovené výše.“ (Krechovská, 2018 str. 41)

1.4 Udržitelnost NNO

„Udržitelnost jakékoli neziskové organizace znamená její schopnost dlouhodobě plnit své poslání (účel, za kterým byla založena).“ (Krechovská, 2018 str. 49) Podle Waarwerdena (2010) udržitelnost primárně znamená schopnost neziskové organizace přežít a konzistentně pokračovat v její činnosti. Také to ale znamená vybudovat důvěru zainteresovaných stran. Důvěru v naplňování poslání organizace. Z makroekonomické perspektivy udržitelnost znamená, že sociální potřeby budou ve společnosti naplněny. Ostatní podniky se pak mohou zabývat naplňováním jejich vlastních závazků.

Dlouhodobá udržitelnost neziskové organizace je budována a posilována jejím leaderem neboli výkonným ředitelem, kterému je připisována i veškerá odpovědnost za výkon a činnost neziskové organizace. (Tschirhart, 2012 str. 253)

Podle Joshi (2017) existují tři hlavní typy udržitelnosti v neziskových organizacích. Jsou jimi:

a) Finanční udržitelnost

Finanční udržitelnost zajišťuje stabilní tok finančních zdrojů (příjmů organizace) vedoucí k udržování a navazování činností, jimiž se organizace zabývá. Lze ji dosáhnout např. pomocí prodeje vlastních výrobků, rozšíření portfolia podporujících donorů, členskými poplatky nebo poplatky za služby, online fundraisingem atd.

b) Organizační udržitelnost

Zajištění správného fungování neziskové organizace. Uspěš v organizační udržitelnosti lze např. rozvíjením partnerství s jinými subjekty, prozkoumáváním nových příležitostí, zapojením dobrovolníků atd.

c) Programová udržitelnost

Tento typ udržitelnosti znamená pokračování v projektech a programech v případě absence podpory donorem. Joshi doporučuje zapojit do projektů a programů komunitu, místní vládu a odbory a všechny místní skupiny. Vhodné je přesvědčit všechny o benefitech projektů/programů, a tím dlouhodobou udržitelnost zajistit.

2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V NNO

Strategické plánování je manažerský nástroj, který organizace podporuje v tom, aby svou práci odváděly lépe. Lídry organizací se snaží odvracet od unáhlených rozhodnutí a navádí je na komplexní a promyšlené rozhodování. Allison (2005 str. 1) jej definuje jako systematický proces, v rámci kterém se organizace shodne na prioritách, které jsou zásadní pro naplnění jejího poslání. Stanovení těchto priorit zároveň bere v potaz organizační prostředí. Strategické plánování buduje soulad (mezi zúčastněnými stranami, systémy atd.) a řídí získávání a rozdělování zdrojů.

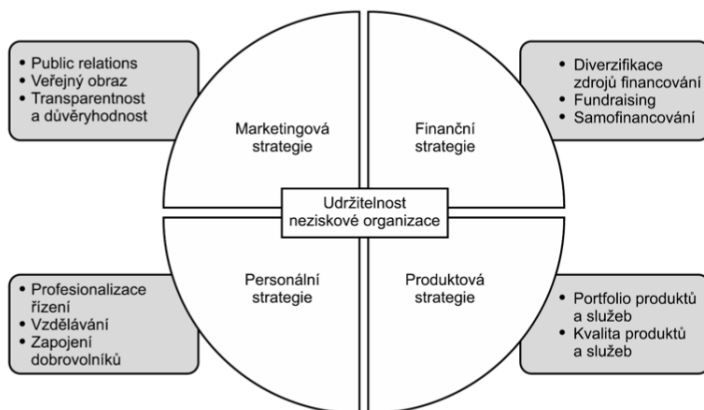
Při efektivní plánování je potřeba se soustředit na nejdůležitější otázky, přičemž je důležité nevynechat ani ty náročné a nepříjemné, vytvořit strategický dokument a ověřit, zda je strategický plán v souladu s ročním plánem práce a rozpočtem. (Allison, 2005 stránky 1-5)

Přínosem strategického řízení je podle Fotra (2017 str. 20) např. možnost aktivního podílení se na vývoji budoucnosti dané organizace, zvýšení porozumění zúčastněných stran, zvýšení konkurenceschopnosti nebo efektivní rozložení zdrojů a času atd.

Ačkoliv je podle Svidroňové (2013 stránky 85-100) strategické řízení v neziskových organizacích nezbytné, je zároveň velmi náročné. Ztížené je z důvodu podpory ze strany donorů, kteří organizaci podporují za účelem konkrétního projektového zámeru (ne za účelem tvorby strategie) a pouze krátkodobě (obvykle na jeden rok).

Podle Krechovské (2018 str. 52) jsou v neziskových organizacích za účelem udržitelnosti podstatné a vzájemně nepostradatelné finanční, produktová, personální a marketingová strategie viz obr. 2.

Obrázek 2 Strategie pro udržitelnost NNO

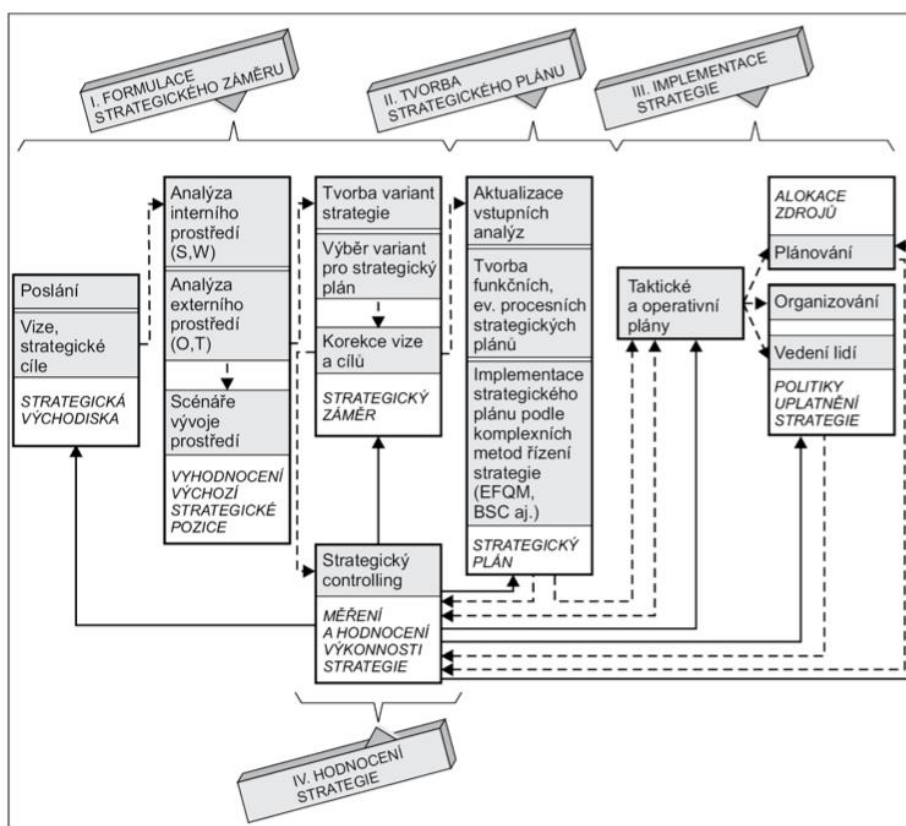


Zdroj: (Krechovská, 2018 str. 53)

2.1 Postup strategického plánování

Na obr. 3 je znázorněno schéma strategického managementu, které je rozděleno na tři hlavní části (formulace strategického záměru, tvorba strategického plánu a implementace strategie), v kterých probíhají jednotlivé na sebe navazující kroky. Cílem této práce je vytvořit strategický plán, další část se tedy bude zaměřovat pouze na popis kroků vedoucích k vytvořenému strategickému plánu.

Obrázek 3 Schéma postupu strategického managementu



Zdroj: (Fotr, 2017 str. 33)

2.2 Poslání, vize, strategické cíle

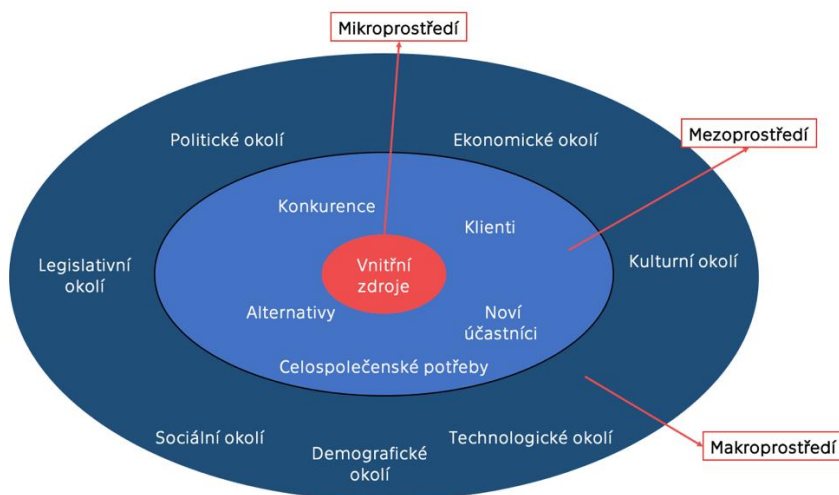
Podle Druckera (1995 str. 16) má mnoho neziskových organizací chybně formulované **poslání**. Příkladem uvedl nemocnice, které považují za poslání zdravotní péči. Tu ale Drucker chápe jako prevenci, což znamená, že by lidé neměli kouřit, přejídat se apod. Posláním nemocnic je podle něj léčit zraněné a nemocné. Poslání by podle něj mělo transformovat specifické cíle neziskové organizace. Zároveň by ale podle Vostrovského (2008 str. 44) mělo vyjadřovat, co organizace již dělá.

Vize je jednoznačně formulovaná představa o tom, kde by organizace chtěla být v konkrétním časovém horizontu. **Strategické cíle** navazují na definovanou vizi organizace. Jsou v podstatě detailněji rozpravou vizí. Tyto cíle mohou být tvrdé (kvantifikovatelné) a měkké (kvalitativní). (Fotr, 2017 str. 30)

2.3 Analýza výchozího stavu

Analýzami výchozího stavu lze souhrnně získat vstupní data (viz obr. 4) vedoucí k vyhodnocení výchozí strategické pozice organizace. Zaměřují se na analýzu tzv. makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

Obrázek 4 Makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí organizace



Zdroj: vlastní zpracování

2.3.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí nebo také analýza makrookolí může být provedena analýzou jeho jednotlivých částí, resp. jednotlivých faktorů. Ty se souhrnně nazývají PESTEL neboli politické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, technologické faktory, environmentální faktory, ale také legislativní faktory. V různých literaturách mají tyto faktory různé modifikace (PEST, SLEPT) apod. Nejdůležitější ale je, aby byly analyzovány pouze 2-3 nejdůležitější aspekty jednotlivých faktorů, které mají na podnik a strategii největší vliv. Pokud nějaký aspekt vliv nemá nebo je velmi nízký, není nutné se tím vyčerpávat. (Tyll, 2014 stránky 12-13)

Neziskové organizace jsou velmi ovlivňovány turbulentním vnějším prostředím, které pak ovlivňuje celý proces jejich strategického plánování. K analýze vnějších vlivů na neziskové organizace se podle Vostrovského (2008 str. 24) používá **STEP analýza**, která může být rozšířena o demografické a kulturní trendy.

Prvním vlivem jsou **sociální faktory**. Ty jsou dány především životním stylem obyvatelstva, jejich životními hodnotami, úrovní vzdělání a kvalifikace apod. Jsou propojeny s **demografickými faktory**, které sledují složení populace např. z hlediska věku, migrace apod. Tyto faktory udávají poptávku po službách neziskových organizací. Nové technologie, míra rozvoje technologií i jejich dostupnost tvoří **technologické faktory**, ovlivňují i neziskový sektor. Využívání technologických trendů totiž zvyšuje organizacím jejich konkurenceschopnost. Jedná se např. o užívání špičkových zařízení ve zdravotnictví. Nejdůležitějšími jsou **ekonomické faktory**. Ty jsou tvořeny mnoha aspekty, jako je inflace, vyváženost veřejných rozpočtů nebo struktura poptávky po jednotlivých službách. S nižší životní úrovní lze očekávat nižší finanční podporu ze strany veřejných rozpočtů, ale i ze strany obyvatel. **Politické a legislativní faktory** ovlivňují neziskové organizace ve střednědobém a dlouhodobém horizontu, a to jak pozitivně, tak i negativně. Jsou řízeny rozhodnutími státní politiky a ovlivňuje je jednak politická stabilita, zároveň ale i daňová politika a právo. V neziskovém sektoru mají velký význam i **kulturní faktory**. Ty jsou dány názory konkrétní společnosti či určitých komunit, které mají společné hodnoty, které je nutné respektovat. Pro neziskové organizace mohou být příležitostí, protože hodnoty mohou spočívat v pomoci potřebným nebo v péči o životní prostředí apod. (Vostrovský, 2008 stránky 24-26)

2.3.2 Analýza mezoprostředí

K analýze mezoprostředí nebo také mikrookolí, která spočívá v charakterizování daného odvětví a rizik, je nejvhodnější metodou **Porterův model pěti sil**. Jedná se o model vymezující faktory, jež odvětví, ve kterém se společnost pohybuje a společnost samotnou, ovlivňují. Mezi tyto faktory patří vyjednávací síla dodavatelů a kupujících, hrozby substitutů a vstupu nových konkurentů a rivalita mezi existujícími podniky. Na základě vymezení těchto faktorů společnost určuje své postavení na trhu a rizika s jejím podnikáním spojená. (Tyll, 2014 stránky 19-20)

Představený Porterův model pěti sil je vytvořen na míru organizacím v ziskovém sektoru. Modifikovanou verzi na míru neziskovým organizacím popisuje Vostrovský (2008 str. 26). Podle něj jsou faktory ovlivňující okolí neziskové organizace síla klientů, celospolečenské potřeby, ohrožení ze strany konkurence, ohrožení ze strany nových účastníků a ohrožení ze strany alternativ.

a) Síla klientů

Prvním uvedeným faktorem je síla klientů. Podle Vostrovského (2008 str. 29) jsou to zákazníci služeb, které nezisková organizace nabízí. Klienty nesmí podle něj nezisková organizace zbytečně ztrácet a měla by se zaměřovat na způsob, jak si udržet jejich věrnost.

b) Celospolečenské zájmy a potřeby

Jsou dány veřejnou poptávkou (zájmem) k řešení daných společenských témat.

c) Ohrožení ze strany alternativ

Podle Tylla (2014 str. 23) je alternativa neboli substitut *„takový produkt nebo služba, která plní podobnou funkci jako původní produkt a zákazník tak může zaměňovat spotřebu jednoho produktu druhým.“*

d) Ohrožení ze strany nových účastníků

Toto ohrožení je vyšší, čím je atraktivita oboru vyšší a je vstup do oboru snadnější. V neziskovém sektoru se však může vyskytovat mnoho bariér vstupu do oboru. Mezi ně patří např. vysoké vstupní náklady nebo legislativní požadavky. (Vostrovský, 2008 str. 29)

e) Ohrožení ze strany konkurence

Dalším faktorem, jenž neziskovou organizaci ovlivňuje, je konkurence. Ta se dělí na konkurenci finanční, která představuje další organizace, které soutěží o projekty ze stejného zdroje a konkurenci v podobě organizací, které realizují stejné nebo podobné aktivity pro stejnou nebo podobnou cílovou skupinu. (Šedivý, 2011 str. 37) Podle Vostrovského (2008 str. 27) se konkurenti rozlišují kromě výše zmíněného i podle témat.

Jako klíčové je podle nich budování konkurenceschopnosti formou prezentace rozdílů vlastní a konkurenční nabídky. Dále pak pochopení, podle čeho klienti hodnotí a vybírají organizace. Šedivý (2011 stránky 37-38) zase doporučuje průběžnou kontrolu práce i formu prezentace konkurenta (např. skrze webové stránky). Nezisková organizace by pak měla zvážit, zda by s danou organizací chtěla spolupracovat nebo s ní naopak nekomunikovat vůbec.

2.3.3 Analýza mikroprostředí

Podle Druckera (1995 str. 55) „neziskové organizace potřebují čtyři věci. Potřebují plán. Potřebují marketing. Potřebují lidi. Potřebují peníze“. Podle Šedivého (2011 str. 39) pak potřebuje nezisková organizace tři zdrojové oblasti, kterými jsou finanční zdroje, materiální zdroje a lidské zdroje.

Finanční zdroje

Podle Šedivého (2011 str. 39) existuje v neziskových organizacích 6 typů finančních zdrojů. Úspěch podle něj spočívá v účinných reakcích na potřeby těchto potenciálních donorů při jejich oslovování. Podle Druckera (1995 str. 59) pak v dostatečném získání jejich přízně.

Mezi šest finančních zdrojů patří: (Šedivý, 2011 stránky 39-42)

a) Příjmy z prodeje výrobků a služeb,

b) Individuální dárci a dobrovolníci

U těchto donorů je třeba si uvědomit, že reagují spontánněji a finančně podporují krátkodoběji. Ovlivněni jsou tím, kdo je osloví a zda jsou přesvědčeni, že podporují dobrou věc.

c) Firemní dárci

Jedná se o různé typy podniků, které jednají v zájmu svých podnikatelských hodnot a raději podporují témata, které společnost nebude považovat za kontroverzní. Spolupráce může být dlouhodobější.

d) Veřejné zdroje (ministerstva, kraje)

Tyto zdroje jsou řízeny státem a jeho politikou. Zaměřují se na všechna témata, za to ale souvisí s vysokou mírou byrokracie a administrativní náročnosti. Financování je obvykle roční.

e) Nadace a nadační fondy

Významně dlouhodobější než předchozí zdroje. Nezisková organizace je musí zaujmout a trefit se do jejich prioritní osy, nadace nebo nadační fond vyplatí dohodnutou částku a později příliš nežádají.

f) Ostatní subjekty (jiné NNO, zahraniční organizace, ambasády atd.).

U této skupiny je vhodné zvolit podobné způsoby oslovení jako u nadací, nadačních fondů a individuálních dárců.

Materiální zdroje

Materiální zdroje nebo také „zázemí, služby a materiál“, do čehož je řazeno např. vlastnictví nemovitostí, nájmy a pronájmy, úklid pracovišť, energie, vybavení atd. Většinu materiálních zdrojů získává organizace skrze finanční prostředky. Dále je lze ale získat tzv. nefinančními prostředky nebo nefinanční podporou, kterou organizace mohou získat prostřednictvím donorů (jídlo pro děti, tisk zdarma apod.). (Šedivý, 2011 str. 39)

Lidské zdroje

Lidské zdroje neziskových organizací jsou základem úspěchu neziskové organizace. Od nich se totiž odvíjí kvalita výkonu odvedené práce. Jsou tvořeny členy a zástupci statutárních orgánů, zaměstnanci organizace, ale i dobrovolníky či externími pracovníky. Důležité je, aby každá organizace měla minimálně tyto čtyři pracovníky: vizionáře, který přichází s novými nápady, výkonného pracovníka, který zajišťuje samotné poskytování služeb, řídicího pracovníka, který řídí veškeré zdroje organizace a fundraisera, který zdroje organizace získává. (Šedivý, 2011 stránky 39-44)

2.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza nalézá silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby organizace. Její název je složen z počátečních písmen jednotlivých faktorů (S-strengths = silné stránky, W-weaknesses = slabé stránky, O-opportunities = příležitosti a T-threats= hrozby). Podle Keřkovského (2002 str. 97) tato analýza může završovat strategickou analýzu. Její využití ale vnímá i u analýz zaměřených na hledání problémů taktického a operativního řízení, ale zároveň i u analýz jednotlivců. Postup sběru dat do této analýzy může vycházet z analýz výchozího stavu vnějšího a vnitřního prostředí, může ale vznikat i na základě interview, brainstormingu, minulých SWOT analýz nebo retrospektivně. Podle Vostrovského (2008 str. 31) je to metoda, která se používá na začátku strategického plánování a odhaluje výchozí základnu organizace. Kombinací jednotlivých faktorů, tedy „SO“, „ST“, „WO“ a „WT“ se navrhnou varianty strategií, kdy na závěr je vybrána ta nejvhodnější. To potvrzuje i Keřkovský (2002 str. 99), podle kterého je také SWOT analýza vhodným nástrojem při formulaci strategie. *„Návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabín a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí.“*

2.4 Prognóza vývoje okolí

Prognóza vývoje okolí se zabývá tvorbou určité množiny variant budoucího vývoje včetně odhalování nejcitlivějších míst hlediska nejistoty, na které je třeba dbát se zvýšenou pozorností. Prognóza by měla vycházet ze zřetelných tendencí okolí neziskové organizace, kterými jsou politické, sociální, ekonomické a technologické trendy. (Vostrovský, 2008 stránky 77-78)

Prognóza vývoje okolí zahrnuje podle Fotra (2012 str. 47) jak trend vývoje makroprostředí, tak i mezoprostředí. Lze k ní využít jak kvantitativní, tak i kvalitativní analýzu. Důležité je identifikovat klíčové nejistoty, u nich analyzovat trend vycházející z historických statistických dat, zahrnout lze i expertní odhady budoucnosti a prognózovat dopady na výkonnost organizace. Většinou se formulují tři nebo čtyři základní scénáře. Jsou jimi scénář optimistický, realistický, pesimistický a podle Fotra (2012 str. 49) i zvláště nepříznivý vývoj.

2.5 Tvorba variant strategie

Výsledky analýz výchozího stavu i scénáře vývoje okolí jsou podkladem tvorby a výběru variant strategie. „Strategiemi se označují rozhodující akce, které hodlá organizace v daném čase podniknout pro naplnění stanovených strategických cílů.“ (Fotr, 2012 str. 64) V téhle fázi je také důležité, aby organizace potvrdila stanovené dlouhodobé strategické cíle s ohledem na výsledky analýzy výchozího stavu. Ke strategickým variantám vede mnoho metod, které se obecně liší dle míry ofenzivity, resp. dle toho, zda organizace jedná aktivně nebo pasivně vzhledem k jejímu okolí. Mezi metody vedoucí k tvorbě variant patří např. matice IE a TOWS nebo Ansoffova matice.

a) Matice IE

Matice je tvořena devíti kvadranty. Pozice organizace v matici IE je určena na základě výsledků dílčích analýz IFE, EFE, resp. na základě výsledků hodnocení interních a externích faktorů, které vycházejí ze SWOT analýzy. Devět kvadrantů je rozděleno do tří oblastí, kdy každému z nich odpovídá vhodná strategie. Tyto strategie jsou: stavěj a zajišťuj růst, udržuj a potvrzuj, sklízej a zbavuj se. (Fotr, 2012 str. 52)

b) Matice TOWS

Tato metoda porovnává vzájemný vliv jednotlivých faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Výsledkem jsou tedy čtyři kombinace možných strategií, kterými jsou SO neboli „využití“ (silných stránek ve prospěch příležitostí), WO neboli „hledání“ (překonání slabin využitím příležitosti), ST neboli „konfrontace“ (odvrácení ohrožení využitím silných stránek) a WT neboli „vyhýbání“ (minimalizování slabin a vyhýbání se hrozbám). (Vostrovský, 2008 str. 31)

c) Ansoffova matice

Vostrovský (2008 str. 60) popisuje modifikovanou verzi této matice pro neziskové organizace. Podle něj má organizace čtyři strategické varianty, které se liší podle toho, zda se strategie zaměřuje na dosavadní nebo nové zákazníky a na dosavadní nebo nové poskytované služby viz tab 1.

Tabulka 1 Ansoffova matice

| | | |
|------------------------|---|--|
| Existující Zákazník | Pronikání na trhy „Zůstávat tam, kde jsme“ | Rozvoj služeb „Poskytovat nové služby dosavadním zákazníkům“ |
| | Rozšiřování trhu „Poskytovat dosavadní služby novým zákazníkům“ | Diverzifikace „Nové služby novým klientům“ |
| Nový | SLUŽBA | |
| | Existující | Nová |

Zdroj: (Vostrovský, 2008), vlastní zpracování

2.6 Výběr varianty strategie

Neziskové organizace by měly při výběru strategie brát v potaz organizační strukturu, zdroje a dovednosti, ale i vnitřní kulturu, styl a hodnoty organizace. Kritérii zvažovanými při výběru by měly být: (Vostrovský, 2008 str. 61)

- Přijatelnost** (pro relevantní zájmové skupiny),
- Přiměřenost** (podmínkám působení organizace),
- Realizovatelnost** (dostupnost z hlediska zdrojů apod.),
- Poskytnutí konkurenční výhody** (získat ji nebo udržet).

2.7 Tvorba komplexní strategie

Podle Vostrovského (2008 stránky 51-52) je „základem celého procesu komplexního strategického plánování stanovení odpovídající soustavy cílů neziskové organizace, ke kterým musí veškeré plánovací aktivity vedení této organizace směřovat.“ Cíle by měly splňovat princip SMART – měly by být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově určené (termínované). Samotná tvorba komplexní strategie tedy vychází ze stanovených cílů a výsledků vstupních analýz a spočívá ve formulaci funkčních strategických plánů (např. marketingových nebo personálních) (Fotr, 2012 stránky 89-92). Podle Vostrovského (2008 str. 53) vychází ze strategických plánů NNO plány taktické (roční, členěné na dílčí útvary) a operativní (měsíční, plány jednotlivých pracovišť). Strategie neziskové organizace by měla obsahovat výčet specifických předností organizace, což jsou vlastnosti, díky kterým je úspěšná a díky kterým vyniká nad jinými neziskovými organizacemi (konkurenty). (Vostrovský, 2008 str. 80) Podle Fotra (2017 str. 109) musí být definovány také klíčové faktory úspěchu, které by měly být realizovatelné, ovlivnitelné, měřitelné, vyzývající k aktivitě, navzájem nezávislé, v souladu s posláním. Tyto faktory nebo aktivity musí být pro dosažení strategických cílů úspěšně splněny.

2.7.1 Ministrategie

Podle Vostrovského by komplexní strategii měla předcházet ministrategie, která bude později (po odsouhlasení celým kolektivem) podkladem k rozpracování pro komplexní strategie. Ministrategie by měla: (2008 str. 79)

- a) Vymezovat programy zaměřené na solventní segmenty poptávky,
- b) směřovat ke splnění evropské úrovně kvality,
- c) zajišťovat optimální počet zaměstnanců,
- d) vést ke zvýšení vlastního jmění.

2.7.2 Plán implementace

Plán implementace slouží k propojení strategických cílů a zvolených strategií s každodenními činnostmi zaměstnanců organizace. Při tvorbě implementačního plánu je potřeba vytvořit provázanou soustavu cílů, ve které dochází k rozkladu dlouhodobých strategických cílů na několik cílů krátkodobých, jejichž dosažení zpětně přispívá k dosažení cílů dlouhodobých. Ke každému krátkodobému cíli musí být stanovena strategie, resp. konkrétní kroky vedoucí k jeho dosažení. (Vostrovský, 2008 str. 84)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Úvod do praktické části

Cílem praktické části této diplomové práce je vytvoření strategického plánu pro neziskovou organizaci Romodrom o.p.s. Na úvod bude organizace krátce představena včetně poslání a stanovené vize. Následně bude představeno její produktové portfolio, a to na základě znalostí o organizaci, z webových stránek, výročních zpráv a na základě rozhovoru s ředitelem programů. Navazovat bude analýza současného stavu, která bude rozdělena do dvou částí.

První částí bude hodnocení současného stavu samotnou organizací, která se k tomuto účelu rozhodla využít SWOT analýzu. Ta bude založena na názorech ředitelů organizace a jejích zaměstnanců. Zohledněny budou názory všech. Po zpracování komplexní SWOT matice budou jednotlivé faktory vyhodnoceny pomocí matic IFE, EFE, a to ve vztahu ke strategickému záměru organizaci stabilizovat. Z těchto matic bude určena současná interní a externí pozice organizace. Za účelem kvantifikace vzájemného působení zjištěných interních a externích faktorů bude hodnocena také vztahová matice. Vyhodnocení těchto metod bude provedeno aplikací matic IE, Ansoffovy a TOWS.

Vzhledem k tomu, že první část analyzování současného stavu bude založena pouze na názorech z pohledu NNO, ve druhé části budu aplikovat další analýzy hodnotící současný stav organizace. Tím bude hodnocení rozšířeno o aspekty, které pro organizaci nemusí být patrné nebo je přehlíží. Toto rozšíření povede k objektivizovanému zhodnocení současného stavu. Na úvod druhé části jsem se rozhodla zařadit analýzu vývoje organizace, ze které lze vyvozovat dlouhodobé směřování organizace, ale i vlivy na její udržitelnost. Analýza bude zpracována pomocí dat z výročních zpráv (obrat, počty zaměstnanců, rozšiřování poboček v krajích ČR). Její výstupy pak budou použity v návazných analýzách vnitřního a vnějšího prostředí. V rámci vnitřního prostředí bude provedena analýza zdrojů (finančních, hmotných, nehmotných a lidských). Data budou získána skrze znalosti o organizaci a rozhovory. Mezoprostředí bude analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, a to na základě rozhovorů a dostupných elektronických zdrojů.

Druhá analytická část bude rozšířena o PEST analýzu, a to s ohledem na pandemii koronaviru v ČR, která během psaní této části práce makroprostředí organizace ovlivnila. Pandemie bude zakomponována pouze v druhé části práce z důvodu načasování,

protože hodnocení ze strany NNO bylo již dokončeno (březen 2020). Na PEST analýzu naváže prognóza vývoje okolí, která zakončí analytickou část.

Následně budou shrnuty závěry z analytické části, proběhne syntéza analýz prostřednictvím SWOT a vyhodnocení strategického východiska pomocí matic IE a TOWS, ze kterých budou odvozeny vhodné strategie.

V návrhové části budou aktualizovány strategické cíle, bude vybrána nejvhodnější strategie a z té budou odvozeny priority, ke kterým budou navrženy dílčí cíle.

4 Představení organizace

4.1 O organizaci

Romodrom o.p.s. je nestátní neziskovou organizací, zabývající se poskytováním sociálních služeb a dalších projektů v oblasti sociální práce. Jedná se o projekty v oblasti zaměstnanosti, bydlení a péče o rodiny s dětmi. Společným znakem všech činností organizace je cílová skupina osob společensky vyloučených nebo společenským vyloučením ohrožených.

Organizace byla založena statutární ředitelkou Marií Gailovou v roce 2001. Organizace se od té doby neustále rozrůstá, a to jak v šířce působení na úrovni lokalit, tak v řešených tématech. V současné době působí v devíti krajích České republiky (Středočeský, Pardubický, Plzeňský, Jihočeský, Moravskoslezský, Jihomoravský, Liberecký, Olomoucký a Hlavní město Praha). Sídlo organizace se včetně centrály nachází v Praze. Organizace zaměstnává okolo 120 zaměstnanců, jedná se tedy o středně velký podnik.

Vedení organizace tvoří zakladatelka Marie Gailová a současní ředitelé (ředitel programů Nikola Taragoš a ekonomická ředitelka Michaela Cinová). Přístup vedení k řízení organizace je podle p. Taragoše velmi dynamický, což ale, dle jeho slov, organizaci svědčí. Ze zkušeností se prý více osvědčilo zůstat flexibilní, reagovat na aktuální situaci a řídit se intuicí na místo striktního dodržování plánů. Tento přístup však přináší své výhody i nevýhody. Organizace zvládla v minulosti díky svému přístupu např. reagovat na nové příležitosti z hlediska změny financování (přechod k projektům financovaných z krajů, z Evropského sociálního fondu atd.). Mezi nevýhody ale na druhé straně patří např. nedostatečná stabilizace současného chodu organizace, a tím i vznik nejednotných systémů a procesů napříč celou organizací.

4.2 Poslání, vize a dlouhodobé cíle organizace

Posláním organizace Romodrom dle Výroční zprávy 2018: „*prosazování práv a integrace osob ohrožených sociálním vyloučením.*“ Toto poslání je naplňováno již od založení organizace v roce 2001, a to skrze:

- „*poskytování sociálních služeb a poradenství lidem v obtížných životních situacích,*
- *podporu dětí a mládeže ze sociálně znevýhodněného prostředí,*
- *podporu principů demokratické společnosti.*“

Vizí organizace je v horizontu 3-5 let zajistit finanční, institucionální (organizační) i programovou udržitelnost. Organizace se v současné době (leden 2020) nachází v pozici rozhodování ohledně dalšího růstu, tentokrát ale s přesahem do zahraničí. Pro organizaci to bude znamenat mnoho velkých změn. Především se část vedení organizace odpojí a bude svou činnost zaměřovat pouze na zahraniční aktivity. Zahraniční spolupráce je jedním z dlouhodobých cílů organizace. Vedení organizace si ale uvědomuje, že je třeba se na to tuto situaci dobře připravit. Z toho důvodu je druhým dlouhodobým cílem a aktuálním strategickým záměrem stabilizace organizace. Postup dosažení tohoto cíle je:

1. analyzovat a vyhodnotit současný stav (interní i externí),
2. vytvořit strategii vedoucí ke stabilizaci organizace,
3. implementovat navrženou strategii.

4.3 Produktové portfolio

Produktové portfolio organizace Romodrom je složeno z měkkých a tvrdých projektů. Rozdíl je v tom, že zatímco tvrdé projekty jsou investiční a zabývají se např. stavbou nebo rekonstrukcí, měkké projekty jsou neinvestiční a zaměřující se např. na podporu nezaměstnaných osob.

Měkké projekty

Měkké projekty se dělí na sociální služby a další projekty v oblasti sociální práce. Sociální služby podléhají zákonu č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Další projekty v oblasti sociální práce výše uvedenému zákonu nepodléhají. Ty se řídí pravidly konkrétního klienta (donora), který organizaci projekt zadává a financuje. Obecně se podle aktivit projekty dají rozdělit následovně:

Sociální služby

- **Terénní programy** se zaměřují na pomoc osobám z cílové skupiny, které se ocitají v nepříznivé situaci. Cílem je pomoci jim v jejich přirozeném prostředí. Organizace poskytuje terénní programy v pěti krajích. Mezi terénní programy patří i **vězeňský program**, který je poskytován nadregionálně. Další sociální službou je **sociální rehabilitace**, díky které dochází ke zmírnění dopadů sociálního vyloučení na život. Je realizována v jednom kraji ČR. **Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi** se zaměřují na pomoc celým rodinám, které jsou ohroženy sociálně patologickými jevy jako nezaměstnanost a záškoláctví. Poskytovány jsou v jednom kraji s trvalou působností ve dvou městech. **Odborné sociální poradenství** slouží jako odborná pomoc především formou informování a jednání s návaznými institucemi jako úřady práce, potenciální zaměstnavatelé apod. Odborné sociální poradenství je poskytováno ve dvou krajích ČR.

Další projekty v oblasti sociální práce

- **Dětské skupiny/kluby**
 - o Jedná se o zařízení pro děti předškolního věku (dětské skupiny) a mladšího školního věku (dětské kluby). Ačkoliv jsou aktivity realizované v rámci těchto projektů obdobné jako v mateřských školách a školních družinách, nejedná se o vzdělávací programy. Cílem těchto projektů je

zlepšení podmínek zaměstnanosti rodičů dětí, pro které jsou jiná zařízení finančně nedostupná nebo nedostatečná.

- **Vzdělávací programy**
 - o V rámci těchto programů dochází ke vzdělávání dětí i rodičů ve vztahu k dětem. U dětí se klade důraz na přípravu dětí ze sociálně slabšího prostředí do běžného vzdělávacího systému, u rodičů na rozvoj rodičovských kompetencí.
- **Programy na podporu bydlení**
 - o Tyto programy se zaměřují na osoby, které žijí v nepříznivých podmínkách, a to v azylových domech, na ubytovnách apod. Primárním cílem je pomoc při nalezení a udržení důstojného bydlení, sekundárním pomoc při řešení ostatních problémů – dluhy, nalezení zaměstnání apod.
- **Programy v oblasti pracovní podpory**
 - o Projekty jsou zaměřené na komplexní podporu v oblasti zaměstnanosti cílové skupiny. Cílem je osoby z cílové skupiny motivovat k aktivizaci na trhu práce, poskytnout jim pracovní poradenství, podporu při aktivním vyhledávání zaměstnání i pomoc při jeho následném udržení.

Tvrdé projekty

- **Investiční projekty**
 - o Tyto projekty jsou zaměřeny na nákup nemovitostí, které jsou následně formou nájemního bytu poskytnuty k dlouhodobému bydlení osobám z cílové skupiny, které se nachází v bytové nouzi. Těmto osobám je formou sociální práce poskytována další péče vedoucí k osamostatnění klienta.

5 Analytická část

5.1 Analýza současného stavu z pohledu NNO

5.1.1 SWOT analýza

Metoda SWOT byla v organizaci Romodrom zvolena jako nástroj pro analýzu současného stavu. Organizace tímto nástrojem strategické plánování zahájila. Do tvorby SWOT analýzy bylo zapojeno současné vedení organizace (programový ředitel a ekonomická ředitelka) a zaměstnanci centrály organizace (projektové oddělení, finanční oddělení, fundraising, personální oddělení, oddělení administrativy). Zapojení více útvarů do analýzy interních faktorů je podle Fotra (2012 str. 43) nejlepším přístupem. Obě skupiny byly zapojeny i do analýzy externích faktorů, což doporučuje Allison (2005 str. 61). Podle něj je SWOT analýza jednoduchým nástrojem vhodným pro evaluaci současného stavu ze strany interních zainteresovaných stran. Pobočky do tohoto kroku zahrnuté nebyly. Ačkoliv původním plánem bylo je do hodnocení SWOT analýzy zahrnout, z důvodu aktuální situace ohledně koronaviru nebylo možné zajistit od nich příslušná data.

1. Zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Prvním krokem analýzy byl sběr dat (silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) za účelem sestavení SWOT matice. Respondenti byli při sběru dat rozděleni do čtyř kategorií. První kategorii tvořil fundraising. Další dvě kategorie tvořili ředitelé organizace (programový ředitel a ekonomická ředitelka každý zvlášť) a poslední ostatní zaměstnanci centrály organizace, jež do práce na strategickém záměru nejsou zapojeni.

Důvodem uvedených kategorií bylo:

- 1) rozdělení fundraisingu a ostatních zaměstnanců centrály z důvodu „růstové tendence“ tohoto oddělení, zatímco ostatní oddělení centrály mají spíše „dotačovou“ povahu, a tudíž tendenci zaměřovat se na jiná témata,
- 2) rozdělení zaměstnanců a ředitelů organizace z důvodu možného nevyslovení upřímného názoru,

- 3) rozdělení ředitelů organizace jednak z důvodu jejich povah (extravert, introvert) a možného vzájemné ovlivňování, ale také z důvodu rozdílných kompetencí v organizaci (vizionář x dotahovač).

Sběr dat probíhal dle následujícího harmonogramu a níže uvedenou metodou:

Tabulka 2 Harmonogram a metody sběru dat ke SWOT analýze

| Datum | Kdo | Metoda |
|----------|--|------------------------|
| 2.2.2020 | Fundraisingové oddělení | Brainstorming |
| 4.2.2020 | Ředitel programů | Samostatné vypracování |
| | Zaměstnanci centrály (zástupci finančního oddělení, projektového oddělení, personálního oddělení a oddělení administrativy) | Brainstorming |
| 7.2.2020 | Ekonomická ředitelka | Samostatné vypracování |

Zdroj: vlastní zpracování

Postup při sběru dat

Nejdříve byla SWOT analýza všem účastníkům vysvětlena. Každé z výše uvedených kategorií byly na promítacím plátně v zasedací místnosti organizace promítnuty prázdné SWOT kvadranty. Žádná z kategorií nemohla nahlédnout do již vypracovaných SWOT kvadrantů od ostatních kategorií. Fundraisingové oddělení a ostatní zaměstnanci centrály organizace vyplňovaly kvadranty dohromady pomocí metody brainstorming. Ředitelé organizace pracovali samostatně. Má úloha byla moderační. Všechny kvadranty byly vyplněny za mé přítomnosti a asistence (v případě nejasností ohledně řazení do kvadrantů či při nasměrování na oblast zájmu), ale do úvah jsem nevstupovala.

2. Kategorizace jednotlivých kvadrantů souhrnné analýzy

Sběr dat vedl k vytvoření seznamů v každém kvadrantu SWOT analýzy. Po sběru dat od všech kategorií byla vytvořena jedna souhrnná analýza. Z důvodu nepřehlednosti, velmi obsáhlých kvadrantů a často se opakujících či podobných názorů jsem jednotlivá data ze souhrnné analýzy sloučila do kategorií, které data spojovala.

Tabulka 3 SWOT analýza

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zavedená NNO • Klíčoví loajální zaměstnanci • Charisma a přístup vedení • Zaměstnanecké benefity • Přátelská pracovní atmosféra • Odbornost • Neustálá expanze/rozvoj • Flexibilita • Úspěšnost fundraisingu • Síť kontaktů • Politická a náboženská neutralita • Vlastnictví několika nemovitostí | <ul style="list-style-type: none"> • Slabá interní komunikace • Absence plánování • Absence komplexních systémů a procesů • Nefixování již fungujícího • Růst na úkor kvality • Absence zpětné vazby • Problematický nábor a fluktuace zaměstnanců • Nejednoznačná organizační struktura + kompetence • Netransparentnost organizace • Absence PR • Absence networkingu |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nové výzvy, nové dotační strategie a možnosti v oblasti romské tematiky • Rozšíření oblasti podpory a rozšíření podporované CS • Oslovení z vnějšku na základě širokého dosahu organizace • Síťování s ostatními organizacemi (ČR) • Investiční projekty • Sociální inovace a sociální podnikání • Mezinárodní spolupráce • Společnost více a více podporuje dobročinné organizace • Firemní a individuální fundraising • Akreditace, standardizace procesů | <ul style="list-style-type: none"> • Nezáměr o služby ze strany CS • Konkurence • Vymezení společnosti vůči NNO • Rostoucí proti-romské nastavení společnosti • Politická situace • Změna legislativy • Povinné kofinancování • Financování NNO ex-post • Stopka EU projektů • Jiné zaměření EU projektů • Kontroly • Cash-flow • Rychlejší tempo růstu mezd v ČR než možnosti projektech • Ekonomická krize • Uzavřené lobby skupiny |

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

- První silnou stránkou organizace je, že se jedná o **zavedenou neziskovou organizaci**, jež působí téměř 20 let a během této doby úspěšně realizovala mnoho projektů, vytvořila tak svou značku včetně pozice na trhu, vybudovala centrálu organizace a dlouhodobě zaměstnává mnoho **klíčových loajálních zaměstnanců**, kteří jsou velmi spolehliví a kompetentní. Za mnohé vděčí **charismatu**

zakladatelky a současného **vedení organizace**, které má zároveň velmi lidský a vstřícný přístup ve vztahu ke svým zaměstnancům. Ti jsou mimo jiné odměňováni **zaměstnaneckými benefity**, které se v neziskovém sektoru mnohdy velmi složitě aplikují. Jedná se např. o 6 týdnů dovolené či zkrácenou a flexibilní pracovní dobu. Zaměstnanci si mezi sebou vypomáhají, důvěřují si a mohou se na sebe spolehnout, to způsobuje velmi **přátelskou pracovní atmosféru**. Organizace ovšem získala věhlas i díky **odbornosti**, kterou při realizaci svých projektů využívá. Jedná se o know-how práce s klienty, ale i administrace a řízení projektů. Tím dosáhla i důvěry klientů, kteří mají o poskytované služby zájem. Vzhledem k zájmu a dosaženým úspěchům má organizace tendenci **neustále expandovat/růst** a rozšiřuje tak své portfolio projektů horizontálně (oblast působení) i vertikálně (projektové zaměření). Růst ve hnán vpřed díky **flexibilitě** neboli dynamickému přístupu v oblasti řízení i projektového řízení (rychlá reakce na nové výzvy atd.) a vysoké **úspěšnosti fundraisingu**. Úspěchy ovlivňuje i **politická a náboženská neutralita** a zavedená **síť kontaktů**, kam organizace mimo střešní organizaci či jiné spolupracující subjekty, řadí i dobře vyjednané podmínky u banky při nutnosti úvěru apod. Tomu napomáhá i **vlastnictví několika nemovitostí** z investičních projektů.

Slabé stránky

- Mezi slabými stránkami se často opakují názory vztahující se ke **slabé interní komunikaci** prakticky napříč celou organizací (vertikálně i horizontálně), ale zároveň i nešíření strategie. To je dále zapříčiněno **absencí plánování** (strategie a vize je pouze neformální, dále neplánování projektů napříč odděleními apod.), **absencí komplexních systémů a procesů**, a to jak z pohledu zaměstnanců (např. systém vzdělávání), tak i z pohledu reportingu (každý si vede své přehledy, absence centrálního přehledu téměř ve všech oblastech) a interních norem (neplnění, nekontrolování). Navíc organizace **nefixuje fungující** (nedotahuje rozdělané do konce, nestandardizuje) a přednost dává růstu. Tento přístup způsobuje **růst na úkor kvality**, která je tím potlačována. Jedná se o snižující se úroveň kvality odvedené práce, nedostatečnou kapacitu vedení způsobující odkládání neurgentních rozhodnutí i různou odbornost zaměstnanců. Ti zároveň **nedostávají zpětnou vazbu**, aby své nedostatky napravili nebo byli za své přednosti spravedlivě oceněni. To způsobuje vedle nižších mezd, než v jiných sektorech, **fluktuaci zaměstnanců a problematický nábor**, vzhledem k smlouvám

na dobu určitou, nemožnosti zajištění některých vítaných benefitů, atd. Další velmi často se opakující slabinou organizace je **nejednoznačná organizační struktura** a nevyjasněné **kompetence** jednotlivých pozic. Často není zřejmé, kdo za kterou činnost je odpovědný a záleží spíše na jeho ne/aktivním přístupu. To se opět promítá napříč organizací a ústí až u vedení, kde není pro všechny zřejmé, s čím se na kterého z ředitelů obracet. Organizace je dále **netransparentní** i z vnějšku, a to jak ve vztahu k cílové skupině, tak i k veřejnosti. To způsobuje její napadání a zpochybňování její činnosti. Vliv na to má i **absence PR** (vč. zastaralých webových stránek, nepoužívání sociálních sítí atd.). To způsobuje minimální podporu z nadací a nadačních fondů a úplnou absenci firemního a individuálního fundraisingu. Důsledkem je využívání pouze vázaných financí (na projekty, konkrétní službu) a nemožnost přijímání projektů s povinným kofinancováním. Poslední slabinou je **absence networkingu** neboli nerozšiřování sítě kontaktů na úrovni měst, obcí, politických subjektů, ani mezinárodně. Organizace se pohybuje pouze v již vytvořené síti, viz silné stránky.

Příležitosti

- Základními příležitostmi organizace jsou **nové výzvy, nové dotační strategie a možnosti v oblasti romské tematiky v rámci ČR**. Organizace je velmi flexibilní a přizpůsobivá aktuální situaci, proto by mohla **rozšířit oblast podpory nebo podporovanou cílovou skupinu**. Mohlo by dojít k **oslovení z vnějšku** (ze strany jiných NNO, institucí nebo stakeholderů), na základě širokého dosahu organizace (počet zaměstnanců, historie, zkušenosti, oblasti působnosti). Další příležitostí je **síťování** s ostatními organizacemi v rámci ČR. Dále by mohla reagovala svou pozorností zaměřit na více **investičních projektů, sociálních inovací a sociálního podnikání**. Mezi příležitostmi organizace řadí **mezinárodní působení a spolupráce**, kde by jednak rozšiřovala síť kontaktů a také reagovala na nové výzvy, strategie apod. Příležitostí, ve kterou všichni členové neziskových organizací doufají, je **rostoucí podpora dobročinnosti v ČR**. Díky té by se organizaci mohla otevřít větší příležitost na úspěch a zaměření se na **firemní a individuální fundraising**. Poslední zmíněnou příležitostí je **akreditace a standardizace procesů** pomocí norem ISO a jiné.

Hrozby

- Smyslem neziskových organizací je konat dobro a logicky hrozbou je **nezájem o služby ze strany cílové skupiny**, pro které jsou služby realizovány. Ačkoliv má organizace v síti sociálních služeb své místo, ohrožení přichází i ze strany **konkurence**, a to především u výběrových projektů. Mezi celospolečenské hrozby organizace řadí **zhoršující se vymezení společnosti vůči neziskovým organizacím** a **proti-romské nastavení společnosti**. Další hrozbou je **politická situace** z hlediska celé ČR i z hlediska jednotlivých lokalit (pravidelně totiž dochází ke změně lidí a tím i přístupu k řešené problematice). Také by mohlo dojít ke **změně legislativy** v neprospěch organizace (zvyšující se požadavky na pracovníky apod.). Mezi aktuální hrozby organizace řadí **povinné kofinancování** projektů (hrozí nenalezení volných financí, kterými by projekty spolufinancovala) a **financování NNO ex-post** (dotace propláceny až po ukončení projektů). Vzhledem množství projektů, jež jsou hrazeny z **EU fondů**, je velkou hrozbou i **stopka** těchto fondů či jejich **jiné zaměření** (na jiné oblasti podpory nebo jinou cílovou skupinu). Z hlediska donorů představují v neposlední řadě hrozbu i **kontroly** různého druhu (na udání, hygiena atd.) a neproplácení zálohových plateb včas (to má vliv na firemní **cash-flow**). Organizaci také ohrožuje **rychlejší tempo růstu mezd v ČR než možnosti v projektech** (to se netýká EU projektů, kde se mzdy neustále vyvíjí). To souvisí i s ohrožením v podobě **ekonomické krize**, v níž by mohlo dojít ke snížení dotací neziskového sektoru a k nutnosti propouštění zaměstnanců z důvodu vysokých mezd a nedostatku financí na jejich uhrazení. Posledním zmíněným ohrožením jsou **uzavřené lobby skupiny**, do nichž organizace nepatří.

Postřehy

Již sběr dat prokázal, že pro kompletní obraz o organizaci bylo vhodné rozdělení respondentů do více kategorií. Např. zaměstnanci centrály nedali dohromady žádnou příležitost, ačkoliv hrozeb, silných i slabých stránek našli hned několik. Důvodem může být jejich zahlcenost a s tím související určitá forma odporu k novým příležitostem nebo ke změně jejich práce, učení se něčemu novému apod. Dalším postřehem bylo rozdílné vnímání určitých faktorů v rámci interního prostředí. Oba ředitelé organizace jmenovali ustálenost organizační struktury mezi silnými stránkami a zaměstnanci označili nejednoznačnou organizační strukturu a nevyjasněnost kompetencí mezi slabými stránkami, které jsem se, dle názoru zaměstnanců, rozhodla zařadit do slabin.

5.1.2 Hodnocení aktuálního stavu z pohledu NNO

Po vytvoření finální verze kvadrantů SWOT analýzy obsahujících všechny názory, které při tvorbě zazněly, byla analýza hodnocena. K hodnocení bylo využito nejdříve **matic IFE a EFE**. Následně byla hodnocena **vztahová matice**. Na hodnocení se podíleli zvláště ředitelé organizace a zaměstnanci centrály. Důvodem bylo cílené porovnání výstupů obou skupin, které mohou být odlišné.

Tabulka 4 Harmonogram hodnocení aktuálního stavu

| Datum | Kdo | Co |
|-----------|---------------------------------|---|
| 12.2.2020 | Ředitelé organizace | Volba klíčových faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, přiřazení váhy důležitosti a stupně vlivu na strategický záměr |
| 19.2.2020 | Zaměstnanci centrály organizace | Volba klíčových faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, přiřazení váhy důležitosti a stupně vlivu na strategický záměr, vztahová matice |
| 4.3.2020 | Ředitelé organizace | Vztahová matice |

Zdroj: vlastní zpracování

Matice IFE

1. Volba klíčových faktorů pro matici IFE

Ředitelé organizace a zaměstnanci centrály začali volbou 8 klíčových faktorů z kvadrantu silných stránek a 8 klíčových faktorů z kvadrantu slabých stránek. Jednalo se o volbu faktorů, které by mohly strategický záměr „stabilizace organizace“ ovlivnit. Pro tuto volbu faktorů byla zvolena metoda eliminace. Postupně se vyřazovaly faktory, které vliv na strategický záměr nemají nebo mají vliv nižší. Obě skupiny byly při eliminaci jednotné, nebylo nutné využití dalších metod v případě neshody. V níže uvedených tabulkách 5 a 6 je finální verze výběru, tedy 8 vybraných silných stránek a 8 vybraných slabých stránek.

Již v tomto bodě se výběr faktorů ředitelů organizace se zaměstnanci lišil, proto jsou jejich výsledky odděleny. Šedivě jsou označena pole, která se při výběru lišila, resp. u druhé skupiny se neobjevila.

Tabulka 5 Výběr klíčových interních faktorů podle ředitelů

| Silné stránky | | Slabé stránky | |
|---------------|-----------------------------------|---------------|--|
| S1 | Klíčová loajální zaměstnanci | W1 | Slabá interní komunikace |
| S2 | Odbornost | W2 | Absence plánování |
| S3 | Neustálá expanze/rozvoj | W3 | Absence komplexních systémů a procesů |
| S4 | Flexibilita | W4 | Nefixování již fungujícího |
| S5 | Úspěšnost fundraisingu | W5 | Absence zpětné vazby |
| S6 | Síť kontaktů | W6 | Problématická nábor a fluktuace zaměstnanců |
| S7 | Politická a náboženská neutralita | W7 | Nejednoznačná organizační struktura + kompetence |
| S8 | Vlastnictví několika nemovitostí | W8 | Netransparentnost organizace |

Tabulka 6 Výběr klíčových interních faktorů podle zaměstnanců

| Silné stránky | | Slabé stránky | |
|---------------|----------------------------------|---------------|--|
| S1 | Zavedená NNO | W1 | Slabá interní komunikace |
| S2 | Klíčová loajální zaměstnanci | W2 | Absence plánování |
| S3 | Odbornost | W3 | Absence kom. systémů a procesů |
| S4 | Neustálá expanze/rozvoj | W4 | Nefixování již fungujícího |
| S5 | Flexibilita | W5 | Růst na úkor kvality |
| S6 | Úspěšnost fundraisingu | W6 | Nejednoznačná organizační struktura + kompetence |
| S7 | Síť kontaktů | W7 | Absence PR |
| S8 | Vlastnictví několika nemovitostí | W8 | Absence networkingu |

Zdroj: vlastní zpracování

2. Přiřazení váhy důležitosti a stupně vlivu na strategický záměr

Druhým krokem bylo, každému faktoru přiřadit váhu důležitosti, ve vztahu ke konkurenceschopnosti organizace. Podmínkou je, že součet vah všech silných a slabých stránek je rovno 1,0. Z důvodu mnoha faktorů (8 ze silných a 8 ze slabých stránek) určili respondenti pořadí důležitosti jednotlivých faktorů. Zároveň bylo možné udělit stejné pořadí dvěma nebo více faktorům. Následně jsem toto pořadí přepočítala na váhy, jejichž celkový součet se rovná 1,0 (viz tabulky 7 a 8).

Posledním krokem bylo určení stupně vlivu na strategický záměr organizace. U silných stránek se hodnotilo 4- významná silná stránka, 3- méně důležitá silná stránka, u slabých stránek 2- méně důležitá slabá stránka, 1- významná slabá stránka. Následně byla váha roznásobena stupněm vlivu a celkovým součtem jednotlivých součinů byla vypočítána interní pozice strategického záměru organizace (resp. síla interního prostředí) (Fotr, 2012 str. 44).

Tabulka 7 Hodnocení matice IFE řediteli

| Faktor | | Váha | | Stupeň vlivu | Celkem |
|------------------------|--|-----------|--------------|--------------|--------------|
| | | Pořadí | Váha | | |
| Silné stránky S | | | | | |
| S1 | Klíčová loajální zaměstnanci | 2. | 0,087 | 4 | 0,348 |
| S2 | Odbornost | 4. | 0,058 | 4 | 0,232 |
| S3 | Neustálá expanze/rozvoj | 2. | 0,087 | 4 | 0,348 |
| S4 | Flexibilita | 3. | 0,072 | 4 | 0,290 |
| S5 | Úspěšnost fundraisingu | 1. | 0,101 | 4 | 0,406 |
| S6 | Síť kontaktů | 7. | 0,014 | 3 | 0,043 |
| S7 | Politická a náboženská neutralita | 5 | 0,043 | 3 | 0,130 |
| S8 | Vlastnictví nemovitostí | 6. | 0,029 | 4 | 0,116 |
| Slabé stránky W | | | | | |
| W1 | Slabá interní komunikace | 6. | 0,029 | 2 | 0,058 |
| W2 | Absence plánování | 1. | 0,101 | 1 | 0,101 |
| W3 | Absence komplexních systémů a procesů | 1. | 0,101 | 1 | 0,101 |
| W4 | Nefixování již fungujícího | 5. | 0,043 | 1 | 0,043 |
| W5 | Absence zpětné vazby | 7. | 0,014 | 2 | 0,029 |
| W6 | Problématický nábor a fluktuace zaměstnanců | 3. | 0,072 | 1 | 0,072 |
| W7 | Nejednoznačná organizační struktura + kompetence | 2. | 0,087 | 1 | 0,087 |
| W8 | Netransparentnost organizace | 4. | 0,058 | 1 | 0,058 |
| Σ | | | 1,0 | | 2,464 |

Tabulka 8 Hodnocení matice IFE zaměstnanci

| Faktor | | Váha | | Stupeň vlivu | Celkem |
|------------------------|---|-----------|--------------|--------------|--------------|
| | | Pořadí | Váha | | |
| Silné stránky S | | | | | |
| S1 | Zavedená NNO | 5. | 0,044 | 3 | 0,132 |
| S2 | Klíčová zaměstnanci | 1. | 0,103 | 4 | 0,412 |
| S3 | Odbornost | 3. | 0,074 | 4 | 0,294 |
| S4 | Neustálá expanze/rozvoje | 7. | 0,015 | 3 | 0,044 |
| S5 | Flexibilita | 4. | 0,059 | 3 | 0,176 |
| S6 | Úspěšnost fundraisingu | 2. | 0,088 | 4 | 0,353 |
| S7 | Síť kontaktů | 6. | 0,029 | 3 | 0,088 |
| S8 | Vlastnictví nemovitostí | 7. | 0,015 | 3 | 0,044 |
| Slabé stránky W | | | | | |
| W1 | Interní komunikace | 1. | 0,103 | 1 | 0,103 |
| W2 | Absence plánování | 3. | 0,074 | 2 | 0,147 |
| W3 | Absence komplexních systémů a procesů | 3. | 0,074 | 2 | 0,147 |
| W4 | Nefixování již fungujícího | 2. | 0,088 | 2 | 0,176 |
| W5 | Růst na úkor kvality | 6. | 0,029 | 1 | 0,029 |
| W6 | Nejednoznačná organizační struktura + kompetence | 1. | 0,103 | 1 | 0,103 |
| W7 | Absence PR | 4. | 0,059 | 2 | 0,118 |
| W8 | Absence networkingu | 5. | 0,044 | 2 | 0,088 |
| Σ | | | 1,0 | | 2,456 |

Zdroj: vlastní zpracování

3. Hodnocení

Pomocí matice IFE bylo zjištěno, že dle ředitelů organizace i zaměstnanců není interní pozice podniků vůči strategickému záměru ani silná, ani slabá. Odpovídá průměrné interní síle. Dle Fotra (Fotr, 2012 str. 44) se organizace o interní prostředí může opřít,

ale zároveň by se měla zaměřit na jeho posílení. Ačkoliv tato metoda slouží primárně ke zjištění celkové pozice interního prostředí ve vztahu ke strategickému záměru, dá se z ní vyčíst i významnost jednotlivých faktorů. Nejvýznamnější silné stránky z hlediska naplnění strategického záměru jsou určeny podle nejvyšších celkových hodnot. Podle ředitelů je to úspěšnost fundraisingu, neustálá expanze/rozvoj a klíčoví zaměstnanci. Podle zaměstnanců jsou to klíčoví zaměstnanci, úspěšnost fundraisingu a odbornost. Pro zjištění nejvýznamnějších slabých stránek se stupeň vlivu musel rozpočítat obráceně, tedy 2 – významnější slabá stránka a 1- méně důležitá slabá stránka. Nejvyšší celková hodnota představovala nejvýznamnější slabinu. Výsledek ředitelů organizace a zaměstnanců se zde rozchází. Podle zaměstnanců jsou nejvýznamnějšími slabinami interní komunikace a nejednoznačná organizační struktura + kompetence. Podle ředitelů organizace absence plánování a komplexních systémů a procesů.

Postřehy

Ačkoliv byl výběr 8 silných stránek u obou skupin podobný, výsledky hodnocení se lišily. Mezi nejvýznamnějšími faktory ředitelů organizace vyšla „neustálá expanze/rozvoj“, čímž se potvrzuje jejich „rozvojová tendence“, která má ale v kontextu stabilizace až zarážející význam. Ačkoliv v hodnocení zaměstnanců vyšly podobně faktory „klíčoví loajální zaměstnanci“ a „úspěšnost fundraisingu“, neustálou expanzi a rozvoj zaměstnanci hodnotí až na posledním místě. To by se dalo interpretovat tak, že zaměstnanci považují za silnou stránku organizace její neustálý růst a podporují ho i v kontextu stabilizace, a to např. vzhledem k neustále rostoucím finančním zdrojům, které zvyšují jejich finanční ohodnocení, jistotu zaměstnání apod. Nicméně výsledky ukazují, že by raději neposouvali organizaci „zase“ jinam nebo dál, než kde je teď. Zaměstnanci by raději fixovali současný stav. To potvrzuje i hodnocení slabých stránek, kde vyšlo mezi nejvýznamnějšími, podle zaměstnanců, nefixování již fungujícího. Zaměstnanci také považují na rozdíl od ředitelů za klíčovou slabou stránku i růst na úkor kvality. Stabilizaci by nejvíce uvítali ve slabé interní komunikaci a nejednoznačné organizační struktuře + kompetencích.

Matice EFE

1. Volba klíčových faktorů pro matici EFE

Volba klíčových faktorů pro matici EFE začala výběrem 8 klíčových (významných) příležitostí a hrozeb, které mohou mít na strategický záměr vliv (pozitivní nebo negativní). Pro volbu byla zvolena stejná metoda eliminace faktorů jako u matice IFE. V níže

uvedených tabulkách 9 a 10 je uvedena finální verze výběru, tedy 8 vybraných příležitostí a 8 vybraných hrozeb.

Tabulka 9 Výběr klíčových externích faktorů podle ředitelů

| Příležitosti | | Hrozby | |
|--------------|--|--------|-------------------------------|
| O1 | Rozšíření oblasti podpory a rozšíření podporované cílové skupiny | T1 | Nezájem ze strany klientů |
| O2 | Oslovení z vnějšku na základě širokého dosahu organizace | T2 | Konkurence |
| O3 | Investiční projekty | T3 | Vymezení společnosti vůči NNO |
| O4 | Sociální inovace a sociální podnikání | T4 | Politická situace |
| O5 | Mezinárodní spolupráce | T5 | Změna legislativy |
| O6 | Společnost více a více podporuje dobročinné organizace | T6 | Povinné kofinancování |
| O7 | Firemní a individuální fundraising | T7 | Financování NNO ex-post |
| O8 | Akreditace, standardizace procesů | T8 | Ekonomická krize |

Tabulka 10 Výběr klíčových externích faktorů zaměstnanci

| Příležitosti | | Hrozby | |
|--------------|--|--------|---------------------------|
| O1 | Nové výzvy, dotační strategie a možnosti v oblasti romské tematiky | T1 | Nezájem ze strany klientů |
| O2 | Rozšíření oblasti podpory a rozšíření podporované cílové skupiny | T2 | Politická situace |
| O3 | Oslovení z vnějšku na základě širokého dosahu organizace | T3 | Změna legislativy |
| O4 | Sítování s ostatními organizacemi | T4 | Povinné kofinancování |
| O5 | Investiční projekty | T5 | Financování NNO ex-post |
| O6 | Sociální inovace a sociální podnikání | T6 | Stopka EU projektů |
| O7 | Mezinárodní spolupráce | T7 | Kontroly |
| O8 | Firemní a individuální fundraising | T8 | Uzavřené lobby skupiny |

Zdroj: vlastní zpracování

2. Přiřazení váhy důležitosti a stupně vlivu na strategický záměr

Druhým krokem bylo každému faktoru přiřadit váhu důležitosti ve vztahu k obecnému úspěchu organizace v oboru. Podmínkou je, že součet vah všech příležitostí a hrozeb je rovno 1,0. Z důvodu mnoha faktorů (8 z příležitostí a 8 z hrozeb) určili respondenti pořadí důležitosti jednotlivých faktorů. Zároveň bylo možné udělit stejné pořadí dvěma nebo více faktorům. Následně jsem toto pořadí přepočítala na váhy, jejichž celkový součet se rovná 1,0 (viz tabulky 11 a 12).

Posledním krokem bylo určení stupně vlivu na strategický záměr organizace. Hodnotilo se na stupnici 1-4 (4- nejvyšší vliv, 3- nadprůměrný vliv, 2- střední vliv, 1- nízký vliv). Následně byla váha roznásobena stupněm vlivu a celkovým součtem jednotlivých součinů a byla vypočítána externí pozice strategického záměru organizace (resp. citlivost strategického záměru na externí prostředí) (Fotr, 2012 str. 44)

Tabulka 11 Hodnocení matice EFE řediteli

| Faktor | | Váha | | Stupeň vlivu | Celkem |
|-----------------------|---|-----------|--------------|--------------|--------------|
| | | Pořadí | Váha | | |
| Příležitosti O | | | | | |
| O1 | Rozšíření oblasti podpory a rozšíření podporované cílové skupiny | 2. | 0,088 | 4 | 0,351 |
| O2 | Oslovení z vnějšku na základě širokého dosahu organizace | 5. | 0,035 | 1 | 0,035 |
| O3 | Investiční projekty | 5. | 0,035 | 3 | 0,105 |
| O4 | Sociální inovace a sociální podnikání | 3. | 0,070 | 3 | 0,211 |
| O5 | Mezinárodní spolupráce | 5. | 0,035 | 3 | 0,105 |
| O6 | Společnost více a více podporuje dobročinné organizace | 6. | 0,018 | 2 | 0,035 |
| O7 | Firemní a individuální fundraising | 4. | 0,053 | 4 | 0,211 |
| O8 | Akreditace, standardizace procesů | 1. | 0,105 | 3 | 0,316 |
| Hrozby T | | | | | |
| T1 | Nezájem ze strany klientů | 2. | 0,088 | 4 | 0,351 |
| T2 | Konkurence | 3. | 0,070 | 3 | 0,211 |
| T3 | Vymezení společnosti vůči NNO | 3. | 0,070 | 2 | 0,140 |
| T4 | Politická situace | 4. | 0,053 | 3 | 0,158 |
| T5 | Změna legislativy | 1. | 0,105 | 4 | 0,421 |
| T6 | Povinné kofinancování | 4. | 0,053 | 3 | 0,158 |
| T7 | Financování NNO ex-post | 4. | 0,053 | 3 | 0,158 |
| T8 | Ekonomická krize | 3. | 0,070 | 3 | 0,211 |
| Σ | | | | | 3,175 |

Tabulka 12 Hodnocení matice EFE zaměstnanci

| Faktor | | Váha | | Stupeň vlivu | Celkem |
|-----------------------|--|-----------|--------------|--------------|--------------|
| | | Pořadí | Váha | | |
| Příležitosti O | | | | | |
| O1 | Nové výzvy, dotační strategie a možnosti v oblasti romské tematiky | 1. | 0,091 | 3 | 0,273 |
| O2 | Rozšíření oblasti podpory a rozšíření podporované cílové skupiny | 4. | 0,036 | 3 | 0,109 |
| O3 | Oslovení z vnějšku na základě širokého dosahu organizace | 3. | 0,055 | 2 | 0,109 |
| O4 | Sítování s ostatními organizacemi | 2. | 0,073 | 2 | 0,145 |
| O5 | Investiční projekty | 2. | 0,073 | 3 | 0,218 |
| O6 | Sociální inovace a sociální podnikání | 1. | 0,091 | 4 | 0,364 |
| O7 | Mezinárodní spolupráce | 4. | 0,036 | 3 | 0,109 |
| O8 | Firemní a individuální fundraising | 2. | 0,073 | 4 | 0,291 |
| Hrozby T | | | | | |
| T1 | Nezájem ze strany klientů | 2. | 0,073 | 3 | 0,218 |
| T2 | Politická situace | 4. | 0,036 | 2 | 0,073 |
| T3 | Změna legislativy | 3. | 0,055 | 2 | 0,109 |
| T4 | Povinné kofinancování | 1. | 0,091 | 3 | 0,273 |
| T5 | Financování NNO ex-post | 1. | 0,091 | 4 | 0,364 |
| T6 | Stopka EU projektů | 1. | 0,091 | 4 | 0,364 |
| T7 | Kontroly | 5. | 0,018 | 3 | 0,055 |
| T8 | Uzavřené lobby skupiny | 5. | 0,018 | 2 | 0,036 |
| Σ | | | 1,0 | | 3,109 |

Zdroj: vlastní zpracování

3. Hodnocení

Na základě výsledku matice EFE zpracované s řediteli organizace (3,175) a se zaměstnanci (3,109), se organizace opírá o střední až vysokou citlivost strategického záměru na externí prostředí. Znamená to, že by neměla spoléhat pouze na úspěchy z minulých let, ale věnovat své úsilí by měla do scénářů budoucího vývoje prostředí. Nejvýznamnějšími příležitostmi jsou podle zaměstnanců sociální inovace a sociální podnikání a firemní a individuální fundraising. Dle ředitelů organizace je to rozšíření oblasti podpory a rozšíření podporované cílové skupiny a akreditace a standardizace procesů, kterou zaměstnanci vyřadili už v rámci volby klíčových faktorů. Nejvýznamnější hrozbou je dle zaměstnanců financování neziskových organizací ex-post a stopka projektů z fondů EU, zatímco pro ředitele organizace změna legislativy a nezájem ze strany klientů.

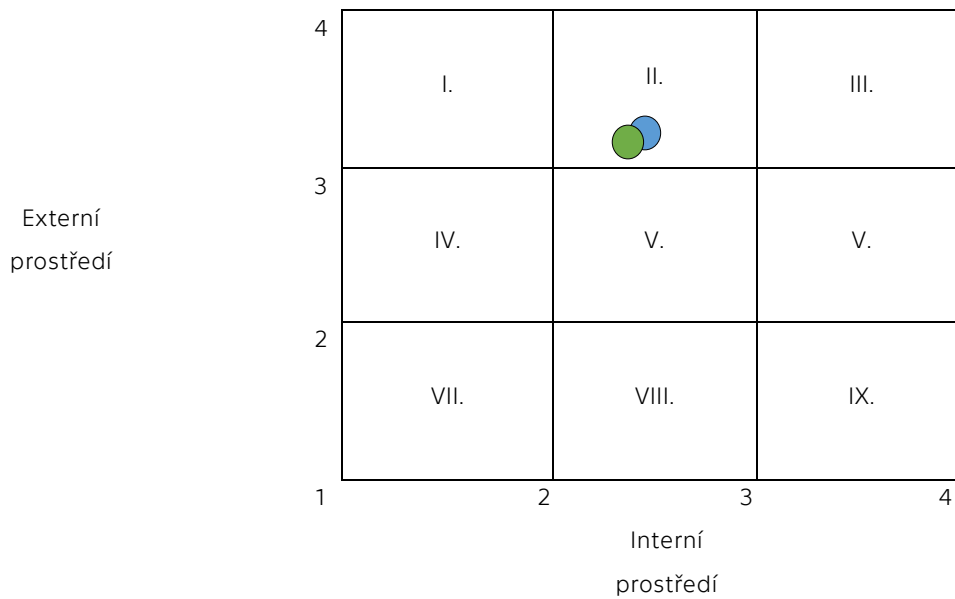
Postřehy

Jednou z nejvýznamnějších příležitostí pro ředitele organizace jsou akreditace a standardizace procesů. Ty mají přímou vazbu na zvyšování kvality a interní stabilizaci organizace, ale zároveň otevírají nové možnosti v oblasti projektových žádostí, u kterých jsou tyto akreditace povinné. Tím by se dala působnost organizace rozšířit, což růstovou tendenci ředitelů podobně jako rozšíření oblasti podpory a rozšíření podporované cílové skupiny také potvrzuje. Zaměstnanci organizace ale akreditace nevybrali ani mezi 8 nejvýznamnějších příležitostí. Z jejich pohledu by to spíše znamenalo další práci na něčem novém. Největší příležitost by pak viděli v sociálním podnikání a rozvoji firemního a individuálního fundraisingu, kterým by podpořili programovou i finanční udržitelnost. Na rozdíl od zaměstnanců, nevnímají ředitelé příliš velké ohrožení ve vztahu k fondům z Evropské unie (stopka EU projektů) a souvisejícími změnami (povinné kofinancování, financování ex-post). Větší ohrožení vnímají ze strany změny české legislativy v neprospěch organizace a z nezájmu o služby ze strany klientů.

Matice IE

Na základě výsledných hodnot matic IFE, EFE hodnocených neziskovou organizací byla vytvořena matice IE s devíti kvadranty. Osa x znázorňuje interní prostředí a osa y externí. Do matice byly dosazeny výsledky matic IFE, EFE.

Obrázek 5 Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnocení ředitelů je označeno modrým puntíkem a zaměstnanců zeleným puntíkem. Z obrázku 5 je patrné, že výsledná pozice, kde se organizace podle ředitelů a zaměstnanců nachází, je téměř shodná. Jedná se o průměrnou interní pozici, která je ale velmi citlivá na externí prostředí. Výsledný kvadrant č. II podle Fotra (2012 str. 52) představuje pozici „stavěj a zajišťuj růst“, při které doporučuje zvolit strategie intenzivní (penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu) nebo strategie ofenzivní (dopřednou, zpětnou a horizontální integraci).

Ansoffova matice

Ačkoliv se ukázalo, že je výsledné hodnocení pozice podniku podle ředitelů i zaměstnanců stejné, jednotlivé faktory, vedoucí k tomuto výsledku, byly rozdílné. To vyplývalo i z průběžných postřehů, které jsem komentovala výše. Ředitelé organizace mají růstovou tendenci, což zaměstnanci organizace oceňují (organizace tím získává významnější pozici na trhu, je po ní ohlas, jejich práce je jistější atd.), ale na druhou stranu musí řešit řadu změn a nových otázek, které s růstem do nových oblastí či s novými službami souvisí. Také nezbývá prostor na fixování nastavených procesů či na jejich integraci do celé organizace, což zaměstnanci považují za problém. To může mít vliv i na jejich případnou demotivaci k něčemu zcela novému, což by mohlo být vysvětlením nulových příležitostí z jejich strany. Neznamená to, že by zaměstnanci růst zcela vylučovali, spíše by ale upřednostňovali postupné rozšiřování na již známém trhu nebo s již známými službami. Uvedené poznatky jsem zakomponovala do modifikované verze Ansoffovy

matice popsané Vostrovským. (2008 str. 33) Organizaci bych nedoporučovala diverzifikaci, vzhledem k možné nespokojenosti zaměstnanců, ani setrvat se stejnými službami na stejném trhu, vzhledem k povaze ředitelů, dlouhodobým cílům organizace a možné absenci několika silných stránek (rozvoj, flexibilita). Z hlediska dlouhodobého cíle zahraniční rozvoj by byla vhodná strategie rozšiřování trhu s existujícími službami. Z hlediska dlouhodobého cíle stabilizace organizace by byla vhodná strategie rozvoj služeb na existujícím trhu. Tu bych organizaci vzhledem k současnému cíli doporučila.

Obrázek 6 Ansoffova matice

| | | | |
|-----|------------|--|---|
| TRH | Existující | <p>Pronikání na trhy „Zůstat tam, kde jsme“</p> | <p>Rozvoj služeb „Poskytovat nové služby dosavadním zákazníkům“</p> |
| | Nový | <p>Rozšiřování trhu „Poskytovat dosavadní služby novým zákazníkům“</p> | <p>Diverzifikace „Nové služby novým klientům“</p> |
| | | SLUŽBA | |
| | | Existující | Nová |

Zdroj: (Vostrovský, 2008) vlastní zpracování

Vztahová matice

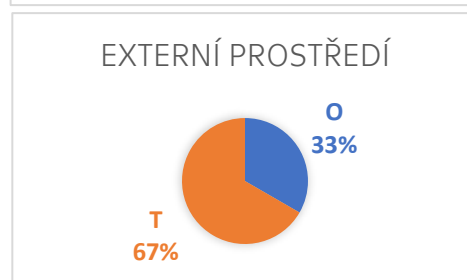
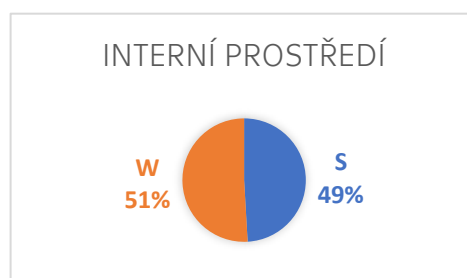
S řediteli i zaměstnanci organizace byly vytvořeny vztahové matice, jejichž výsledky vedly ke zjištění, které silné stránky pozitivně ovlivňují využití jednotlivých příležitosti nebo zeslabují hrozby, a naopak které slabé stránky příležitosti brzdí a hrozby prohlubují atd. Tím byla vyhodnocena síla jednotlivých faktorů. Na základě síly bylo určeno, které faktory převládají (S-W-O-T), a na které třeba se v rámci strategie zaměřit.

Ředitelé organizace

Výsledkem vztahové matice ředitelů organizace je, že slabé stránky převyšují silné stránky a hrozby převyšují příležitosti. Nejsilnější stránkou, která pozitivně podporuje veškeré příležitosti a zeslabuje veškeré hrozby, je flexibilita. Nejslabší stránkou je nefixování již fungujícího, které až na hrozbu „politická situace“ znesnadňuje příležitosti a zhoršuje hrozby. Příležitostí s nejvyšším bodovým ohodnocením je „oslovení z vnějšku na základě širokého dosahu organizace“ a „společnost více a více podporuje dobročinné organizace“. Vzhledem k silným a slabým stránkám organizace jsou největší hrozbou změny v legislativě. Ty podle nich představují největší hrozbu i v matici EFE.

Obrázek 7 Výsledky vztahové matice (ředitelé)

| | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| S1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 9 |
| S2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 11 |
| S3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | -1 | 1 | -1 | 0 | 0 | 1 | 10 |
| S4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 |
| S5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 1 | 1 | 8 |
| S6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 12 |
| S7 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| S8 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| W1 | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -7 |
| W2 | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | 1 | -1 | 0 | | -1 | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -11 |
| W3 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | | -1 | -1 | -1 | 0 | -1 | 0 | -1 | -1 | -14 |
| W4 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | | -1 | -1 | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -15 |
| W5 | -1 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | -6 |
| W6 | -1 | -1 | 0 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | -7 |
| W7 | -1 | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | -1 | -11 |
| W8 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -13 |
| | 0 | 2 | 1 | -1 | 0 | 2 | 1 | -2 | | -2 | 0 | -3 | 3 | -5 | 1 | 0 | 0 | |



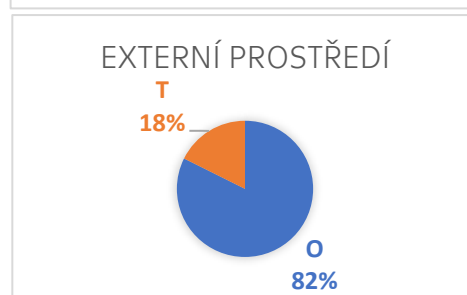
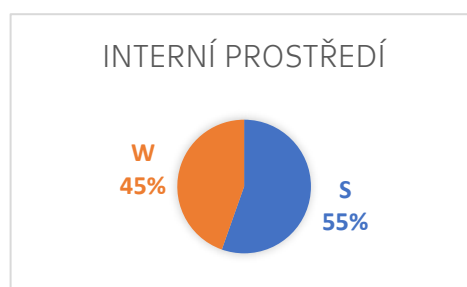
Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci

Výsledkem vztahové matice zaměstnanců je, že silné stránky převyšují slabé a příležitosti převyšují hrozby. Nejsilnější stránkou, která pozitivně podporuje veškeré příležitosti a zeslabuje veškeré hrozby, je stejně jako u hodnocení ředitelů flexibilita. Nejslabší stránkou je absence plánování, které až na příležitost „oslovení z vnějšku na základě širokého dosahu organizace“ znesnadňuje příležitosti a zhoršuje hrozby. Příležitostí s nejvyšším bodovým ohodnocením je „oslovení z vnějšku na základě širokého dosahu organizace“. To je způsobeno především nulovým potlačením této příležitosti ze strany slabých stránek organizace. Největší hrozbou jsou kontroly.

Obrázek 8 Výsledky vztahové matice (zaměstnanci)

| | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| S1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 10 |
| S2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 8 |
| S3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 12 |
| S4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 12 |
| S5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 |
| S6 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 12 |
| S7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 12 |
| S8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| W1 | -1 | -1 | 0 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | -7 |
| W2 | -1 | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -15 |
| W3 | -1 | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | -12 |
| W4 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | | -1 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | -6 |
| W5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | | -1 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | -1 | 0 | -4 |
| W6 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | -3 |
| W7 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | | -1 | -1 | 0 | -1 | 0 | -1 | 0 | -1 | -10 |
| W8 | -1 | -1 | 0 | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | -13 |
| | 1 | 0 | 6 | 2 | 4 | 2 | 0 | -1 | | 2 | 1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -3 | 4 | |

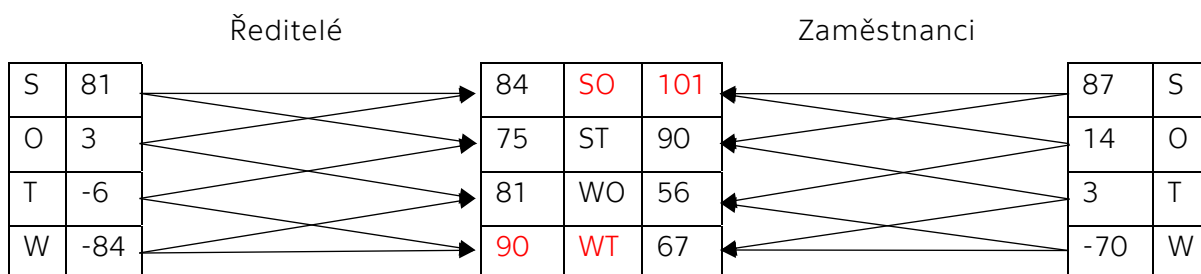


Zdroj: vlastní zpracování

Matice TOWS

Výsledky vztahových matic ředitelů i zaměstnanců byly dosazeny do obr. 9. Následně byly za účelem zjištění doporučené strategie sečteny jejich vzájemné kombinace interních a externích faktorů SO, ST, WO a WT, aby byla zjištěna doporučená strategie.

Obrázek 9 Matice TOWS



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vzájemného hodnocení vybraných faktorů S-W-O-T, které jsou podle ředitelů klíčové ke stabilizaci, vyšla jako doporučená strategie WT neboli „vyhýbání“. To znamená defenzivní strategie, v rámci které dochází k redukci slabých stránek a vyhýbání se hrozbám. Dle vyhodnocení zaměstnanců vyšla jako doporučená strategie s nejvíce body (a s výraznějším bodovým odstupem) strategie SO neboli využití. To znamená strategie využití silných stránek ve prospěch zjištěných příležitostí. Jedná se o ofenzivní přístup, který je opakem přístupu defenzivního.

Podle mého názoru může být důvodem rozdílného výsledku odlišné vnímání strategického záměru, resp. jiná představa o jeho provedení. Pro ředitele organizace je to krok zpět oproti běžnému růstu a chápu jej víc jako řešení problémů, zaměstnanci je vnímají více jako příležitost pro zefektivnění jejich práce, upevnění jejich pozice v organizaci apod. Další možné vysvětlení tohoto rozporu je, že ředitelé podvědomě hodnotili i rozvoj organizace, resp. oba definované strategické cíle dohromady. Např. u rozvoje do zahraničí totiž předpokládají, že by mohli získat stabilní zdroje financování, které by v budoucnu tvořily většinu obrátu. Z tohoto důvodu považují růst/expansi za silnou stránku vedoucí ke stabilizaci. Výsledek vztahové matice by v tomto případě znamenal, že organizaci není doporučeno tento strategický záměr realizovat. Vhodné by bylo realizovat pouze stabilizaci, která byla hodnocena zaměstnanci. Také je ale důležité podotknout, že obě skupiny hodnotily rozdílné faktory podle výběru v tab. 5, 6, 9 a 10. Organizaci bych doporučila jednoznačněji vymezit cíle a cílové hodnoty, aby i plánovaný způsob jejich dosažení byl shodný. Analýzy v následující kapitole by měly pohled NNO doplnit o objektivizovaná data, která napomůžou k jednoznačnému zhodnocení strategické pozice, vhodnosti strategického záměru, a tím i vyřešení tohoto rozporu.

5.2 Analýzy doplňující pohled NNO

5.2.1 Analýza vývoje organizace

K měřitelnému ověření růstu organizace byla využita následující data: obrat, počet zaměstnanců a počet poboček organizace. Tato data byla analyzována mezi lety 2006 a 2018. Důvodem výběru tohoto období byla dostupnost údajů z výročních zpráv organizace a zpráv auditora právě v těchto letech. Nejdříve byla jednotlivá data analyzována vč. výpočtu jejich meziročního růstu a na závěr bylo provedeno vyhodnocení vývoje organizace s ohledem na růsty i propady všech faktorů dohromady.

Obrat organizace

Nejdříve byl analyzován obrat organizace. Tabulka 13 je rozdělena na sloupec „Dotace a granty“ a „Ostatní sponzoři a donoři“ stejným způsobem jako ve výročních zprávách. Jinými slovy jde o rozdělení donorů na veřejné a soukromé.

V rámci této analýzy bylo zjištěno:

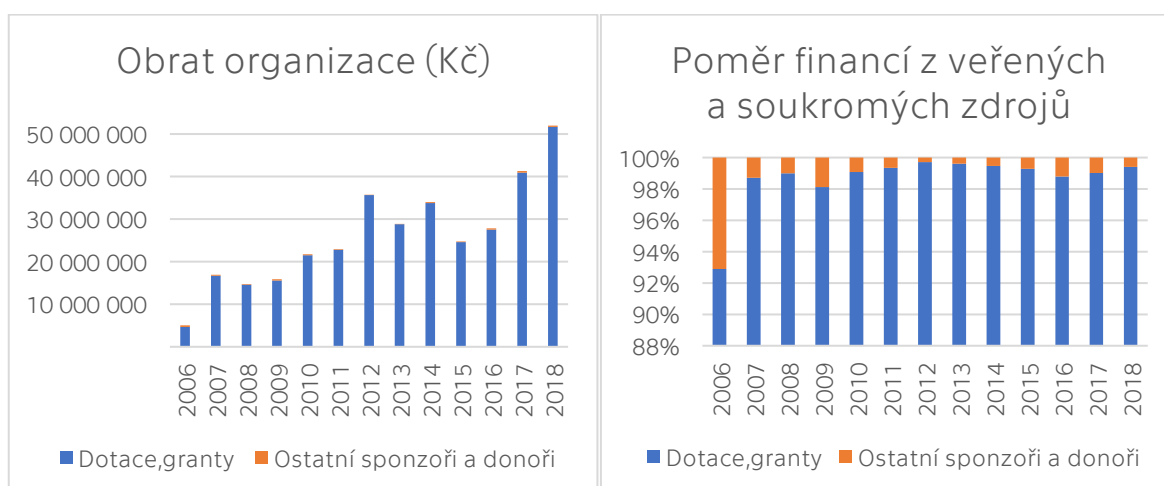
- 1) Výše veřejných prostředků, soukromých prostředků a jejich suma v jednotlivých letech
- 2) Procentuální porovnání finančních prostředků z veřejných a soukromých financí
- 3) Průměrný roční nárůst obratu organizace

Tabulka 13 Analýza vývoje obratu organizace v letech 2006-2018 (v tis. Kč)

| Rok | Dotace a granty | Ostatní sponzoři a donoři | Celkem |
|---------------|-----------------|---------------------------|----------------|
| 2006 | 4 687 | 358 | 5 046 |
| 2007 | 16 732 | 219 | 16 951 |
| 2008 | 14 633 | 149 | 14 782 |
| 2009 | 15 583 | 300 | 15 883 |
| 2010 | 21 544 | 200 | 21 744 |
| 2011 | 22 797 | 149 | 22 947 |
| 2012 | 35 650 | 104 | 35 755 |
| 2013 | 28 804 | 115 | 28 919 |
| 2014 | 33 800 | 182 | 33 982 |
| 2015 | 24 595 | 177 | 24 772 |
| 2016 | 27 530 | 336 | 27 867 |
| 2017 | 40 909 | 402 | 41 312 |
| 2018 | 51 687 | 304 | 51 992 |
| Celkem | 338 957 | 2 999 | 341 956 |

Zdroj: Výroční zprávy Romodrom o.p.s. 2006-2018, vlastní zpracování

Graf 1 Vývoj obratu organizace a porovnání veřejných a soukromých zdrojů



Zdroj: Výroční zprávy Romodrom o.p.s. 2006-2018, vlastní zpracování

Z tabulky 13 a grafu 1 je zřejmé, že dotace a granty, resp. finance z veřejných prostředků mnohonásobně převyšují finanční prostředky od soukromých dárců. Suma finančních prostředků od soukromých dárců tvoří 0,88 % ze sumy celkových finančních prostředků a meziročně se nijak zásadně nevyvíjí. Ve všech letech je v rozmezí cca 100 000 – 400 000 Kč/ročně. U financí z veřejných prostředků je nárůst na první pohled znatelný.

Meziroční růst

V následujícím kroku byl vypočten průměrný meziroční růst organizace na základě finančních prostředků. Analyzovány byly celkové příjmy organizace, resp. údaje z posledního sloupce „celkem“ z tabulky 13. Míra růstu od roku 2006 do roku 2018 byla vypočtena dle následujícího vzorce:

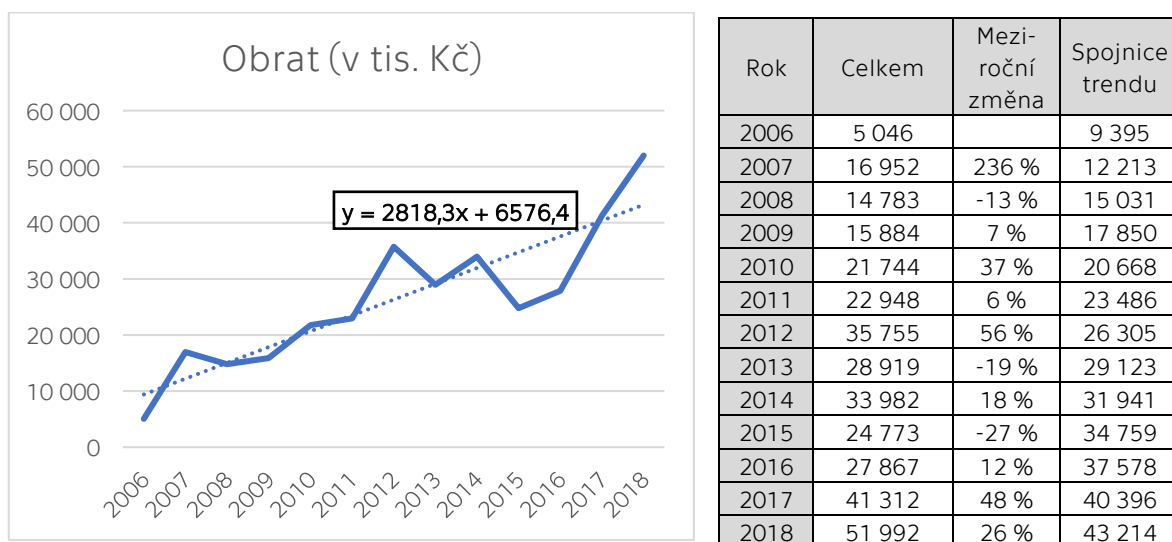
$$GROWTH RATE = \left(\frac{present}{past} \right)^{\frac{1}{n}} - 1,$$

kde „present“ představuje výši obratu v posledním roce, „past“ výši obratu v prvním roce a „n“ počet časových období.

$$GROWTH RATE = \left(\frac{51\,992}{5\,046} \right)^{\frac{1}{12}} - 1 = 0,21.$$

Míra růstu mezi roky 2006 a 2018 je 21 %. Uvedený výpočet ovšem zohledňuje pouze obrat v prvním a posledním roce. Nezhledňuje prudší či pomalejší růsty a hlavně 3 propady, a to v letech 2008, 2013 a největší v roce 2015, viz níže. Z toho důvodu byl vytvořen graf 2, za kterého bude pomocí spojnice trendu vypočtena skutečná míra růstu organizace.

Graf 2 Spojnice trendu obratu organizace



Zdroj: Výroční zprávy Romodrom o.p.s. 2006-2018, vlastní zpracování

Celkové obraty v jednotlivých letech byly dosazeny do grafu 2 a byla zobrazena lineární spojnice trendu vč. její rovnice. Spojnice trendu graficky vyjadřuje, jak se lineárně vyvíjela výše obratu včetně jeho růstů a pádů. Z rovnice jsem vyčetla, že se obrat průměrně zvyšuje o 2 818,3 tis. Kč/ročně. K procentuálnímu výpočtu byl použit stejný vzorec jako u obratu výše, nicméně bude obsahuje hodnoty spojnice trendu z tabulky výše.

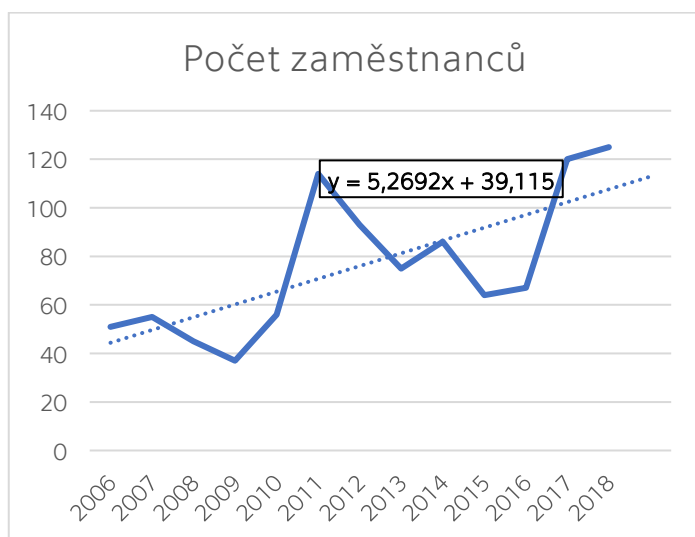
$$GROWTH RATE = \left(\frac{43\,214}{9\,395}\right)^{\frac{1}{12}} - 1 = 0,14$$

Výsledkem je, že průměrný roční nárůst obratu činí 14 %.

Počet zaměstnanců

Obdobným způsobem jako u analýzy obratu organizace byl vypočten průměrný meziroční nárůst organizace i u počtu zaměstnanců. Nejdříve byl do grafu 3 zanesen počet zaměstnanců a byla zobrazena lineární spojnice trendu včetně rovnice. Z té bylo zjištěno, že průměrně má organizace ročně 5 nových zaměstnanců.

Graf 3 Spojnice trendu počtu zaměstnanců



| Rok | Zaměstnanci | Meziroční změna | Spojnice trendu |
|------|-------------|-----------------|-----------------|
| 2006 | 51 | | 44,38 |
| 2007 | 55 | 8 % | 49,65 |
| 2008 | 45 | -18 % | 54,92 |
| 2009 | 37 | -18 % | 60,19 |
| 2010 | 56 | 51 % | 65,46 |
| 2011 | 114 | 104 % | 70,73 |
| 2012 | 93 | -18 % | 76,00 |
| 2013 | 75 | -19 % | 81,27 |
| 2014 | 86 | 15 % | 86,54 |
| 2015 | 64 | -26 % | 91,81 |
| 2016 | 67 | 5 % | 97,08 |
| 2017 | 120 | 79 % | 102,35 |
| 2018 | 125 | 4 % | 107,61 |

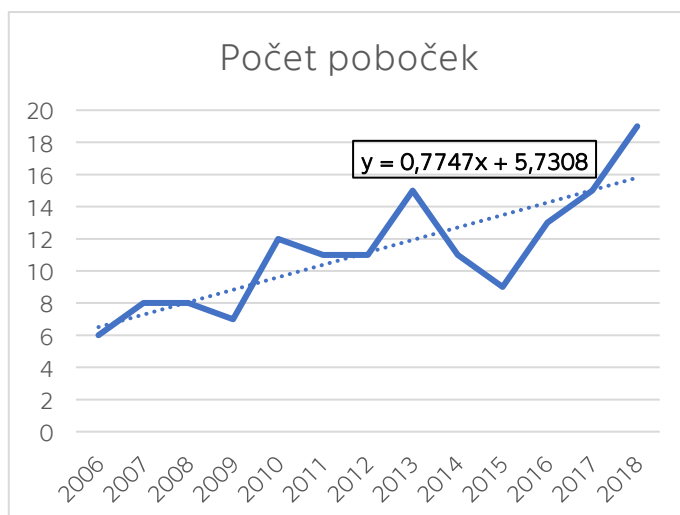
Zdroj: Výroční zprávy Romodrom o.p.s. 2006-2018, vlastní zpracování

Procentuální hodnota meziročního nárůstu počtu zaměstnanců byla vypočtena dle stejného vzorce jako u obratu. Výsledkem je průměrný roční růst počtu zaměstnanců o 8 %.

Počet poboček

Poslední zmíněnou analýzou prokazující růst organizace je na základě počtu poboček.

Graf 4 Spojnice trendu počtu poboček



| Rok | Pobočky | Meziroční změna | Spojnice trendu |
|------|---------|-----------------|-----------------|
| 2006 | 6 | | 6,51 |
| 2007 | 8 | 33 % | 7,28 |
| 2008 | 8 | 0 % | 8,05 |
| 2009 | 7 | -13 % | 8,83 |
| 2010 | 12 | 71 % | 9,60 |
| 2011 | 11 | -8 % | 10,38 |
| 2012 | 11 | 0 % | 11,15 |
| 2013 | 15 | 36 % | 11,93 |
| 2014 | 11 | -27 % | 12,70 |
| 2015 | 9 | -18 % | 13,48 |
| 2016 | 13 | 44 % | 14,25 |
| 2017 | 15 | 15 % | 15,03 |
| 2018 | 19 | 27 % | 15,80 |

Zdroj: Výroční zprávy Romodrom o.p.s. 2006-2018, vlastní zpracování

Stejným způsobem jako u výpočtu růstu organizace dle obratu i počtu zaměstnanců bylo zjištěno, že podle počtu poboček roste organizace průměrně o necelou pobočku ročně. V procentuálním vyjádření se jedná o 8 %, ročně shodně s průměrným růstem počtu zaměstnanců.

Vyhodnocení

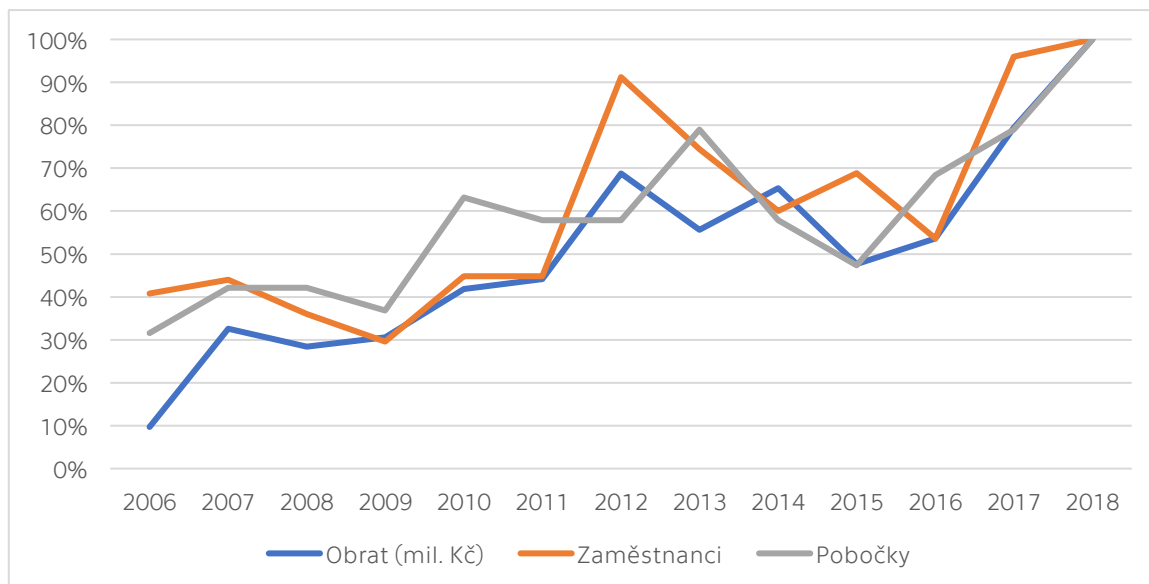
Ze všech uvedených analýz vyplývá, že se organizace kontinuálně rozšiřuje (obrat o 14 % ročně, počet zaměstnanců a poboček o 8 % ročně). Ačkoliv se jedná o kontinuální růst, je třeba zkoumat i propady, které růst mnohdy brzdí. Meziroční procentuální změny byly dosazeny do tabulky 14 a do grafu 5, aby bylo možné křivky vizuálně porovnat.

Tabulka 14 Meziroční změny ve vývoji obratu, počtu zaměstnanců a poboček

| Rok | Obrat | Zaměstnanci | Pobočky |
|------|-------|-------------|---------|
| 2007 | 236 % | 8 % | 33 % |
| 2008 | -13 % | -18 % | 0 % |
| 2009 | 7 % | -18 % | -13 % |
| 2010 | 37 % | 51 % | 71 % |
| 2011 | 6 % | 104 % | -8 % |
| 2012 | 56 % | -18 % | 0 % |
| 2013 | -19 % | -19 % | 36 % |
| 2014 | 18 % | 15 % | -27 % |
| 2015 | -27 % | -26 % | -18 % |
| 2016 | 12 % | 5 % | 44 % |
| 2017 | 48 % | 79 % | 15 % |
| 2018 | 26 % | 4 % | 27 % |

Zdroj: Výroční zprávy Romodrom o.p.s. 2006-2018, vlastní zpracování

Graf 5 Vývoj organizace dle obratu, počtu zaměstnanců a počtu poboček



Zdroj: Výroční zprávy Romodrom o.p.s. 2006-2018, vlastní zpracování

Z tabulky 14 i grafu 5 je patrné, že v některých letech jsou nárůsty výraznější (2012-2013, 2017-2018) a v jiných zase výraznější propady (např. 2014-2015). Tyto růsty a propady jsou ovlivněny programovými obdobími dotací Evropské unie. Programová období probíhala mezi lety 2004-2006, dále 2007-2013 a nyní 2014-2020. Ačkoliv na sebe

navazují, jejich přechody způsobují výkyvy. To je způsobeno tím, že před koncem programového období výrazně klesá počet nových výzev. Na začátku nového programového období se nové výzvy teprve začínají připravovat, finanční podpora v prvním roce programového období je tedy minimální. Následně začínají počty výzev růst, ale po podání žádostí neziskovými organizacemi trvá nějakou dobu jejich hodnocení a výběr. Nejprudší růst organizace průměrně nastává po 2 letech programového období. Z této analýzy je patrné, že vývoj organizace (ale i případný propad organizace) je zapříčiněn především programovými obdobími Evropské unie. To pro organizaci znamená slabé stránky např. v podobě nejistoty směrem k zaměstnancům, ale i k uchazečům o zaměstnání. Ti totiž dostávají smlouvy na dobu určitou podle doby trvání projektu. Ačkoliv je mnoho projektů v rámci jednoho programového období navazujících, a tudíž i jistota prodloužení pracovní smlouvy celkem vysoká, nejistota přichází právě až s novým programovým obdobím a prolukami mezi nimi, viz odstavec výše. Tím může klesat i zájem uchazečů o práci v organizaci.

Aktuální riziko navíc spočívá v nejistotě spojené s následujícím programovým obdobím 2021-2027, které je podrobněji rozpracováno, v rámci Porterovy analýzy a prognóz vývoje okolí, na konci analytické části.

Zároveň je ale vývoj zapříčiněn i rozvojovou tendencí současného vedení organizace a úspěšností fundraisingu. Tyto dva úseky organizace dokážou pohotově reagovat na nové příležitosti a zkoušet nové možnosti.

5.2.2 Analýza vnitřních zdrojů

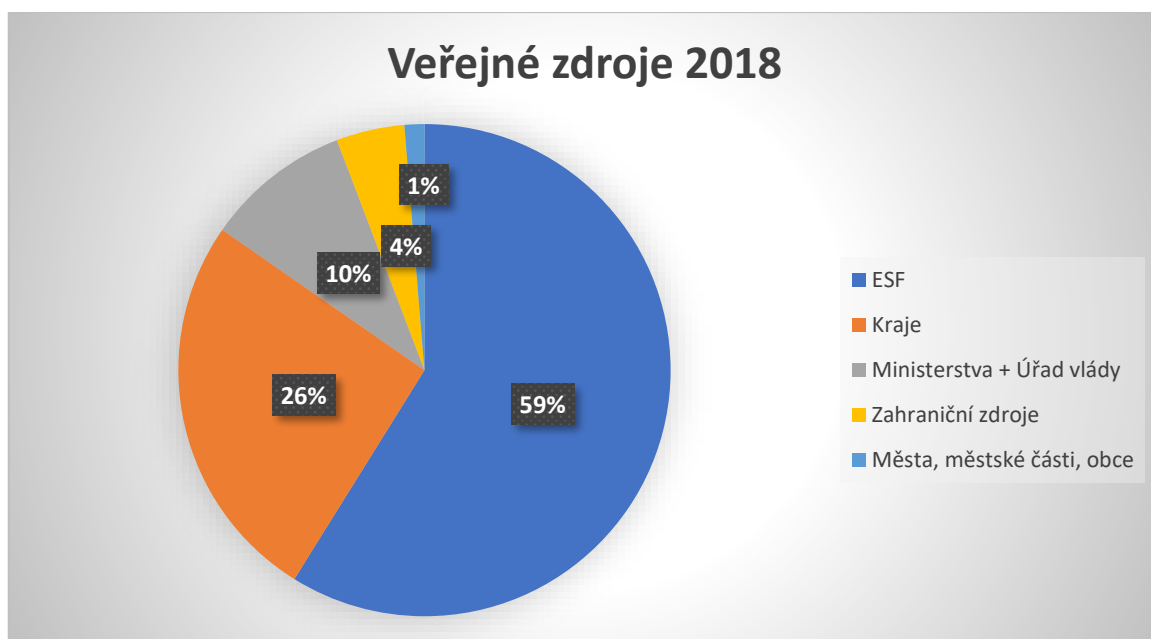
Finanční zdroje

Finanční zdroje organizace Romodrom jsou složeny z následujících:

- Evropská unie (ESF= Evropský sociální fond)
- Kraje
- Ministerstva a úřad vlády
- Zahraniční zdroje
- Města, městské části, obce
- Nadace, nadační fondy
- Sponzoři, dárci

Jak vyplývá z analýzy rozvoje organizace Romodrom, více než 99 % tvoří finance z veřejných zdrojů (prvních pět ve výčtu výše). Z toho je patrná závislost na veřejných financích. Veřejné finance jsou peněžní prostředky na poskytování služeb veřejnosti. Vy-dávány jsou různými institucemi, např. v roce 2018 bylo složení veřejných financí v organizaci Romodrom následující: 59 % z Evropského sociálního fondu, 26 % z krajů, 10 % z ministerstev a úřadu vlády, 4 % ze zahraničních zdrojů a 1 % z měst, městských částí a obcí viz graf 6. (Výroční zpráva 2018).

Graf 6 Analýza veřejných zdrojů



Zdroj: Výroční zpráva Romodrom o.p.s. 2018, vlastní zpracování

Stabilita zdrojů

Veškeré finanční zdroje organizace byly rozděleny do kategorií podle míry stability. Jinými slovy podle jistoty získání finančního zdroje. Zdroje z Evropského sociálního fondu, z měst, městských částí a obcí byly rozděleny do dvou dalších kategorií, protože se u nich stabilita liší v tom, zda jsou finance určeny k financování sociálních služeb nebo k financování dalších projektů v oblasti sociální práce (viz o organizaci). Pro hodnocení míry stability zdroje byla použita škála od 1-5, kdy 5 znamená vysoce stabilní a 1 vysoce nestabilní. Níže uvádím tabulku s uvedenými zdroji, hodnocením stability jednotlivých zdrojů a komentářem k danému hodnocení.

Tabulka 15 Stabilita zdrojů organizace

| Zdroj | Míra stability | Komentář |
|--|----------------|--|
| Krajské dotace na sociální služby | 4-5 | Organizace získává tyto finance pravidelně, nelze je ale považovat za 100% stabilní, jelikož se jedná o finance ze státního rozpočtu, o kterých rozhoduje vláda. Ta je každoročně vyčleňuje mezi kraje ČR. Sociální služby realizované organizací Romodrom jsou v jednotlivých krajích zařazeny do tzv. základní sítě sociálních služeb, v rámci které organizace s krajem předběžně dohodne počet úvazků pracovníků, které službu budou realizovat. Organizace pak v reakci na výzvu kraje podává oficiální žádost o dotaci, ale jedná se spíše o formální akt. |
| Města, městské části, obce, kraje - dofinancování nebo spolufinancování sociálních služeb | 3-4 | Většina zdrojů z veřejných financí předpokládá tzv. vícezdrojové financování sociálních služeb, proto organizace musí shánět finanční zdroje na dofinancování a spolufinancování sociálních služeb. Některé zdroje organizaci dofinancovávají nebo spolufinancují pravidelně, jiné však nikoliv. Vždy záleží na momentální politické situaci nebo vztazích se zastupitelstvem v dané lokalitě, nicméně v některých místech je organizace dlouhodobě zavedená a známá, proto má šanci na získání financí z těchto zdrojů poměrně vysokou. |
| EU dotace, zaměřené na sociální služby (zdroj ESF – Evropský sociální fond, zprostředkovatel MPSV) | 2-3 | Některé EU výzvy jsou přímo určeny pro sociální služby, nicméně tyto služby jsou zdrojem podporované pouze po dobu projektu, tedy v rozmezí 1-3 let a nejsou součástí základní sítě sociálních služeb, ale tzv. dočasně sítě sociálních služeb (služba je součástí dočasné sítě pouze po dobu realizace projektu). V tomto případě se do zařazení do dočasné sítě žádá až po podpoření projektové žádosti ze strany MPSV. Tento zdroj je hodnocen jako méně stabilní, jelikož ne vždy došlo k podpoře ze strany MPSV a i v případě podpory některé kraje odmítly zařadit službu do dočasné sítě a projekt tedy nebylo možné realizovat. |
| Města, obce, městské části – vlastní výzvy na oblasti mimo sociální služby | 2-3 | Některé projekty jsou ze strany těchto zdrojů podporovány pravidelně, nicméně některé žádosti i přes opakované podání nebyly podpořeny nikdy, některé v minulosti byly podpořeny, ale v posledních letech již nebyly. V těchto případech velmi záleží na nastavených pravidlech a podmínkách hodnocení projektových žádostí, někdy hraje roli také skutečnost, zda je organizace potenciálnímu donoru známá či jak se osvědčila její podpora v minulosti. Nikdy nelze předem predikovat, zda podaná projektová žádost vyjde či nikoliv. |
| Ministerstva + Úřad vlády | 2-3 | |
| EU dotace zaměřené na jiné oblasti, než jsou sociální služby (většinou z programu OPZ- Operační program Zaměstnanost) | 2 | Úspěšnost při podávání tohoto typu projektových žádostí je poměrně vysoká (na základě statistiky čerpání v programu OPZ období 2014-2020 průměrně uspěje 70 % všech oprávněných žadatelů, https://www.dotaceeu.cz). I přes to nelze tento zdroj považovat za stabilní, jelikož je jeho čerpání závislé na vyhlašovaných výzvách, jejichž počet vždy na konci programového období EU začíná klesat, čímž klesá i pravděpodobnost a vůbec možnost čerpat z tohoto zdroje. Rovněž v začátku nového programového období je počet nových výzev velmi omezený, roste tak počet zájemců, který mnohonásobně převyšuje alokace výzev, tím pádem prudce narůstá konkurence a klesá šance na získání podpory. |
| Zahraniční zdroje | 1-2 | Stabilita tohoto typu zdroje je nízká. U všech současných zdrojů ze zahraničí byla organizace oslovena z vnějšku, zda nechce být partnerem v projektu, aktivně je tedy nevyhledává. V mnoha případech se však stává, že projektové žádosti neuspějí. |
| Nadace, fondy | 1 | Úspěšnost u tohoto typu zdrojů je velmi nízká, nelze je tedy považovat za stabilní. Organizace se u tohoto typu projektů často setkává s rozhodováním o podpoře projektových žádostí ze strany veřejnosti, proto je vzhledem k nepopularitě cílové skupiny šance na úspěch velmi nízká. |
| Sponzoři, dárci | 1 | Vzhledem k nepopulární cílové skupině organizace, nedostatečné transparentnosti a absenci realizace firemního a individuálního fundraisingu, má organizace velmi malé množství dárců či sponzorů a jejich podpora je víceméně nahodilá a nepravidelná. |

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla vytvořena souhrnná tabulka zobrazující seznam donorů, resp. zdrojů financování organizace Romodrom. Ty jsou rozděleny na zdroje, které zajišťují financování sociálních služeb a ostatních projektů. Tabulka pak srovnává podíl financí od daného donora na celkovém obratu a míru stability daného zdroje.

Tabulka 16 Srovnání finančních zdrojů organizace

| | Typ zdroje | Podíl financí na celkovém obratu 2018 | Míra stability |
|-------------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------|
| Sociální služby | Krajské dotace | 26 % | 4,5 |
| | Města, městské části, obce | 0,5 % | 3,5 |
| | ESF | 34 % | 2,5 |
| Ostatní projekty | Města, městské části, obce | 0,5 % | 2,5 |
| | Ministerstva, Úřad vlády | 10 % | 2,5 |
| | ESF | 25 % | 2 |
| | Zahraniční zdroje | 4 % | 1,5 |
| | Nadace, fondy | 0,1 % | 1 |
| | Sponzoři, dárci | 0,2 % | 1 |

Zdroj: Výroční zpráva Romodrom o.p.s. 2018, vlastní zpracování

Tato analýza prokazuje vícezdrojové financování organizace Romodrom. Zároveň ale prokazuje vysokou míru podílu veřejných „vázaných“ financí na projekty, nulovou míru samofinancování a velmi nízkou míru ostatních zdrojů, díky kterým by mohly být zajištěny také „volné“ finance. Volné finance by pak organizace mohla používat např. na rozvoj PR, vzdělávání zaměstnanců apod. Podle Šedivého (2011 str. 40) by ale k jejich získání organizace musela investovat poměrně vysoké vstupní náklady (např. do webu, reklamy), které by ale v dlouhodobém horizontu zajistily stabilní zdroj (např. individuální dárci). Oproti tomu krátkodobé (projektové) zdroje mají nízké náklady, ale nárazově končí. U veřejných zdrojů organizace Romodrom je zároveň patrná závislost na stabilních krajských dotacích, ale zároveň i (a to většinou) na velmi nestabilních zdrojích z Evropského sociálního fondu na sociální služby a ostatní projekty. Takto složené portfolio zdrojů snižuje dle mého názoru úroveň udržitelnosti projektů. Za udržitelné se dají považovat pouze sociální služby.

Hmotné zdroje

Vzhledem k tomu, že je Romodrom neziskovou organizací zabývající se službami v sociální oblasti, tak ke své činnosti nepotřebuje velké množství vybavení, tudíž nedisponuje velkým množstvím hmotných zdrojů. Organizace realizuje svou činnost na centrále v Praze a dále na 15 pobočkách v lokalitách ČR. Tyto prostory ale nejsou v jejím vlastnictví, jedná se o dlouhodobé nájmy. Vlastnictvím organizace je však jejich

vybavení (nábytek, zařízení). Dále disponuje drobným majetkem (notebooky, telefony apod.). Mezi hmotné zdroje organizace dále patří několik sociálních bytů, které organizace získala prostřednictvím investičních projektů. Tyto nemovitosti pronajímá osobám z cílové skupiny a nevyužívá k vlastním účelům.

Nehmotné zdroje

Hlavním nehmotným zdrojem organizace je know-how. Organizace je zběhlá jednak v práci s cílovou skupinou, která jí důvěřuje a o služby má zájem, ale také ve znalostech řízení a administrace projektů v neziskovém sektoru. K tomu přispívají podrobně zmapované zdroje i lokality v ČR. Společně s historií, úspěchy z mnoha realizovaných projektů a ohlasem zakladatelky organizace vybudovala organizace značku, která je jejím dalším nehmotným zdrojem. Řadím sem i vybudovanou síť kontaktů. Jedná se o jiné neziskové organizace, které jsou aktivními nebo i potenciálními partnery v projektech, donory a kontakty na vlivných odborech (např. v krajích jsou to sítaři sociálních služeb, romští koordinátoři, sociální odbory atd.). Z hlediska spolupráce v regionech pak např. Agentura pro sociální začleňování, zřízená Ministerstvem pro místní rozvoj ČR apod. Ke své práci využívají zaměstnanci organizace několika základních softwarů. Je jím např. Office 365, kde mají přístup ke svým emailovým adresám, kalendáři, cloudu atd. Ve všech počítačích je také nainstalován balíček aplikací Microsoft Office a počítače jsou chráněny antivirem od společnosti ESET. Dále má organizace licence k účetnímu systému POHODA a náborové licenci Teamio.

Lidské zdroje

Jak bylo již zmíněno v kapitole O organizaci, v současné době zaměstnává zhruba 120 zaměstnanců. Ti jsou nejvýznamnějším zdrojem organizace, jelikož je činností organizace sociální práce. Proto je při výběru kladen důraz nejen na jejich odbornost a zodpovědnost, ale i sdílení stejných hodnot, jaké uznává organizace. Mezi hodnoty organizace patří např.:

- nerozlišování osob z cílové skupiny podle pohlaví, rasy, etnického původu, náboženského vyznání, věku, zdravotnímu postižení, sexuální orientaci nebo
- šetrné nakládání s energiemi a třídění odpadu.

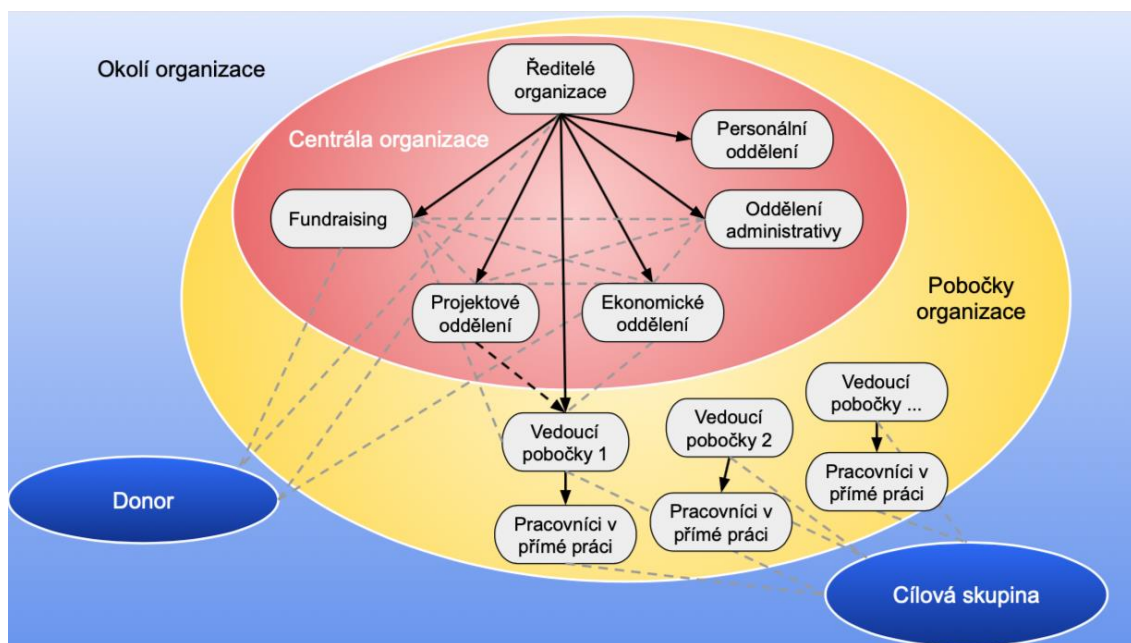
Problematickým úskalím při náboru zaměstnanců je však nižší finanční ohodnocení, ačkoliv se tato situace postupem času zlepšuje (dochází ke zvyšování mezd díky zdrojům z Evropské unie, které následují mzdový trend). Dalším problematickým úskalím

při nábore zaměstnanců jsou smlouvy na dobu určitou (doba projektu či jeden rok). Organizace se naopak snaží potenciální ale i stálé zaměstnance motivovat zaměstnaneckými benefity (flexibilita nastavení práce, šest týdnů dovolené atd.). Výrazný nedostatek z hlediska řízení lidských zdrojů je absence systematického hodnocení zaměstnanců. Jeho přítomnost by mohla zvyšovat motivaci a zároveň utvářet přehled o schopnostech jednotlivých zaměstnanců, což by pak organizaci pomohlo při efektivním plánování lidských zdrojů (přesuny schopných zaměstnanců do jiných projektů apod.).

Organizační struktura, kompetence, komunikace, procesy

Jak bylo již zmíněno ve SWOT analýze, organizace nemá jednoznačně vymezenou organizační strukturu a kompetence zaměstnanců jsou mnohdy nevyjasněné především díky absenci pracovní náplně u některých pozic. To vede ke konfliktům mezi odděleními, které se pak nemohou dohodnout, kam až sahá čí odpovědnost. Pro účely této práce jsem vytvořila organizační strukturu viz obr. 10 vč. komunikačních toků mezi lidskými zdroji. Tato organizační struktura charakterizuje aktuální stav v organizaci.

Obrázek 10 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Schéma je rozděleno do třech vrstev. Červený střed označuje centrálu organizace, žlutá vrstva pobočky organizace a modrá vrstva okolí organizace. Struktura zobrazuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi zaměstnanci organizace. Ty jsou vyjádřeny

plnými černými šipkami vedoucími od nadřízeného k podřízenému. Dále jsou ve schématu šedé přerušované čáry, které vyjadřují komunikační toky mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a okolím organizace – s donory a s osobami z cílové skupiny. Vynechané jsou z důvodu zachování přehlednosti komunikační toky personálního oddělení. Toto oddělení však komunikuje se všemi zaměstnanci organizace.

Ředitelé organizace

Ze schématu je na první pohled patrná vysoká zatíženost ředitelů organizace, kteří jsou nadřízenými všech zaměstnanců organizace. Ačkoliv nejsou přímými nadřízenými pracovníků v přímé práci, tak skrze porady s vedoucími poboček a výjezdy do lokalit, jejich práci také kontrolují. Jednotlivá oddělení centrály (kromě ekonomického) nemají svého vedoucího, dohromady jsou ředitelé přímými nadřízenými 16 zaměstnanců na centrále a 17 vedoucím na pobočkách. Dále ředitelé komunikují s donory, s nimiž nastavují a udržují dobré vztahy a řeší záležitosti, jež nejsou v kompetencích ostatních zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno v kapitole o organizaci, ředitelé organizace mají oficiálně rozdělené funkce na ředitele programů a ekonomickou ředitelku. Ty ale ne vždy odpovídají skutečnosti. Jedná se spíše o oficiální názvy pozic. Jejich reálné kompetence jsou rozdělené neformálně a mnohdy se prolínají. V rámci předmětu „leadership and change management“ na zahraniční univerzitě na podzim 2019 jsem zkoumala, jak v organizaci tento „kolaborativní leadership“ funguje, jak se liší styl řízení každého ředitele a jak organizaci řídí dohromady. Šetření probíhalo na základě dotazníků a rozhovorů s řediteli a zaměstnanci organizace. Výsledky ukázaly, že je rozdělení kompetencí ředitelů pro novější zaměstnance nebo zaměstnance, kteří s nimi nejsou denně v kontaktu, občas nejasné. Ředitel programů si prý uvědomuje, že zaměstnancům není vždy jasné, na koho se obracet. Domnívá se také, že tohoto přístupu mohou zaměstnanci zneužít a řešit záležitosti s tím ředitelem, od kterého očekávají souhlas. Na druhou stranu zaměstnanci „kolaborativní leadership“ považují za velmi efektivní. Každý z ředitelů má jinou povahu a schopnosti a vzájemně se doplňují. Ředitel programů má v řízení organizace více zkušeností, je extrovertní a zaměstnanci ho považují za vizionáře. Organizaci svým přístupem žene vpřed a udává její směr. Někdy jsou ale nové nápady na úkor těm probíhajícím, které jsou nedotažené a zaměstnanci si musí rychle zvykat na změny, což může některé z nich demotivovat. Ekonomická ředitelka je spíše introvertní, pečlivá, dotahuje a stabilizuje. Víze uvádí do reálného provozu a deleguje na zaměstnance. V tab. 17 níže je výtah z výsledků šetření. (Dudová, 2019)

Tabulka 17 Leadership ředitelů

| Ředitel programů | Ekonomická ředitelka |
|---|--|
| Visionary (vizionář) | Completer- finisher (dotahovač) |
| Future oriented (orientace na budoucnost) | Present oriented (orientace na přítomnost) |
| External power, internal power (formálně získaná moc, autorita) | External power (formálně získaná moc) |
| People oriented (orientace na lidi) | Task oriented (orientace na úkoly) |
| Extrovert | Introvert |

Zdroj: (Dudová, 2019); vlastní zpracování

Ostatní oddělení centrály

Na centrále je kromě ředitelů organizace pět dalších oddělení. Fundraising vyhledává potenciální donory a vypracovává projektové žádosti. Po schválení je projekt přiřazen projektovému a finančnímu manažerovi. Ti mají na starosti projektovou realizaci, resp. jeho věcnou a finanční stránku. Oddělení administrativy vypomáhá v první řadě ředitelům organizace s potřebnou administrativou a obchůzkami, dále je k dispozici i ostatním oddělením. Personální oddělení zajišťuje řízení lidských zdrojů a související agendu.

Všechna oddělení na centrále mezi sebou vzájemně komunikují a spolupracují. Překážkou občas bývá absence jednoznačných pracovních náplní, a tak se stává, že se reálná pracovní náplň dvou pracovníků na stejné pracovní pozici liší. K rozdílům dochází u činností, u kterých není jednoznačná přiřaditelnost k oddělení. Příkladem je kontrola pracovních výkazů zaměstnanců z poboček. Ty kontroluje u některých zaměstnanců personální oddělení a u některých projektové oddělení. To souvisí i s velmi nejasnou nadřízeností/podřízeností ve vztahu projektový manažer – vedoucí pobočky. V některých případech je projektový manažer přímým nadřízeným, v některých případech s vedoucím pouze komunikuje. Z toho důvodu je tento vztah ve schématu vyjádřen černou přerušovanou šipkou, resp. kombinací těchto přístupů.

Pobočky organizace

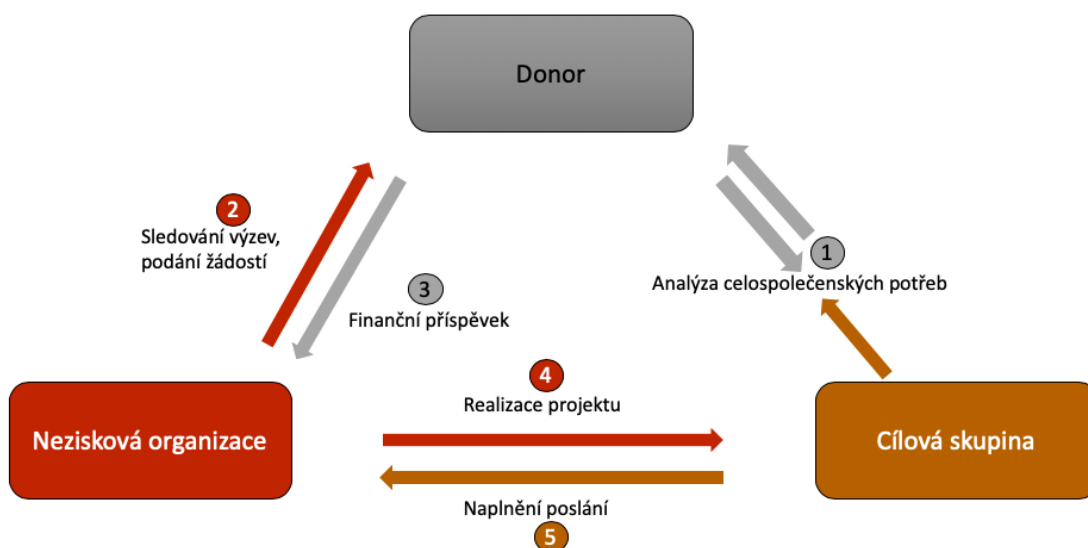
Činnost zaměstnanců poboček probíhá v přímé práci, což znamená, že dělají s cílovou skupinou. Každá pobočka má svého vedoucího. Ten má na starosti chod pobočky a všechny její pracovníky (průměrně 4,5 pracovníka na 1 vedoucího). Vedoucí poboček jsou přímými podřízenými ředitelů organizace, ale někteří i projektového manažera. S tím jsou zároveň nejčastěji v kontaktu. S ekonomy konzultují vše okolo financí a jednou měsíčně zasílají ke kontrole pokladní knihu. Dále pak reportují skrze měsíční zprávy, které zasílají ředitelům, fundraiserům a projektovému manažerovi.

5.2.3 Analýza mezoprostředí

Porterův model pěti sil

V modifikované verzi Porterova modelu pěti sil pro neziskové organizace představeném v teoretické části této práce je podle mého názoru sporné vyložení termínu „klient“, kterým může být označován donor i cílová skupina. V teoretické části práce je popsáno, jak fungují vztahy mezi třemi základními subjekty v neziskovém trhu – mezi neziskovou organizací, donorem a cílovou skupinou (viz kap. Rozdíl v pojetí trhu ne/ziskových organizací). Toto vymezení bylo aplikováno na organizaci Romodrom za účelem vyjasnění ovlivňujících faktorů Porterovy analýzy.

Obrázek 11 Vymezení vztahů NNO



Zdroj: vlastní zpracování

Vymezení vztahů NNO

Celý proces začíná donorem. Ten je podle Šedivého (2011 str. 133) definován jako ten, kdo dává dar. Neziskové organizace svou činností nerealizují zisk, a proto vyhledávají donory, kteří by jejich aktivity finančně podpořili. Finance organizace Romodrom jsou složeny převážně z účelových dotací státního rozpočtu a z Evropských dotací.

Donorem financí ze státního rozpočtu jsou správci rozpočtových kapitol, samosprávné celky a státní účelové fondy. Evropské dotace pochází z Evropských strukturálních a investičních fondů a rozdělovány jsou skrze operační programy. Jejich společným cílem je plnění programových priorit. (Stehnová, 2019). Programové priority státních i evropských dotací jsou stanoveny na základě analyzovaných společenských potřeb. Ty bývají rozdílné dle regionů i oblastí podpory. Donoři na vyřešení analyzovaných potřeb vyhláší výzvy. Na výzvy reagují subjekty, které se řešením daných témat zabývají. Reagují formou žádosti o dotaci/projektové žádosti, ve které popisují, jakým způsobem dokážou naplnit účel vyčleněných prostředků. Vítězným subjektům donor poskytne finanční prostředky a kontroluje naplňování cílů služeb/projektů viz obr. 11. Tímto způsobem reaguje na vyhlášené výzvy i organizace Romodrom. To potvrzuje i fundraiserka organizace, která v rámci rozhovoru uvedla, že se organizace zabývá nejdříve vyhledáváním příležitostí skrze výzvy donorů a realizace projektů nastává až v případě schválení projektové žádosti. Jedná se o vyhledávání výzev jednak na základě témat, na které se organizace specializuje, ale také na základě oblastí, kde organizace působí. Specifickou skupinu tvoří sociální služby, které organizace poskytuje pravidelně. Vyhledávání výzev předchází dohoda s donorem ohledně počtu pracovníků, jež budou službu poskytovat.

Organizace Romodrom se tedy stejně jako jiné neziskové organizace zaměřuje na řešení celospolečenských potřeb. Na to si je příslušné instituce neboli donoři skrze soutěže najímají. Z toho důvodu považují za klienty organizace donory. Osoby z cílové skupiny jsou pak klienty projektů a sociálních služeb, jež organizace poskytuje.

Pro účely aplikace modifikovaného Porterova modelu vymezují ovlivňující faktory následovně:

- a) síla osob z cílové skupiny,
- b) síla klientů (donorů),
- c) ohrožení ze strany konkurence,
- d) ohrožení ze strany nových účastníků,
- e) ohrožení ze strany alternativ.

Síla osob z cílové skupiny

Cílová skupina organizace Romodrom, resp. skupina, na kterou se organizace při realizaci projektů/poskytování služeb zaměřuje, se v průběhu let rozšířila. V době založení se jednalo především o osoby romského etnika, dnes je cílová skupina širší. Společným znakem je, že se jedná o osoby společensky vyloučené nebo společenským vyloučením ohrožené. V každém projektu je pak cílová skupina konkrétněji specifikovaná, např. u sociální služby „Odborné sociální poradenství- Středočeský kraj“ jsou to:

- a) osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách,
- b) osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy,
- c) etnické menšiny. (<http://iregistr.mpsv.cz>)

Vliv osob z cílové skupiny je pro činnost organizace zásadní. V případě jejich absence by činnost organizace skončila, resp. nebyla by nadále potřebná. Tuto situaci ale vzhledem ke zprávě ČTK o stavu romské menšiny nepředpokládám. Z té vyplývá stále rychlejší růst počtu vyloučených lokalit a obyvatel v nich žijících. Zatímco mezi lety 2006 a 2015 se počet ghett zvýšil o 306, mezi lety 2015 a 2018 jich již přibylo dalších 224, na celkových 830 (ČTK, 2019).

Dalším významným rizikem je nezáměr ze strany osob z cílové skupiny, který může být ovlivněn nízkou kvalitou služeb, špatnou pověstí organizace apod. Organizace Romodrom je ale u osob z cílové skupiny velmi oblíbená. Klíčem ke spolupráci je především vzájemná důvěra. Tu se jiným institucím, zejména ze státního sektoru, nedaří vybudovat. Organizaci k ní dopomáhá specializace, ohlas na základě předchozích zkušenosti, ale také poskytování veškerých služeb zdarma.

Síla klientů (donorů)

Jak vyplývá z analýzy vývoje a z analýzy finančních zdrojů, hlavním donorem organizace jsou státní a evropské dotace. Jinými slovy je organizace na dotacích závislá. Tuto dotační závislost považuje fundraiserka organizace za problém, a to z důvodu získávání pouze financí vázaných na konkrétní sociální služby a projekty. Důsledkem toho nemá organizace volné finance, které by se daly mimo jiné (např. na PR) využít na projekty s povinným kofinancováním. Podle fundraiserky je tomu tak ale u většiny neziskových organizací.

Problém dotační závislosti ale také vnímám v existenci přímé úměry s výkyvy ekonomiky, čímž může docházet k neočekávanému snižování i jinak velmi stabilních zdrojů z krajských dotací. Zároveň vnímám riziko v silném zaměření na dotace z Evropského sociálního fondu. Níže uvedená tabulka 18 prokazuje, že krajské dotace jako nejstabilnější zdroj organizace v roce 2015 tvořily 59 % obrátu. V roce 2018 podobná hodnota (o 9 % nižší) již tvoří pouhých 26 % obrátu. Majoritní podíl 59 % tvoří Evropský sociální fond. Mezi stejnými lety 2015 a 2018 byl jeho nárůst +465 %.

Tabulka 18 Srovnání krajských dotací a dotací z Evropského sociálního fondu

| Rok | Krajské dotace | | | ESF | | |
|------|-----------------------|-----------------|--------|-----------------------|-----------------|--------|
| | Výše dotací (tis. Kč) | Podíl na obrátu | Rozdíl | Výše dotací (tis. Kč) | Podíl na obrátu | Rozdíl |
| 2015 | 14 506 | 59 % | -9 % | 6 575 | 26 % | +465 % |
| 2018 | 13 411 | 26 % | | 30 604 | 59 % | |

Zdroj: Výroční zpráva Romodrom o.p.s. 2015 a 2018, vlastní zpracování

Tento vysoký nárůst evropských dotací sice podporuje průměrný roční nárůst obrátu organizace, ale zároveň jej považuji za riskantní. Příčinou růstů a poklesů jsou totiž na základě analýzy vývoje organizace přechody do nového programového období. Nejvýznamnější pokles obrátu byl o 27 % právě z toho důvodu v roce 2015. Nyní je rok 2020, což znamená konec aktuálního programového období 2014-2020. Organizace předpokládá čerpání evropských dotací i v dalším programovém období 2021-2027. Mimo předpoklad opakujícího se poklesu v závislosti na novém programovém období, přináší toto období i řadu rizik: (Havrlíková, 2019)

- 1) Celková alokace finančních prostředků z Evropské unie bude činit 2,74 mld. EUR. V předchozím programovém období byla tato hodnota o 25 % vyšší, alokace činila 3,43 mld. EUR. Je tedy možné, že množství vhodných výzev bude omezené.
- 2) Očekává se vyšší míra spolufinancování, která byla až do současné doby většinou 0 %. Pro organizaci to znamená, že při neúspěšném nalezení sekundárního donora, nebude moci některé projekty realizovat.
- 3) Zrušení zálohového financování ex-ante a přechod k financování ex-post. Riziko spočívá v nedostatečném cash-flow na začátku projektů.

Vliv donora hodnotím jako velmi významný. Vzhledem k tomu, že organizace nemá jiné tržby, tak přímo ovlivňuje její obrát, počet zaměstnanců i poboček, a tím její celkovou působnost.

Ohrožení ze strany alternativ

Významné ohrožení ze strany alternativ nepředpokládám, neboť stát si neziskové organizace najímá, aby tím zajistil pomoc potřebným, kterou sám nedovede naplnit (Pancíř, 2019). Alternativou neboli substitutem ale může být jiný způsob zajištění sociálních služeb a projektů v oblasti sociální práce.

Ohrožení ze strany konkurence

Ohrožení ze strany konkurence vnímám jako středně významné. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, konkurence v neziskových organizacích se dá rozdělit podle toho, v čem neziskové organizaci konkrétně konkuruje. Může se jednat o konkurenci, která soutěží o získání finančních prostředků ze stejného zdroje nebo o konkurenci realizující totožné/podobné aktivity pro stejnou cílovou skupinu.

Klientem organizace Romodrom byl vymezen donor. V návaznosti na to byla provedena analýza konkurence na základě rozdělení finančních zdrojů, resp. rozdělení donorů. U každého typu zdroje byla popsána finanční konkurence a u nejvýznamnějšího zdroje organizace – u krajských dotací byla provedena analýza konkrétních subjektů v regionech. Ta souvisí s druhým typem konkurence, a to s konkurencí realizující podobné aktivity v podobné míře a pro podobnou cílovou skupinu. Na závěr analýzy byli krátce popsáni i konkurenti podle aktivit a cílové skupiny.

Analýza konkurence

Konkurence u krajských dotací

Konkurencí jsou organizace, jež poskytují stejný druh sociální služby ve stejném kraji. Vítězství v soutěži projektů je značně ovlivněno předběžnou dohodou organizace s daným krajem o zařazení do základní sítě sociálních služeb. Jednotlivé konkurenty lze dohledat přes veřejný registr sociálních služeb, viz tabulka 19 níže. Nelze je však považovat za ohrožující konkurenci, neboť výběr probíhá na základě společenských potřeb a kapacit organizací a základní síť služeb každoročně zůstává ve víceméně neměnné podobě, viz rozdíl výše krajských dotací v roce 2015 a 2018 v tabulce 18.

Přes veřejný registr sociálních služeb na serveru <http://iregistr.mpsv.cz/> byli vyhledáni konkurenti organizace dle jednotlivých krajů a měst, kde jsou služby poskytovány, dle druhů sociálních služeb, typu a věku cílové skupiny. Pro přehled byla vytvořena tab. 19.

Tabulka 19 Konkurenti organizace v sociálních službách

| Kraj (město) | Druh sociální služby | Ostatní organizace |
|----------------------------|--|--|
| Jihomoravský (Brno) | Terénní programy | Armáda spásy v České republice, z.s. Diecézní charita Brno DROM, romské středisko IQ Roma servis, z.s. ROZKOŠ bez RIZIKA, z.s. Společenství Romů na Moravě Romano jekhetaniben pre Morava |
| Liberecký kraj (Liberec) | Terénní programy | Člověk v tísní, o.p.s. Most k naději, z.s. NADĚJE Občanské sdružení D.R.A.K. z.s. |
| | Odborné sociální poradenství | Centrum intervenčních a psychosociálních služeb Libereckého kraje, příspěvková organizace Člověk v tísní, o.p.s. Děčko Liberec z.s. |
| Moravskoslezský (Bohumín) | Terénní programy | Slezská diakonie |
| Pardubický (Pardubice) | Terénní programy | --- |
| | Odborné sociální poradenství | Občanská poradna Pardubice, z.s. Poradna pro rodinu Pardubického kraje |
| Středočeský (Slaný) | Terénní programy | Poradna pro občanství Občanská a lidská práva, z.s. |
| | Odborné sociální poradenství | |
| | Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi | --- |
| | Sociální rehabilitace | --- |
| Středočeský kraj (Nymburk) | Terénní programy | RSOP z.s. |
| | Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi | |

Zdroj: <http://iregistr.mpsv.cz/>, vlastní zpracování

Z přehledu konkurentů v oblasti sociálních služeb je patrné, že nejvíce konkurentů má organizace v Brně a Liberci. Jako jediná naopak poskytuje terénní programy v Pardubicích a sociální rehabilitaci ve městě Slaný. Tento zdroj financí je považován za nejstabilnější. Zároveň má organizace s poskytováním sociálních služeb nejvíce zkušeností, jelikož se touto činností zabývá od založení. Je tedy důležité udržovat kvalitu služeb a dobré vztahy s donory.

Konkurence u evropských dotací na sociální služby i ostatní projekty

Konkurencí u evropských projektů jsou všichni oprávnění žadatelé, kteří skrz projektové žádosti reagují na stejné výzvy jako organizace Romodrom. Vítězství v soutěži ESF projektů je podmíněno splněním základních stanovených kritérií donora, vysokým hodnocením od anonymních hodnotitelů (hodnotí se potřebnost, účelnost, efektivnost, hospodárnost a proveditelnost) a finálním schválením odbornou komisí. Ačkoliv žadatelům mohou v hodnocení pomoci minulé zkušenosti, nejedná se o hodnotící kritérium, vítězství tím tedy není podmíněno. Protože se do výběru často přihlašují

žadatelé, jež projekty zatím nerealizují, nedá se dopředu odhadnout, kdo je potenciálním konkurentem organizace. U projektů zaměřených na poskytování sociálních služeb je to ještě ztíženo nutným zařazením do dočasné sítě sociálních služeb ze strany příslušného kraje viz finanční zdroje organizace. Obecně jsou ale konkurenty oprávnění žadatelé, mezi které patří kraje, obce, malé a střední podniky, fyzické osoby, nestátní neziskové organizace, vysoké školy atp. Specifické vymezení se pak liší dle konkrétní výzvy. (DotaceEU, 2020)

Organizace aktuálně realizuje 17 projektů v rámci 10 výzev. Z důvodu nemožnosti dohledat souhrnně a jmenovitě ostatní příjemce podpory u jednotlivých výzev, jsem u tří náhodně vybraných projektů z portfolia organizace Romodrom výpočtem odhadla, kolik mají zhruba konkurentů. Vypočítala jsem je z podílů celkových alokací jednotlivých výzev a částek, kterými byla organizace podpořena. Ve výpočtu je brán v potaz předpoklad, že by ostatní příjemci podpory ve výzvě žádali o stejně vysokou podporu jako Romodrom. Pak by bylo u projektu „Pracovní poradenství Romodrom Slaný“ 962 konkurentů, u projektu „Bydlím, bydlíš, bydlíme – Písek“ 202 konkurentů a u projektu „Dětská skupina Stříbro“ 530 konkurentů.

Tabulka 20 Počet konkurentů u ESF projektů

| Výzva č. | Název projektu | Podpora ve výši | Celkem alokováno | Počet příjemců |
|----------|-------------------------------------|-----------------|------------------|----------------|
| 047 | Pracovní poradenství Romodrom Slaný | 1,3 mil. Kč | 1251 mil. Kč | 962 |
| 052 | Bydlím, bydlíš, bydlíme - Písek | 4,4 mil. Kč | 887 mil. Kč | 202 |
| 073 | Dětská skupina Stříbro | 2,1 mil. Kč | 1112 mil. Kč | 530 |

Zdroj: <https://www.esfcr.cz>, vlastní zpracování

Získání evropské dotace je soutěží dobrých projektových záměrů spolu s kvalitně vypracovanými žádostmi. Důležité je zajištění kvalitního a zkušeného fundraisingu.

Konkurence u dotací z měst, městských částí, obcí, ministerstev a Úřadu vlády

Nejčastěji se jedná o zdroje dofinancující sociální služby. V tom případě je konkurence totožná s konkurencí u krajských dotací. U projektů ministerstev platí, že výzvy bývají zaměřeny přímo na nestátní neziskové organizace. Ministerstva mají stabilní dotační programy a každoročně na svých webech zveřejňují jejich výsledky. Z těch se dají konkurenti vyčíst. Jedná se ale podobně jako u evropských dotací o velké množství organizací. Úspěch projektů u těchto zdrojů ovlivňuje podle fundraiserky organizace projektová žádost. Hodnocení je někdy ovlivněno i tím, jak je organizace donoru známá a jak se podpora organizace osvědčila v minulosti.

Konkurence u zahraničních zdrojů

Organizace byla k této spolupráci vždy oslovena z vnějšku, zda se nechce stát partnerem v projektu. Aktivně tedy příležitosti, ani případnou konkurenci nevyhledává. Ke stabilizaci organizace je, vzhledem k vysoké míře nejistoty, nerelevantní.

Konkurence u nadací a fondů

Nadace dle mého názoru obecně raději přispívají na odlišné cílové skupiny. Nejčastěji takové, jež v lidech vyvolávají lítost (nemocné děti apod.). Konkurence je zde velmi široká a pro organizaci, vzhledem k nepopulární cílové skupině, nepřekonatelná.

Konkurence u sponzorů a dárců

Konkurencí jsou všechny organizace, které realizují kampaně v rámci individuálního a firemního fundraisingu. Největšími byly v roce 2018 Nadace DOBRÝ ANDĚL, Nadace ČEZ a Nadace AGROFERT. (Chlubná, 2018) Nadace DOBRÝ ANDĚL měla v roce 2018 výnosy z darů zhruba 21x vyšší než z prodeje vlastních výrobků a zhruba 268x vyšší než výši provozní dotace (výroční zpráva Nadace DOBRÝ ANDĚL 2018).

Tabulka 21 Kritický faktor úspěchu u finanční konkurence

| Typ zdroje | Kritický faktor úspěchu |
|----------------------------|--|
| Krajské dotace | Kvalita sociálních služeb, vztahy s donorem |
| ESF | Kvalitní a zkušený fundraising |
| Města, městské části, obce | Kvalita programů, dobré PR, dobré vztahy, kontakty |
| Ministerstva, Úřad vlády | |
| Zahraniční zdroje | --- |
| Nadace, fondy | Dobré PR, veřejností „oblíbená“ CS |
| Sponzoři, dárci | Dobré PR, Individuální a firemní fundraising |

Zdroj: vlastní zpracování

Zastřešující organizace RomanoNet

Specifickou skupinu konkurentů tvoří 8 romských a proromských organizací, které se spojily do think tanku RomanoNet. Smyslem think tanku je dle Klíče „aktivně a různými způsoby vzdělávat veřejnost a radit politikům a rozhodujícím činitelům“. (Klíč, 2005) Organizace Romodrom v čele s ředitelem programů Nikolou Taragošem předsedá tomuto think tanku, jež je dále tvořen z těchto organizací: Slovo 21, z.s., Romano jasnica, z.s., ROMEA, o.p.s., z.s. Kleja, Jekhetane Společně, IQ Roma servis, Otevřená společnost. Cílem RomanoNetu je společné prosazování a monitorování plnění strategií

v romských otázkách. Organizace spolupracují na společných projektech, ale zároveň odděleně realizují své programy. Z toho důvodu je lze považovat i za konkurenci. (Ryšavý, 2017)

Ohrožení ze strany nových účastníků

Toto ohrožení souvisí podle Vostrovského (2008 str. 29) s mírou obtížnosti vstupu do oboru a jeho atraktivitou. Čím nižší obtížnost vstupu a vyšší atraktivita, tím vyšší potenciál ohrožení ze strany nových účastníků. Největší hrozba nově vstupujících účastníků dle mého názoru u konkurentů soutěžících o zdroje z Evropského sociálního fondu. V novém programovém období 2021-2027 bude s počtem nových výzev růst atraktivita. Obtížnost vstupu je snadnější z důvodu absence hodnocení minulých zkušeností, procento úspěšnosti ve stávajícím programovém období bylo 70 % viz analýza finančních zdrojů.

Analýza konkurence realizující podobné aktivity pro podobnou cílovou skupinu

Jedním z hlavních konkurentů je nezisková organizace Člověk v tísni o.p.s. Ačkoliv je tato organizace známá především humanitární pomocí v rozvojových zemích, má zároveň rozsáhlé působení v ČR, kde se zabývá podobnými činnostmi jako Romodrom. Jedná se např. o dluhové poradenství, terénní sociální práci nebo odborné sociální poradenství, a to pro dospělé a mládež v tíživé sociální situaci. Sociální práci poskytuje celkem v 7 krajích ČR. Další organizací zaměřující se mimo jiné cílové skupiny i na práci s osobami ohroženými sociálním vyloučením, je NADĚJE. Ta tyto služby poskytuje také v sedmi krajích ČR. Konkrétně se jedná o terénní práci, protidluhové poradenství, kluby pro děti a mládež atd. Dalším příkladem je Diakonie Českobratrské církve evangelické. Ta se zabývá mnoha cílovými skupinami včetně lidí v nouzi, kterým pomáhá prostřednictvím poskytování sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi, prací v azylových domech atd. Jejich působnost je však mnohem širší, celkem v 13 krajích ČR. Další neziskových organizací zabývajících se podobnými aktivitami a cílovou skupinou je však mnoho, stejně jako osob, jež služby neziskových organizací potřebují. Proto v neziskovém sektoru neexistuje taková konkurence jako v jiných sektorech.

5.2.4 Analýza makroprostředí

PEST analýza

Cílem aplikace PEST analýzy bylo definovat si makroprostředí organizace. V této souvislosti jsem hodnotila politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technologické faktory. Tato kapitola byla zpracovávána v době, kdy se současně začala šířit pandemie koronaviru, která makroprostředí organizace značně ovlivnila. Proto se tato analýza zaměřuje především na hodnocení faktorů makroprostředí, které s touto pandemií souvisí.

Politické a legislativní faktory

Mezi hlavní politické faktory, které mají na Romodrom přímý vliv, patří rozhodování ohledně výše státních i evropských dotací určených k alokaci mezi projekty neziskových i jiných organizací. Dále to jsou podmínky čerpání dotací, vyplácení plateb a změna legislativy spojená s poskytováním služeb a realizací projektů. Změny podmínek projektů ESF, jakožto majoritního donora, které se zvažují od nového programového období, jsou již popsány v kapitole Síla klientů (donorů) v rámci Porterova modelu pěti sil. Ve spojitosti s pandemií se očekává krize, která se promítne do ekonomické situace ČR, a tím i do možné změny výše státního rozpočtu a potenciálně i do výše stabilních (krajších) dotací. Tyto faktory by organizaci mohly způsobit problémy s očekávanými zdroji financování.

Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů bude mít na organizaci vliv ekonomická krize způsobená šířením koronaviru a vyhlášením celorepublikové karantény. V případě poklesu ekonomiky, a tím i snížení veřejných dotací, a odložením vyplácení dotací z EU, může být organizace nucena propouštět zaměstnance, rušit pobočky atd. Organizace tím může přicházet o klíčové zaměstnance, které nedokáže finančně uspokojit. Také se může dostat do problémů se splátkami bankovního úvěru či se získáním dalšího.

Sociální a demografické faktory

Koronavirus způsobuje velké škody v ekonomice, které budou dále mít vliv na finanční problémy podniků i domácností. Dá se očekávat, že vlivem těchto nepříznivých faktorů vznikne problém se splácením úvěrů, nalezením zaměstnání apod. Podle současných odhadů se dlouhodobě nezmění ani bytová situace v ČR a lidé, kteří přijdou

o zaměstnání, se budou potýkat s problémem nemožnosti splatit nájemné. Tím budou služby organizace potenciálně více žádané. Na druhé straně ale bude s nižší životní úrovní a nižšími příjmy klesat i dobročinnost obyvatel, takže bude složitější získávání finančních prostředků nejen z veřejných zdrojů, ale i z podniků a od individuálních dárců.

Technologické faktory

Organizaci Romodrom ovlivňují takové technologické faktory, jež souvisí s trendy v možnostech komunikace a kancelářského chodu. Jelikož se jedná o organizaci působící v několika regionech ČR, je zapotřebí umět efektivně komunikovat na dálku. Tuto tematiku ještě zdůrazňuje situace s šířením koronaviru, kdy je z důvodu karanténních opatření zapotřebí co nejvíce pracovat z domova. Pro organizaci je vhodné trendy v moderních technologiích sledovat a umět je využívat, aby bylo možné patřičně a efektivně komunikovat se všemi zaměstnanci.

5.2.5 Prognóza vývoje okolí

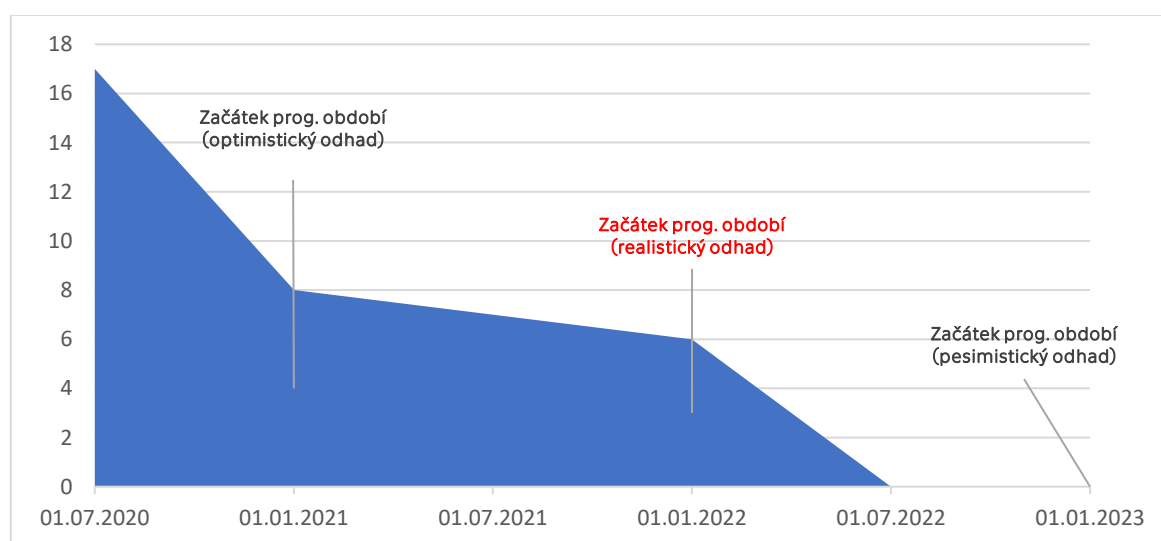
Cílem prognózy vývoje bylo určení základních scénářů vývoje okolí (realistického, optimistického a pesimistického) v souvislosti s vlivem koronaviru. Postup spočíval v nalezení takových faktorů, jejichž vývoj je pandemií ovlivněn, a které mají zároveň na organizaci zásadní vliv. Realistické scénáře vycházely z aktuálně dostupných dat (zprávodajských, z rozhovorů v organizaci, ale i z historických dat o finanční krizi v roce 2008). Změny faktorů jsou závislé na vývoji pandemie (např. na době trvání) a reakcích politiků. V současnosti je zatím obtížné přesně předpovídat, jakým způsobem se bude v ČR i ve světě situace okolo pandemie (a s tím související ekonomické krize) dále vyvíjet. Na organizaci Romodrom to ale má, vzhledem k její dotační závislosti, přímý dopad. Podle některých současných odhadů může být ekonomická situace navrácena do původních hodnot před pandemií relativně rychle v řádu měsíců, podle některých to ale může trvat 2-3 roky nebo dokonce i 15 let. (Kořátko, 2020)

Prvním hodnoceným faktorem je **vývoj výše dotací z EU**. Realistickým scénářem je plánované snížení alokace finančních prostředků ESF na realizaci projektů v novém programovém období na 2,74 mld. EUR. Také bylo rozhodnuto, že dosud nerozdělené finance v současném programovém období, které mohly být znovu rozdělovány k podpoře rozvoje chudších regionů a sociálních programů, tedy oblast působení

organizace Romodrom, nebudou dále přerozdělovány v rámci těchto oblastí, ale budou určeny k podpoře zdravotnictví a výzkumu (Evropský parlament, 2020) To znamená, že organizace nebude moci žádat o nové dotace do začátku příštího programového období. Optimistickým scénářem je stejná alokace finančních prostředků jako v minulém programovém období ve výši 3,43 mld. EUR snížená o 10 %, o dopady koronaviru, na 3,09 mld. EUR. V optimistické variantě by zároveň aktuálně nerozdělené finance nebyly hromadně přesunuty do jiných oblastí, ale bylo by stále možné některé čerpat i v oblasti podpory organizace Romodrom. Pesimistickým scénářem je ještě více snížená výše alokace v novém programovém období (o dalších 20 %) z důvodu možné změny dlouhodobých priorit a využití financí na jiné oblasti. V současném programovém období by byly přesunuty všechny prostředky a zrušeny by byly aktuálně otevřené výzvy a podané žádosti, čekající na hodnocení, by nebyly ohodnoceny.

Druhým faktorem je **začátek nového programového období EU**. To bylo původně plánováno na rok 2021. V současné situaci je to optimistický odhad. Novým rizikem vzniklým v souvislosti s pandemií je zpoždění čerpání dotací v novém programovém období. Takové zpoždění může být podle současných odhadů i o jeden rok. (Dostálová, 2020). Realistickým scénářem je začátek programového období o rok později, tedy 2022. Pesimistická varianta je o dva roky později. Pro ilustraci níže uvedený graf zobrazuje pokles počtu EU projektů realizovaných organizací Romodrom, a tedy i příjmů z projektů EU v čase do začátku nového programového období. Hodnoty počtu projektů vychází z portálu www.esfcr.cz, kde je k dispozici seznam aktuálně probíhajících projektů včetně dat jejich ukončení.

Graf 7 Vývoj počtu EU projektů realizovaných organizací Romodrom do roku 2023



Zdroj: <https://www.esfcr.cz>, vlastní zpracování

Koronavirus bude mít podle většiny odhadů dopad na pokles ekonomiky vedoucí k ekonomické krizi. Ta se bude projevovat mimo jiné menšími zisky firem, které budou muset propouštět zaměstnance. Tím se zvýší míra nezaměstnanosti a povede k nižším příjmům obyvatelstva. S tímto souvisí další faktor, kterým je **vývoj individuálního a firemního fundraisingu v ČR**. Současná situace v ČR bude přirovnána k ekonomické krizi vzniklé v roce 2008. Tehdy pokleslo individuální dárcovství o 22 % a firemní dárcovství o 11 %. Tyto hodnoty jsou považovány za realistickou variantu, tedy předpoklad, že se situace bude opakovat. Dle trendu několika posledních let byl růst individuálního dárcovství 5 % a firemního 6 %. (Bárta, 2018) Pokračování v tomto trendu je považováno za optimistický scénář. Pesimistickým scénářem je pak pokles počtu individuálních dárců o 30 % a u firemních dárců o 20 %. Důvodem jsou výše uvedené nižší příjmy obyvatelstva a zisky firem. Spolu s ekonomickou krizí ale souvisí i potenciální **nárůst počtu osob z cílové skupiny**. Potřebnost v pomoci CS bude prohloubena. Podle prvních odhadů zaměstnanců organizace se očekává, že potřebnost, a tím počet osob z cílové skupiny, by mohla vzrůst o 5 %, optimistickým scénářem by bylo o 15 % a pesimistickým pokles o 5 %. Větší počet osob z cílové skupiny vytváří vyšší míru celospolečenských potřeb, na které reagují státní donoři. Z toho důvodu předpokládám, že alokace financí z veřejných zdrojů bude ovlivněna nejen poklesem ekonomiky, ale zároveň i vyššími potřebami osob z CS. Po ekonomické krizi v roce 2008 byly výdaje krajů ČR na neinvestiční transfery neziskovým a podobným organizacím mezi lety 2008 a 2009 navýšeny o 5 %. (Provazníková, 2015 str. 1133) To potvrzuje oboustranný vliv. Díky zavedenosti organizace, odbornosti i síti kontaktů je vysoká pravděpodobnost, že by k řešení těchto potřeb mohla být organizace Romodrom oslovena přednostně před menšími NNO s menším dosahem. Odhad hodnoty scénářů vývoje veřejných financí (krajových dotací) je proto shodný s vývojem počtu osob z CS. Všechny tyto údaje jsou shrnuty v tabulce níže.

Tabulka 22 Scénáře budoucího vývoje

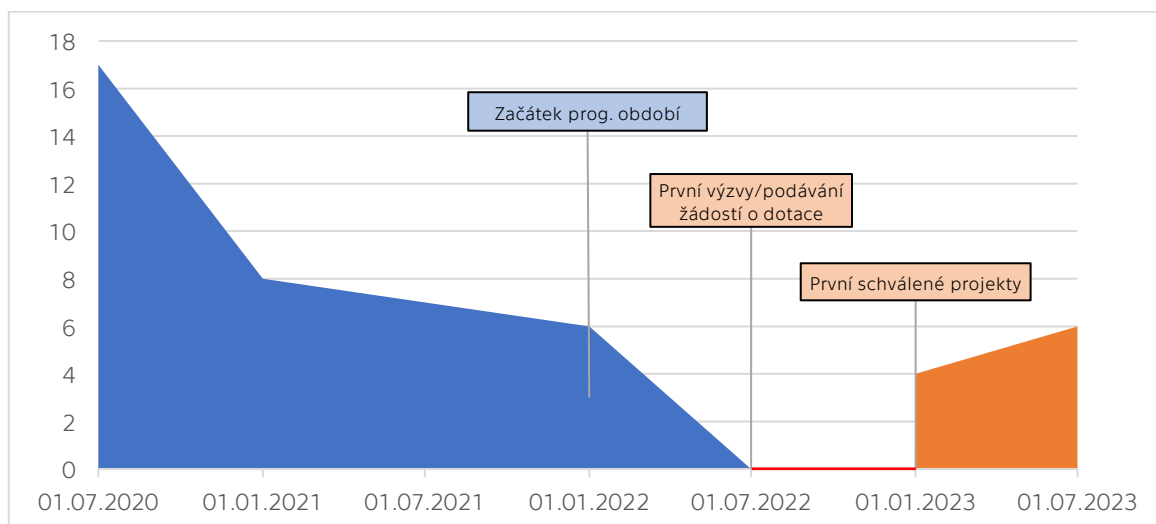
| Scénář | Vývoj výše EU dotací | Začátek nového program. období EU | Vývoj individuálního dárcovství | Vývoj firemního dárcovství | Počty osob z CS, krajské dotace |
|--------------|------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| | Budoucí období | | | | |
| Realistický | Současné období | 2022 | -22 % | -11 % | 5 % |
| | 2,74 mld. EUR | | | | |
| Optimistický | Přesun do jiných oblastí | 2021 | 5 % | 6 % | 15 % |
| | 3,09 mld. EUR | | | | |
| Pesimistický | Možnost čerpání | 2023 | -30 % | -20 % | -5 % |
| | 2,19 mld. EUR | | | | |
| | Přesun všeho + zrušení výzev | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování

Realistický scénář

Předpoklad nastání je nejvyšší u realistického scénáře. Jeho naplnění by znamenalo, že alokace finančních prostředků by byla dle navrhované výše 2,74 mld. EUR. To je o 20 % méně, než v současném programovém období. Tím se dá předpokládat, že organizace bude mít o 20 % méně financí z ESF. Ty v roce 2018 tvořily 59 % všech zdrojů, a kdyby se o 20 % snížily, celkové zdroje organizace by se tím snížily o 12 %. To je ale odhad v době, kdy je program. období na vrcholu. Podle realistického scénáře bude problematický také očekávaný přechod mezi program. obdobími, který bude prodloužen a nové období začne až o rok později, než bylo plánováno. Zároveň do jeho začátku nebude možné reagovat na další výzvy. To způsobí, že příjem z těchto fondů bude klesat (viz graf 8). Ten vychází z grafu 7 (modrá část) a rozšířen je o odhad, jak by se situace po začátku nového program. období mohla dále vyvíjet (oranžová část). Tento odhad vychází z rozhovorů v organizaci, ohledně zkušeností s dobou trvání vyhlášení prvních výzev od začátku nového program. období, ale také s dobou trvání hodnocení podaných žádostí do schválení a vyplacení finančních prostředků ze strany ESF.

Graf 8 Realistický scénář vývoje počtu EU projektů realizovaných organizací Romodrom



Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládá se, že v roce 2023 počet projektů naroste skokově a následně bude povolna růst. Problém ale představuje období, kdy organizace nebude mít od majoritního donora žádné finanční prostředky (červenec-prosinec 2022). Organizace bude muset získat i jiné donory nebo budou všechny projekty (mimo sociální služby) bez možné návaznosti ukončeny. Negativní dopady ve formě snižování mezd nebo

neprodlužování pracovních poměrů mohou ale kromě zaměstnanců jednotlivých projektů postihnout i zaměstnance centrály organizace a celkové hospodaření organizace bude oslabeno. Podle realistického scénáře navíc dojde k poklesu počtu individuálních a firemních dárců, takže procento úspěchu na získání těchto donorů bude sníženo. Na pomoci by se dalo např. zlepšením PR organizace, na které ale vzhledem k minimální výši volných financí, nebude dostatek finančních prostředků. S tímto vším ale souvisí i vyšší očekávaný počet potenciálních klientů, který bude v krizi potřebovat pomoc. To by mohlo opačným směrem vést k mírnému navýšení objemu stabilních krajských dotací.

Optimistický scénář

Podle optimistického scénáře dojde ke snížení alokace ESF minulého programového období o 10 %. K posunutí začátku nového období nedojde a bude možnost dočerpání dotací na nové projekty v současném období. Organizace by tedy mohla počítat se zhruba stejným nebo lehce sníženým příjmem z ESF. Navíc by vzhledem k rostoucímu trendu individuálního a firemního dárcovství v ČR měla větší šance při získávání zdrojů i u těchto donorů. Spolu s tím poroste i potřeba služeb organizace vzhledem k 15 % růstu osob z cílové skupiny, čímž se navýší i výdaje krajů na sociální služby.

Pesimistický scénář

Pesimistická varianta by pro organizaci znamenala velké, téměř likvidační ohrožení. Snížení dotací z ESF by bylo o 36 %, což by v celkovém obratu organizace znamenalo pokles zhruba 21 % (na vrcholu program. období). K tomu by se ale přidal fakt, že veškeré výzvy ESF budou vyhlášeny a bude možnost o ně žádat min. o dva roky později, což by pro organizaci kromě snížení obratu, znamenalo min. 1,5 roku bez příjmu z ESF. To povede kromě zavírání poboček, neprodlužování smluv zaměstnancům těchto poboček i k propouštění zaměstnanců centrály, kteří zajišťují fungování organizace. Díky výraznému poklesu počtu dárců v ČR by byl problém sehnat jiné dárce. V rámci pesimistického scénáře by i klesal počet osob z cílové skupiny, a tím by byla snižována potřeba organizace. Dalo by se předpokládat, že výdaje krajů na sociální služby se tím také sníží. Zároveň by to organizaci přineslo další ohrožení ve formě neúspěšné realizace projektů, což by mohlo vést k vracení přidělených dotací a špatné pověsti organizace, což by snížilo důvěru u potenciálních donorů i osob z cílové skupiny. Všechny tyto faktory dohromady by nejspíš způsobily zavření nebo výrazné utlumení činnosti organizace.

5.2.6 Shrnutí druhé analytické části

Pomocí analýz (vývoje, vnitřních zdrojů, mezoprostředí, makroprostředí a prognózy vývoje okolí) bylo zjištěno, že Romodrom je neustále se rozšiřující organizací, jejíž meziroční nárůsty ale i propady jsou přímo ovlivněny dotacemi z EU, které tvoří téměř 60 % obratu. Propady jsou převážně ovlivněny přechody mezi programovými obdobími, které nejenže snižují obrát, ale vzhledem k jednorázovosti projektů i počet zaměstnanců a poboček. Finanční portfolio je dále tvořeno z 26 % stabilními krajskými dotacemi a z 10 % dotacemi z ministerstev, které mají v organizaci dlouhodobý charakter. Celkové finanční portfolio organizace se potýká s dotační závislostí a většina financí je tak vázaná na projekty. To znamená, že má organizace nedostatek volných finančních prostředků, které by mimo jiné zajistily větší stabilitu a zmírnily propady způsobené přechody mezi programovými obdobími EU. Následující přechod do program. období 2021-2027 bude vlivem pandemie koronaviru ještě ztížen. Podle realistického scénáře budou dosud nevyčerpané prostředky současného program. období přesunuty do jiných oblastí a další výzvy v oblasti působnosti organizace Romodrom tím pádem nebudou vyhlášovány. Zároveň dojde k posunutí začátku nového programového období o jeden rok, což způsobí ukončení všech evropských projektů zhruba půl roku před předpokládaným schválením potenciálně návazných projektů v novém program. období. Tím bude návaznost narušena a projekty budou muset být v případě nenalezení jiných donorů ukončeny. Dalšími riziky spojenými s EU dotacemi jsou hrozba ve způsobu jejich vyplácení ex-post a povinnost kofinancování všech projektů. Zároveň se ale podle realistického scénáře očekává nárůst zájmu o služby organizace, a tím možný nárůst stabilních krajských dotací. Počet potenciálních soukromých donorů vlivem pandemie naopak poklesne.

Z hlediska lidských zdrojů má organizace velmi silnou zaměstnaneckou základnu (klíčoví zaměstnanci na pobočkách i centrále), ale zároveň se potýká s několika nedostatky, které mnohdy souvisí právě s rychlým růstem organizace. Jedná se o velké zatížení ředitelů organizace, které se promítá do běžného chodu organizace odkládáním neurgentních rozhodnutí, nevyjasněností nadřízenosti, kompetencí a celkové organizační struktury.

5.3 Souhrnné závěry z analýz a vyhodnocení strategického východiska

Aktuální stav z pohledu NNO byl hodnocen prostřednictvím matice IFE, EFE a vztahové matice a výsledky byly zobrazeny pomocí matice IE a TOWS v kap 5.1. Tyto výstupy prokázaly nejednoznačný výsledek ohledně vhodnosti strategického záměru, a celkového směřování organizace, což bylo odhaleno rozdílným výsledkem analýz vedení a zaměstnanců. Výstupy byly zároveň aktuální před vypuknutím pandemie koronaviru. V druhé části bylo hodnocení aktuálního stavu rozšířeno o analýzy, které pohled NNO doplnily i o další aspekty. Zároveň byl hodnocen a prognózován vliv pandemie na současnou i budoucí činnost organizace. Zjištěná data z druhé analytické části byla shrnuta v kapitole 5.2.6.

K vyhodnocení strategického východiska byla syntézou analýz vytvořena SWOT analýza. Následně proběhlo hodnocení jednotlivých faktorů pomocí matice IFE, EFE a vztahové matice, a to podle stejné metodiky jako v kap. 5.1.2. Výsledné doporučené strategie byly zobrazeny pomocí IE a TOWS matice.

5.3.1 SWOT analýza

Tato analýza se opírá o názory NNO, které byly druhou analytickou částí práce potvrzeny. Názory, které potvrzeny nebyly nebo neměly na stabilizaci organizace významný vliv, byly přeškrtnuty. Analýza je navíc rozšířena i o nové poznatky z druhé části. Tato nová zjištění jsou zvýrazněna tučným písmem. Ve všech kvadrantech je na prvních 8 místech 8 vybraných klíčových faktorů viz. tabulka 23.

Tabulka 23 Upravená SWOT analýza

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Klíčoví loajální zaměstnanci • Odbornost • Zavedená NNO (jméno, velikost, specializace, dosah) • Flexibilita • Úspěšnost fundraisingu • Síť kontaktů a lobování • Udržitelné stabilní krajské dotace • Vlastnictví několika nemovitostí • Charisma a přístup vedení • Zaměstnanecké benefity • Přátelská pracovní atmosféra • Politická a náboženská neutralita | <ul style="list-style-type: none"> • Slabá interní komunikace • Absence plánování • Tendence k upřednostňování růstu před stabilizací (původní „nefixování fungujícího“) • Nejednoznačná organizační struktura + kompetence • Absence PR • Přetíženost ředitelů (růst na úkor kvality) • Dotiční závislost a vázané finance • Velký objem nestabilních financí • Absence komplexních systémů a procesů • Růst na úkor kvality • Problematický nábor a fluktuace zaměstnanců • Netransparentnost organizace • Absence networkingu |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none"> • Samofinancování • Oslovení z vnějšku na základě širokého dosahu organizace (ke spolupráci apod.) • Investiční projekty • Sociální inovace a sociální podnikání • Budování PR, značky • Firemní a individuální fundraising • Akreditace, standardizace procesů • Nárůst zájmu o služby v ČR (klienti, dotace) • Nové výzvy, nové dotační strategie a možnosti v oblasti romské tematiky • Rozšíření oblasti podpory a rozšíření podporované CS • Síťování s ostatními organizacemi (ČR) • Mezinárodní spolupráce • Společnost více a více podporuje dobročinné organizace | <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence • Vymezení společnosti vůči NNO • Povinné kofinancování • Financování NNO ex-post • Ekonomická krize • Snížení objemu financí EU • Posunutí začátku programového období EU • Snížení firemního a individuálního dárcovství • Nezájem o služby ze strany CS • Rostoucí proti-romské nastavení společnosti • Politická situace • Změna legislativy • Stopka EU projektů • Jiné zaměření EU projektů • Kontroly • Cash flow • Rychlejší tempo růstu mezd v ČR než možnosti projektech • Uzavřené lobby skupiny |

Zdroj: vlastní zpracování

Matice IFE

Nejvýznamnější faktory silných a slabých stránek (IFE), příležitostí a hrozeb (EFE), jsou zvýrazněny tučným písmem.

Tabulka 24 Upravená matice IFE

| Faktor | | Váha | | Stupeň vlivu | Celkem |
|------------------------|--|--------|--------------|--------------|--------------|
| | | Pořadí | Váha | | |
| Silné stránky S | | | | | |
| S1 | Klíčoví loajální zaměstnanci | 1. | 0,106 | 4 | 0,426 |
| S2 | Odbornost | 1. | 0,106 | 4 | 0,426 |
| S3 | Zavedená NNO | 3. | 0,064 | 4 | 0,255 |
| S4 | Flexibilita | 4. | 0,043 | 3 | 0,128 |
| S5 | Úspěšnost fundraisingu | 2. | 0,085 | 4 | 0,340 |
| S6 | Sít kontaktů a lobování | 3. | 0,064 | 4 | 0,255 |
| S7 | Udržitelné stabilní krajské dotace | 3. | 0,064 | 4 | 0,255 |
| S8 | Vlastnictví nemovitostí | 5. | 0,021 | 3 | 0,064 |
| Slabé stránky W | | | | | |
| W1 | Slabá interní komunikace | 4. | 0,043 | 2 | 0,082 |
| W2 | Absence plánování | 3. | 0,064 | 1 | 0,122 |
| W3 | Upřednostňování růstu před stabilizací | 5. | 0,021 | 1 | 0,082 |
| W4 | Nejednoznačná organizační struktura + kompetence | 4. | 0,043 | 2 | 0,082 |
| W5 | Absence PR | 5. | 0,021 | 1 | 0,020 |
| W6 | Přetíženost ředitelů | 3. | 0,064 | 2 | 0,061 |
| W7 | Dotací závislost a vázané finance | 2. | 0,085 | 1 | 0,082 |
| W8 | Velký objem nestabilních financí | 1. | 0,106 | 1 | 0,102 |
| Σ | | | 1,0 | | 2,745 |

Zdroj: vlastní zpracování

Matice EFE

Tabulka 25 Upravená matice EFE

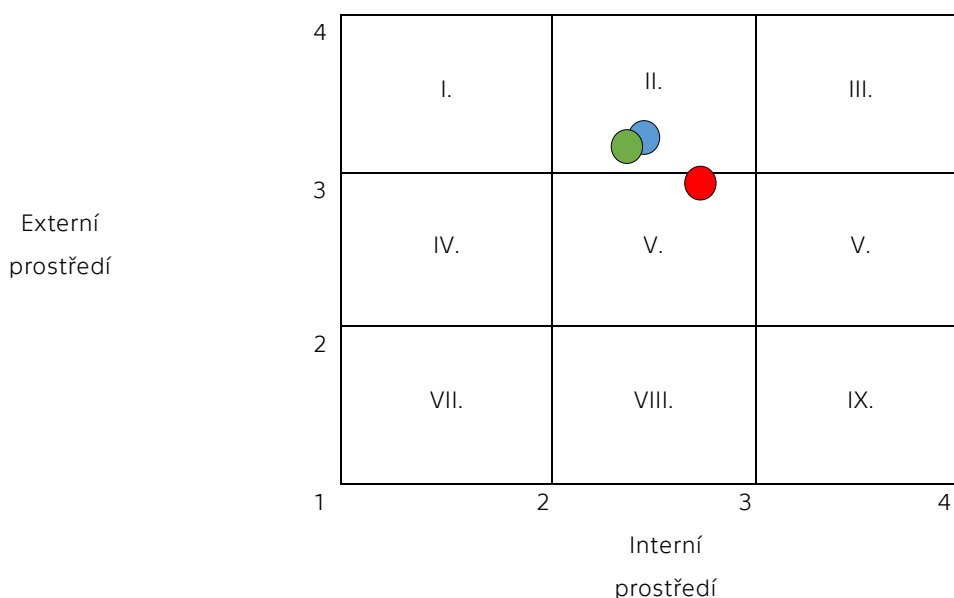
| Faktor | | Váha | | Stupeň vlivu | Celkem |
|-----------------------|---|-----------|--------------|--------------|--------------|
| | | Pořadí | Váha | | |
| Příležitosti O | | | | | |
| O1 | Samofinancování | 3. | 0,060 | 3 | 0,180 |
| O2 | Oslovení z vnějšku na základě širokého dosahu organizace | 2. | 0,080 | 2 | 0,160 |
| O3 | Investiční projekty | 5. | 0,020 | 3 | 0,060 |
| O4 | Sociální inovace a sociální podnikání | 3. | 0,060 | 2 | 0,120 |
| O5 | Budování PR, značky | 4. | 0,040 | 3 | 0,120 |
| O6 | Firemní a individuální fundraising | 3. | 0,060 | 4 | 0,240 |
| O7 | Akreditace, standardizace procesů | 5. | 0,020 | 3 | 0,060 |
| O8 | Nárůst zájmu o služby ze strany klientů | 1. | 0,100 | 3 | 0,300 |
| Hrozby T | | | | | |
| T1 | Konkurence | 1. | 0,100 | 2 | 0,200 |
| T2 | Vymezení společnosti vůči NNO | 1. | 0,100 | 3 | 0,300 |
| T3 | Povinné kofinancování | 5. | 0,020 | 2 | 0,040 |
| T4 | Financování NNO ex-post | 3. | 0,060 | 3 | 0,180 |
| T5 | Ekonomická krize | 2. | 0,080 | 3 | 0,240 |
| T6 | Snížení objemu financí z EU | 2. | 0,080 | 4 | 0,320 |
| T7 | Posunutí začátku programového období EU | 4. | 0,040 | 3 | 0,120 |
| T8 | Snížení firemního a individuálního dárcovství v ČR | 2. | 0,080 | 4 | 0,320 |
| Σ | | | 1 | | 2,960 |

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.2 Matice IE

Jak bylo zmíněno v kap. 5.1., modrý puntík představuje výsledné hodnocení ředitelů, a zelený zaměstnanců. Výsledným kvadrantem byl tedy, na základě hodnocení neziskovou organizací, kvadrant II. představující pozici „stavěj a zajišťuj růst“. Prostřednictvím Ansoffovy matice byla vybrána jako doporučená strategie „rozvoj služeb na existujícím trhu“. K těmto výsledkům ale vedl rozdílný výběr faktorů a možná i podvědomá tendence upřednostňovat růst před stabilizací. Z toho důvodu byla analytická část rozšířena o další metody hodnotící současný stav organizace. Situace byla navíc ovlivněna pandemií, jež změnila především externí prostředí organizace. Výsledná hodnota (po rozšíření druhé analytické části a vlivu pandemie) představuje červený puntík.

Obrázek 12 Rozšířená matice IE



Zdroj: vlastní zpracování

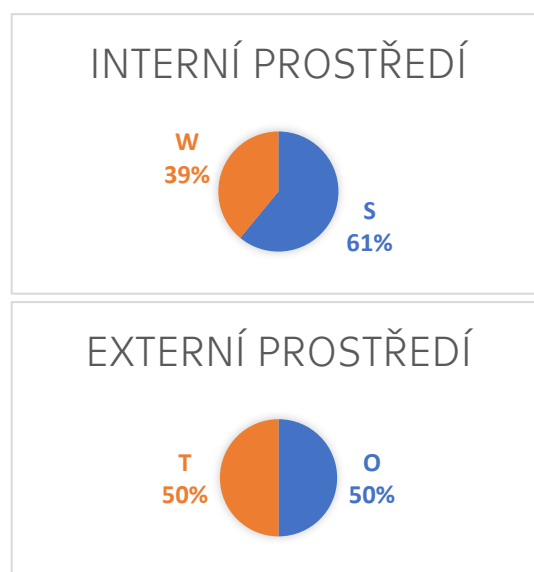
Aktuální pozice organizace se nachází v kvadrantu č. V, který představuje pozici „udržuj a potvrzuj“. Organizace má průměrnou interní pozici, která je středně citlivá na externí prostředí. Jako vhodná strategie je doporučena penetrace trhu nebo rozvoj služby. Tyto strategie jsou vzhledem ke strategickému záměru stabilizace vhodné.

5.3.3 Matice TOWS

Na základě výběru faktorů S-W-O-T byla hodnocena i vztahová matice viz obr. 13. Žlutě zvýrazněny jsou faktory s nejvyšším hodnocením. Nejvýznamnější silnou stránkou je úspěšnost fundraisingu, nejvýznamnější slabou stránkou je absence PR, příležitostí s nejvíce body je a nárůst zájmu o služby ze strany klientů a hrozbou vymezení společnosti vůči NNO.

Obrázek 13 Výsledná vztahová matice

| | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| S1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| S2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| S3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| S4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| S5 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 10 |
| S6 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| S7 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 7 |
| S8 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| W1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 |
| W2 | -1 | 0 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | 0 | | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | -1 | 0 | -8 |
| W3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| W4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 |
| W5 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | -1 | | -1 | -1 | -1 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | -11 |
| W6 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | -1 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| W7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 1 | -5 |
| W8 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | -4 | 4 | | 4 | -2 | 2 | 2 | 1 | 0 | -1 | 3 | |



Zdroj: vlastní zpracování

Za účelem zjištění doporučené strategie byly sečteny vzájemné kombinace interních a externích faktorů, tedy SO, ST, WO a WT. Výsledky jsou však patrné i z grafů připojených k obrázku 13, tedy silné stránky převažují nad slabými a příležitosti jsou vyrovnané s hrozbami.

V kapitole 5.1 byla matice TOWS hodnocena z pohledu NNO. Výsledek „SO“ ze strany zaměstnanců naznačoval vhodnost strategického záměru stabilizace a výsledek „WT“ ze strany ředitelů přesný opak. Dle výsledků matice TOWS by, po doplnění objektivizovaných analýz, byla nejvhodnější strategie „SO“ nebo „ST“. Strategie SO naznačuje, že je pro organizaci strategický záměr stabilizace vhodný, strategie ST naznačuje, že je pro organizaci vhodná diverzifikace. Organizace je momentálně v ohrožení především vlivem koronaviru. Na odvrácení ohrožení, ale zároveň i ve prospěch příležitostí, by bylo vhodné využít silné stránky.

6 Návrhová část

6.1 Aktualizace strategických cílů

Jak bylo zmíněno v kap. 4.2, vizí organizace je v horizontu 3-5 let zajistit finanční, institucionální (organizační) i programovou udržitelnost. Organizace měla k této vizi stanoveny dva dlouhodobé cíle. Prvním z nich bylo rozšířit svou činnost i do zahraničí, druhým z nich (resp. souběžným) cílem bylo organizaci stabilizovat.

Po vyhodnocení aktuální pozice zůstaly dlouhodobé cíle organizace nezměněny, změnilo se pouze jejich pořadí. Podle Keřkovského (2002 stránky 112-113) lze volit strategii stability, expanze, omezení nebo jejich kombinaci. Kombinace spočívá např. první dva roky v realizaci stability a následně v realizaci expanze. Takto na sebe budou navazovat i dlouhodobé cíle v organizaci Romodrom. Nejprve to bude stabilizace a následovat bude zahraniční rozvoj. Konkrétním časovým ohraničením cíle stabilizace, který je předmětem této práce, je strategický plán do konce roku 2021, resp. do předpokládaného začátku nového programového období EU. Do té doby se nedá počítat s novými zdroji od majoritního donora, a to z EU viz graf 7.

6.2 Volba strategie

Strategickým cílem organizace Romodrom je stabilizace, tomu odpovídají výsledky IE matice. Organizace je nyní v pozici „udržuj a potvrzuj“, ve které by měla zvolit strategii rozvoj služeb nebo penetrace trhu. Vzhledem k aktuálně vyšší míře citlivosti na hrozby než na příležitosti (viz matice EFE), bych doporučila zvolit méně rizikovou strategii penetrace trhu. Na základě výsledků matice TOWS bylo organizaci doporučeno postupovat využitím silných stránek ve prospěch příležitostí a odvrácení hrozeb. Domnívám se, že vzhledem k současné situaci je to ideální strategie. Navíc kombinuje názory organizace a objektivní zjištění. Bere tedy v potaz vnitřní kulturu, styl a hodnoty organizace, jak bylo doporučeno v teoretické části práce. V následující kapitole budou navrženy priority a dílčí cíle vedoucí ke stabilizaci organizace Romodrom.

6.3 Návrhy priorit a dílčích cílů

Protože nebylo z důvodu karanténních opatření možné na tvorbě cílů s organizací spolupracovat, navrhla jsem priority i dílčí cíle k jednotlivým prioritám sama. Nejdříve byly odvozeny priority, ke kterým byly vytvořeny návrhy dílčích cílů. Ke každému cíli byl vytvořen krátký popis, aktivita vedoucí k jeho dosažení, měřítko, cílová hodnota a termín dosažení daného cíle. Tučným písmem bylo vyznačené oddělení odpovědné za tento cíl. Návrhy budou po skončení krize organizaci předány.

Priorita diverzifikace finančního portfolia

Realizace projektových aktivit organizace je úspěšná a v souladu s posláním organizace, nicméně velké ohrožení představuje financování, které je aktuálně neudržitelné. Důvodem je závislost na dotacích, a to převážně na evropských, které přináší řadu rizik počínaje vysokou mírou nejistoty ohledně jejich opětovného získání, a tím možnosti programy plynule navazovat. Rizika jsou nyní díky vlivu pandemie navýšena a organizaci hrozí kvůli posunutému začátku program. období dočasná ztráta tohoto donora, a tím i nemožnost programy v přechodném období (červenec-prosinec 2022) navazovat. Zároveň se plánuje snížení objemu dotací a změna legislativy v neprospěch organizace. Aby organizace odvrátila tato ohrožení a zajistila plynulou návaznost úspěšných programů, doporučila bych zaměřit se především na „záchranu“ dlouhodobě poskytovaných sociálních služeb momentálně financovaných z ESF, které tvoří 34 % obrátu viz tab. 26. Ostatní projekty financované z ESF (25 % obrátu) mají jednorázovou povahu a jejich realizace není svázaná tak velkým množstvím legislativních opatření jako sociální služby, jejichž přerušení by mohlo mít závažné důsledky v podobě vyřazení ze základní sítě soc. služeb apod. Znovuobnovení ostatních projektů ale bude potenciálně možné i v novém programovém období.

Tabulka 26 Původní tabulka 16 z kapitoly 5.2.2 (Srovnání finančních zdrojů organizace)

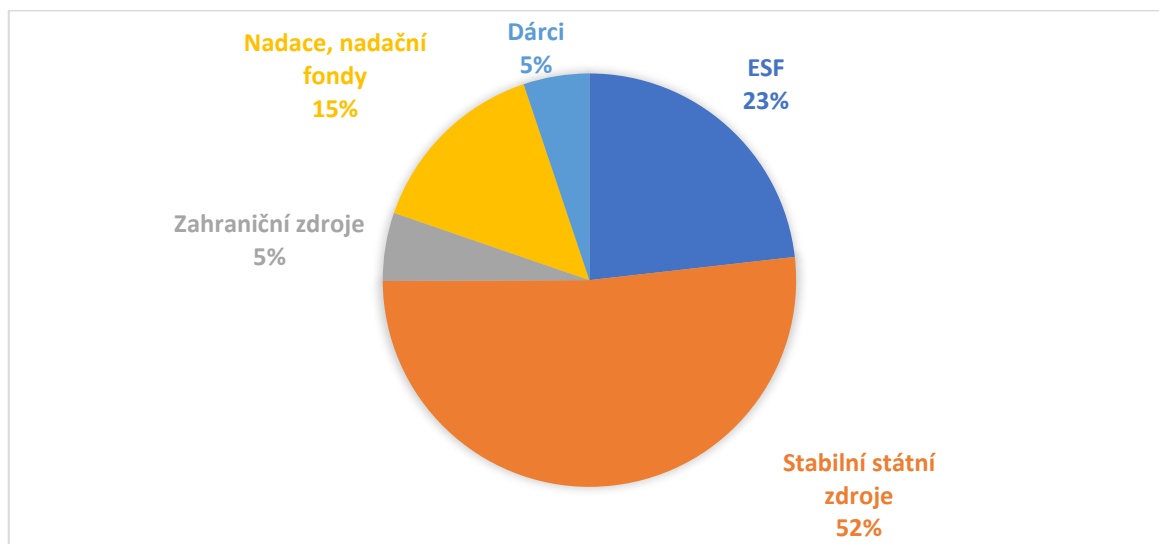
| | Typ zdroje | Podíl financí na celkovém obrátu 2018 | Míra stability |
|------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------|
| Sociální služby | Krajské dotace | 26 % | 4,5 |
| | Města, městské části, obce | 0,5 % | 3,5 |
| | ESF | 34 % | 2,5 |
| Ostatní projekty | Města, městské části, obce | 0,5 % | 2,5 |
| | Ministerstva, Úřad vlády | 10 % | 2,5 |
| | ESF | 25 % | 2 |
| | Zahraniční zdroje | 4 % | 1,5 |
| | Nadace, fondy | 0,1 % | 1 |
| | Sponzoři, dárci | 0,2 % | 1 |

Zdroj: vlastní zpracování

K tomu, aby organizace dokázala udržet sociální služby, bude muset zajistit jiný způsob jejich financování, a to buď získáním původních donorů ze strany krajských dotací, rozvojem finančního portfolia nebo jejich kombinací. Vzhledem k vysoké míře dotační závislosti má doporučení směřují k druhé variantě neboli **diverzifikaci finančního portfolia**, a to především směrem k soukromým zdrojům financování, příp. k samofinancování. K tomu by organizace měla využít významných silných stránek úspěšnost fundraisingu a zavedenost NNO.

Nejdříve bylo nutné stanovit cílovou podobu finančního portfolia v roce 2021. Za předpokladu, že by v roce 2021 byly stabilní státní dotace (krajské dotace, dotace z ministerstev atd.) dle scénářů navýšeny o 5 %, zahraniční zdroje ve stejné výši jako v roce 2018 a evropské dotace sníženy o 71 % (ze 17 projektů pouze 5 viz graf 7), organizace by měla o 40 % nižší obrat. Cílem je zajistit příjmy z nadací a nadačních fondů alespoň ve výši 15 % obratu organizace a od firem a jednotlivců dohromady alespoň ve výši 5 % (viz graf 9). Celkový propad by tím byl zmírněn na -25 %. Tato hodnota odpovídá části obratu „ostatní projekty ESF“). V roce 2022 skončí i zbylých pět ESF projektů, ale předpokládá se získání dotací na nové projekty, čímž se celkový obrat vyrovná. Důležité ale je zajistit cash flow. Organizace by měla za tímto účelem zvážit úvěr.

Graf 9 Cílové složení financí v roce 2021



Zdroj: vlastní zpracování

Kdyby organizace docílila takového portfolia, hodnota stabilních státních zdrojů by tvořila více než 50 %, organizace by budovala nová stabilní partnerství se soukromými dárci (v rámci kterých by získala i volné finanční prostředky), a vzhledem k rozmanitosti

portfolia by zmírnila další potenciální rizika dopadů v případě ztráty některého z donorů. V tabulce 27 jsou uvedeny dílčí cíle k této prioritě.

Tabulka 27 Dílčí cíle priority diverzifikace finančních zdrojů

| Dílčí cíl | Popis/aktivita | Měřítko | Cílová hodnota | Termín dosažení |
|---|--|--|---|--------------------|
| Spolupráce se soukromými dárci | Fundraising analyzuje, vyhledá a bude aktivně oslovovat vhodné dárcce z řad firem, nadací a nadačních fondů – zaměří se dárcce se stejnými hodnotami, cílovou skupinou, ale také na potenciálně dlouhodobé podporovatele. Rozčlení potenciální dárcce podle zaměření jejich příspěvků – na aktivity, na provozní náklady, na přímou podporu (např. proplacení rekválifikace) atd. Možnost inspirovat se od konkurentů a jejich dárců. | Výše poskytnutých finančních prostředků na rok 2021 | 7,2 mil. Kč (15 % obratu nadace a nadačních fondy, 3,5 % firmy) | 12/2021 |
| Online fundraising | Fundraising vymyslí a vytvoří online crowdfundingové kampaně např. na webu www.darujme.cz nebo založí veřejnou sbírku na stránce Facebook. | Počet kampaní | >5 | 12/2020 |
| | Administrativní pracovníci zajistí vytvoření tlačítka „darovat“ online na webu organizace. Vytvoří možnost jednorázového příspěvku nebo pravidelné platby. Dárce by měl vždy vědět, jaké konkrétní využití bude mít jeho příspěvek (vazba na probíhající kampaně vytvořené fundraisingem) | Přijaté finanční příspěvky | První přijaté finanční příspěvky, tedy >0 582 tis. Kč (1,5 % obratu) | 08/2020 12/2021 |
| Zpracování podnikatelského plánu sociálního podniku | Cestou k financování z vlastních zdrojů je zahájení vlastní podnikatelské činnosti formou sociálního podniku. K tomu je zapotřebí dobrý podnikatelský nápad. Ředitelé sesumírují nápady a spolu s vybranými zaměstnanci konzultují realizovatelnost vybraného nápadu. Pokud to bude relevantní, vypracují podnikatelský plán. Fundraising vyhledá vhodné dotace na rozjezd sociálního podniku, příp. informace k bezúročnému úvěru v programu S-PODNIK nebo jiný způsob finančního zajištění. Zpracují žádost. | Podnikatelský plán Finance určené k zahájení sociálního podnikání | Zahájení podnikatelské činnosti | 07/2021 |

Zdroj: vlastní zpracování

Organizace by mimo diverzifikaci neměla zapomínat na udržení stabilních státních zdrojů z krajů, ministerstev atd. Měla by s nimi udržovat kontakt a dobré vztahy. O finance z ESF bude možné od nového programového období opět žádat. Postupně bych ale organizaci doporučila čerpání těchto dotací omezovat a čerpat především na rozjezd nových projektů, rozvoj stávajících nebo pouze doplňkově, ale současně s tím nalézat následné finanční zajištění těchto projektů, aby byl poměr ESF k ostatním zdrojům zhruba ve výši 25 % viz graf 9. Bez tohoto opatření nebude možné dosáhnout dlouhodobou programovou udržitelnost.

Priorita udržení klíčových zaměstnanců

Kromě návaznosti projektů jsou dočasnou ztrátou financování z ESF prostředků ohroženy i nejdůležitější zdroje organizace, lidské zdroje. Ty zabezpečují jednak úspěšnou realizaci programů, zároveň ale chod celé organizace. Prioritou oblasti lidských zdrojů je **udržení klíčových zaměstnanců**. Jedním z faktorů vedoucích k jejich udržení je dostatečné množství finančních prostředků k zaplacení jejich mezd. Jistota těchto finančních prostředků je vyšší s vyšší mírou diverzifikace zdrojů financování viz předchozí priorita. Dalším klíčovým faktorem, vedoucím k udržení zaměstnanců, je jejich spokojenost. Nejdříve je potřeba odstranit oblasti, v nichž pociťují nespokojenost, aby pak bylo možné jejich spokojenost zvýšit. Zaměstnanci opakovaně zmiňovali nejasnost organizační struktury a kompetencí, kvůli kterým dochází k rozporům mezi zaměstnanci. Dále zmiňovali slabou interní komunikaci a přetížení ředitelů vedoucí k odkládání rozhodnutí. Cílem je, aby se do konce roku 2021 na klíčových pozicích vyměnilo max. 15 % zaměstnanců. Dílčí cíle vedoucí k naplnění tohoto cíle jsou uvedeny v tab. 28.

Tabulka 28 Dílčí cíle k priority udržení klíčových zaměstnanců

| Dílčí cíl | Popis/aktivita | Měřítko | Cílová hodnota | Termín dosažení |
|---------------------------------|--|---|---|-----------------|
| Vyjasnění pracovních kompetencí | Každý zaměstnanec popíše personálnímu oddělení svou každodenní činnost, ředitelé organizace popíší jejich představu o každodenní činnosti u jednotlivých pozic. Personální oddělení představu obou stran sesumíruje, předloží ředitelům ti společně s personálním oddělením (nebo i se zaměstnanci) sestaví pracovní náplně. | Pracovní náplně ke všem pozicím | Zaměstnanci nemají rozpory ohledně odpovědnosti za úkoly (ověření přes dotazníky) | 07/2020 |
| Zefektivnění vnitřní komunikace | Ředitelé vyberou nového člena/y vedení ze seniorských zaměstnanců (tento člen by byl nadřazeným vedoucích poboček a současným ředitelům by pravidelně o provozu poboček reportoval). Následně personální oddělení aktualizuje organizační strukturu včetně jednoznačné podřízenosti a nadřízenosti a všech komunikačních toků. | Počet členů vedení, organizační struktura | Zaměstnanci reportují svým nadřízeným a komunikují dle organizační struktury | 09/2020 |
| Dočasné přeřazení zaměstnanců | Ředitelé a personální odd. nabídnou vybraným zaměstnancům, kteří se zabývají administrací EU projektů, jejich věcným obsahem nebo jinou funkcí, jejichž činnost nebude do nového programového období naplno využita, dočasné přeřazení na pozice zajišťující budování image – obsah webových stránek, veřejná prezentace výsledků nebo jiné činnosti. | Počet schválených nabídek k dočasnému přeřazení | 100 % akceptace nabídek k dočasnému přeřazení | Dle potřeby |

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost zaměstnanců může zvyšována i dobrým veřejným obrazem organizace.

Priorita vybudování image

K dosažení dobrého veřejného obrazu by organizace měla **vybudovat image**, a to např. rozvojem PR, vyšší mírou transparentnosti atd. Vybudované image má kromě pozitivního vlivu na spokojenost a udržení zaměstnanců především velký význam na úspěch při diverzifikaci zdrojů financování (a to převážně u cílení na soukromé dárce). Díky vybudovanému image se zvýší i zájem klientů, protože se i více potenciálních klientů o organizaci dozví. Vybudování image má tak mimo udržení zaměstnanců a diverzifikaci zdrojů přímý vliv i na udržitelnost programů viz vazby strategických priorit v obrázku 14.

Obrázek 14 Strategické priority



Zdroj: vlastní zpracování

Klíčem k budování image je transparentnost. Organizace má v současnosti zastaralé webové stránky, na kterých aktualizuje pouze informace o realizovaných projektech (v rámci povinné publicity) a Facebook stránku, na které není aktivní. Níže v tabulce 29 jsou navrženy cíle vedoucí k rozšíření povědomí o organizaci, ale zároveň k její kladné reputaci a zvýšení důvěryhodnosti.

Tabulka 29 Dílčí cíle k prioritě vybudování image

| Dílčí cíl | Popis/aktivita | Měřítko | Cílová hodnota | Termín dosažení |
|--|--|---|---|---|
| Nové webové stránky | Schůzka ředitelů a klíčových zaměstnanců k struktuře a obsahu webu, zprostředkování experta na tvorbu stránek | Návrh webových stránek | Spuštění nového webu | 09/2020 |
| Zvýšení povědomí o organizaci | Fundraising nebo dočasně přeřazení zaměstnanci budou veřejně a pravidelně prezentovat výsledky – minimálně 2x měsíčně bude zveřejněna aktualita nebo článek na webových stránkách organizace a následně sdílí na sociálních sítích (Facebook). Příležitostně zveřejní případové studie, fotodokumentaci atd. | Počet návštěvníků webových stránek, fanoušků na soc. sítích | Návštěvnost webové a Facebook stránky se zvýší o 30 % | 12/2020 |
| Účast v akceleračním programu Impact First pro NNO | K vybudování image je u neziskových organizací zásadní PR. Z důvodu předpokládaného poklesu finančních prostředků, nebude mít organizace dostatečné prostředky na zaplacení experta, který by vybudování PR zajistil. Proto by organizace mohla zažádat o účast v akceleračním programu Impact First. Fundraising zjistí informace o přihlašování do programu, s řediteli jasně definuje cíl programu (obecně vybudování PR), vyplní a odešle přihlášku do programu | Podaná přihláška | Úspěšný výběr do programu | Podzim 2020 (dle termínu, probíhají 2 běhy ročně) |
| Spolupráce s ambasadorem | Fundraising vyhledá a osloví potenciálního ambasadora (celebrita, vlivná osoba), který reprezentuje hodnoty organizace. Ambasadore bude vyzývat veřejnost k podpoře organizace (např. přes soc. sítě) Díky jeho vlivu získá organizace nové podporovatele. Doporučuji Davida Krause, celoživotního podporovatele romské komunity, se kterým organizace každoročně pořádá hudební soutěž Miri Gilí, dále Jana Bendiga, Martinu Balogovou apod. | Počet navázaných spoluprací | 3 | 12/2020 |
| | | Počet spoluprací/rok | >1 | 12/2021 |

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny vytvořené dílčí cíle mají doporučující charakter a je na organizaci a na jejím zvážení, zda bude tyto konkrétní cíle naplňovat. Mé doporučení ale spočívá především v tom, aby organizace nezapomínala na důležitost strategického plánování a na angažování zaměstnanců do tohoto procesu. Jejich názory mohou mnohdy rozšířit úhel pohledu a dodat mu objektivní a pravdivá zjištění.

Závěr

Cílem diplomové práce byla tvorba strategického plánu pro neziskovou organizaci Romodrom o.p.s. Vizí této organizace je v horizontu 3-5 let zajistit udržitelnost organizace, a to v oblasti programové, finanční a organizační. Organizace měla v době zahájení práce stanoveny dva strategické záměry. Prvním z nich, na který se tato práce zaměřovala, bylo organizaci stabilizovat, aby bylo možné realizovat druhý strategický záměr, rozvoj organizace do zahraničí.

Zvoleným postupem bylo nejdříve z názorů ředitelů a zaměstnanců organizace zjistit faktory vedoucí ke stabilizaci. Jejich následné hodnocení vedlo k určení, zda je strategický záměr pro organizaci vhodný. Tento výsledek ukázal významný nesoulad mezi řediteli a zaměstnanci. Za strany zaměstnanců byla stabilizace vyhodnocena jako velmi žádoucí a ze strany ředitelů naopak. Druhá analytická část byla zaměřena na rozšíření tohoto interního hodnocení o další aspekty. Bylo zjištěno, že organizace má velmi nestabilní finanční portfolio, které je ze 60 % tvořeno financemi od stejného donora, Evropského sociálního fondu, u něhož je míra stability 2 body z 5. Ačkoliv je zbytek portfolio tvořen stabilnějšími zdroji, všechny poskytují organizaci finance vázané na konkrétní projekty, takže útlum hlavního donora projektu, způsobuje i ukončení projektu. To je příčinou programové nestability. V současnosti organizace čelí, vlivem pandemie koronaviru, riziku dočasného výpadku majoritního donora i jiným rizikům, což bude mít vliv na prudký pokles obrátu, který by mohl ohrozit i organizační stabilitu. Všechna tato zjištění vedla k vyhodnocení strategické pozice „udržuj a potvrzuj“, což potvrdilo nutnost stabilizace. Doporučena byla, vzhledem k vyšší míře citlivosti na hrozby než na příležitosti, nejméně riziková strategie penetrace trhu. Následně byly navrženy programy, na jejichž stabilizaci by se organizace, při dočasné ztrátě majoritního donora, měla zaměřit přednostně. Vybrány byly sociální služby, jež jsou v lokalitách dlouhodobě zavedeny a organizace má v jejich poskytování nejvíce zkušeností. K dosažení tohoto cíle, tedy udržitelnosti sociálních služeb aktuálně financovaných majoritním donorem, je zapotřebí diverzifikovat finanční portfolio, a tím, k jejich plynulé návaznosti, zajistit dostatečné množství finančních prostředků. Dále je zapotřebí zajistit udržení klíčových zaměstnanců a vybudovat image organizace. Vybudování image zpětně napomůže jednak k finanční diverzifikaci, ale zároveň i k udržitelnosti programů a zaměstnanců. K prioritám „diverzifikace finančního portfolio“, „udržení klíčových zaměstnanců“ a „vybudování image“, byly na závěr navrženy dílčí cíle.

Celkově práci hodnotím jako prospěšnou, a to nejen z důvodu vytvořeného strategického plánu, ale zároveň bylo díky ní zahájeno jednoznačně vymezené dlouhodobé směřování organizace, které bylo do současné doby nahodilé. Také se ukázala důležitost naslouchání názorů zaměstnanců, kteří dokáží na mnohá úskalí nahlížet i z jiného, mnohdy pravdivého, úhlu pohledu, což je pro organizaci přínosným zjištěním.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. Allison, Michael - Kaye, Jude. 2005. *Strategic planning for nonprofit organizations*. Hoboken : Wiley, 2005. ISBN 0471445819.
2. Drucker, Peter F. 1995. *Řízení neziskových organizací*. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85603-38-1.
3. Dudová, Aneta. 2019. *Diverse leaders that lead a company together*. Madrid : Comillas University, 2019.
4. Fotr, Jiří - Špaček, Miroslav - Vacík, Emil- Souček, Ivan. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
5. Fotr, Jiří - Vacík, Emil - Souček, Ivan - Špaček, Miroslav. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
6. Hyánek, Vladimír. 2011. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. 978-80-210-5651-0.
7. Keřkovský, Miroslav - Vykypěl, Oldřich. 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 80-7179-578-x. Praha : C. H. Beck, 2002. 80-7179-578-x.
8. Kloppenborg, Timothy J. 2014. *Achieving Success in Nonprofit Organizations*. ISBN 978-1606497289. místo neznámé : Business Expert Press, 2014. ISBN 978-1606497289.
9. Krechovská, Michaela - Hejduková, Pavlína - Hommerová, Dita. 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
10. Plamínek, Jiří. 1996. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha : Nadace Lotos, 1996.
11. Provazníková, Romana. 2015. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5608-0.
12. Svidroňová, Mária. 2013. *Sustainability Strategy of Non-government Organizations in Slovakia*. *E+ M Ekonomie a Management*. 2013, 16 (3).

13. Šedivý, Marek - Medlíková, Olga. 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.
14. Škarabelová, Simona. 2002. *Když se řekne nezisková organizace*. Brno : Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-3031-3.
15. Tschirhart, Mary - Bielefeld, Wolfgang. 2012. *Managing nonprogit organizations*. Hoboken : Jossey-Bass, 2012. 9780470402993.
16. Tyll, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha : C.H.Beck, 2014. ISBN 978-80-903696-5-8.
17. Vostrovský, Václav - Štůsek, Jaromír. 2008. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha : Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8.
18. Vít, Petr. 2014. *Neziskové organizace po 1. lednu 2014*. *Svět neziskovek*. 03/2014, 2014.
19. Weerawardena, Jay - Mc Donals, Robert E. - Mort, Cillian Sullivan. 2010. *Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation*. *Journal of Wold Business: Elsevier*. October 2010, 2010.

Elektronické zdroje:

20. Bárta, Jiří. 2018. *Nadace via. Vývoj soukromého dárcovství v České republice v letech 2000 až 2016*. [Online] 08. 02 2018. [Citace: 03. 04 2020.] https://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2018/11/Nadace-Via_statistiky-soukromeho-darcovstvi-2016.pdf.
21. ČTK. 2019. *iRozhlas. Zpráva o stavu romské menšiny: V Česku bylo loni podle odhadů 830 ghatt se 127 tisíci obyvateli*. [Online] 12. 10 2019. [Citace: 25. 03 2020.] https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/zprava-v-cesku-bylo-loni-podle-odhadu-830-ghett-se-127-tisici-obyvateli_1910121847_miz.
22. DOBRÝ ANDĚL, nadace. *Výroční zpráva Nadace Dobrý Anděl 2018*. [Online] Praha: DOBRÝ ANDĚL, nadace , 2019. https://www.dobryandel.cz/wp-content/uploads/2019/06/Dobry-andel_VZ-2018.pdf
23. Dostálová, Klára. 2020. *Dotace EU. Klára Dostálová: Kvůli koronaviru přijmeme opatření i v oblasti evropských fondů. Současně navrhu Evropské komisi prodloužení současného období o jeden rok*. [Online] 16. 03 2020. [Citace: 01. 04

- 2020.] <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/novinky/klara-dostalova-kvuli-koronaviru-prijmeme-opatren>.
24. DotaceEU. 2020. *Oprávněný žadatel (příjemce podpory)*. [Online] 2020. [Citace: 30. 03 2020.] [https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/o/opraveny-zadatel-\(prijemce-podpory\)](https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/o/opraveny-zadatel-(prijemce-podpory)).
25. Evropský parlament, Zpravodajství. 2020. Zpravodajství Evropský parlament. *Koronavirus: 37 miliard eur na pomoc v krizi*. [Online] 27. 03 2020. [Citace: 01. 04 2020.] <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/priorities/koronavirus/20200323ST075617/koronavirus-37-miliard-eur-na-pomoc-v-krizi>.
26. Havlíková, Zdeňka. 2019. Svět neziskovek. *Evropský sociální fond v Česku: Jaká jsou aktuální pravidla čerpání a co víme o budoucím vývoji?* [Online] 04. 09 2019. [Citace: 26. 03 2020.] <https://svetneziskovek.cz/fundraising/evropsky-socialni-fond-v-cesku-jaka-jsou-aktualni-pravidla-cerpani-a-jaka-budou-v-budoucnu>.
27. Chlubná, Tereza. 2018. iRozhlas. *Mapa dárcovství. V Česku působí přes 2000 nadací a fondů, lidé na prospěšné účely poslali osm miliard*. [Online] 29. 11 2018. [Citace: 30. 03 2020.] https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/mapa-darcovstvi-forum-darcu-nadace-fondy-darcovske-sms-pomoc-v-nouzi_1811290720_dbr.
28. Joshi, Upasana. 2017. fundsforNGOs. *How to ensure sustainability?* [Online] 2017. [Citace: 04. 04 2020.] <https://www2.fundsforngos.org/featured/how-to-ensure-sustainability/>.
29. Klíč, Zbyněk. 2005. CEVRO. *Think tank aneb politika jako souboj idejí*. [Online] 25. 02 2005. [Citace: 31. 03 2020.] <http://www.cevro.cz/cs/42199-think-tank-aneb-politika-jako>.
30. Koťátko, Lukáš. 2020. LYNX. *Finanční krize v roce 2020? 16 znaků blížícího se krachu burz*. [Online] 19. 03 2020. [Citace: 02. 04 2020.] <https://www.lynxbroker.cz/vzdelavani/financni-krize/#koronavirus>.
31. Pancíř, Tomáš. 2019. iRozhlas. *Stát musí dávat více peněz neziskovým organizacím, říká Válková. Za jejich špatný obraz viní politiky*. [Online] 05. 11 2019. [Citace: 30. 03 2020.] https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/helena-vaalkova-neziskove-organizace-penize_1911051256_tzr.
32. Romodrom o.p.s. *Výroční zprávy 2006-2018*. [Online] Praha: Romodrom o.p.s. , 2007-2019. <http://www.romodromcz.cz/new/vyrocnizpravy.php>

33. Ryšavý, Zděňk. 2017. Romea. *Romské a proromské neziskovky se spojily v RomanoNet. Chtějí lobbovat a monitorovat plnění strategií v romské oblasti.* [Online] 30. 06 2017. [Citace: 01. 04 2020.] <http://www.romea.cz/cz/zpravodajstvi/domaci/romske-a-proromske-neziskovky-se-spojily-v-romanonet-chteji-lobbovat-a-monitorovat-plneni-strategii-v-romske-oblasti>.
34. Stehnová, Jana. 2019. Transparency. *Jak a proč nakládá stát s penězi a kde se o tom poučit?* . [Online] 25. 11 2019. [Citace: 29. 03 2020.] <https://www.transparency.cz/jak-a-proc-naklada-stat-s-penezi-a-kde-se-o-tom-poucit/>.

Webové stránky:

35. <https://www.clovekvtisni.cz>
36. <https://www.diakonie.cz>
37. <https://www.esfcr.cz>
38. <http://iregistr.mpsv.cz>
39. <https://www.nadeje.cz>
40. <http://www.romodromcz.cz>

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Vztahy mezi subjekty v neziskovém sektoru | 8 |
| Obrázek 2 Strategie pro udržitelnost NNO | 12 |
| Obrázek 3 Schéma postupu strategického managementu | 13 |
| Obrázek 4 Makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí organizace | 14 |
| Obrázek 5 Matice IE..... | 42 |
| Obrázek 6 Ansoffova matice | 43 |
| Obrázek 7 Výsledky vztahové matice (ředitelé)..... | 44 |
| Obrázek 8 Výsledky vztahové matice (zaměstnanci)..... | 44 |
| Obrázek 9 Matice TOWS | 45 |
| Obrázek 10 Organizační struktura | 56 |
| Obrázek 11 Vymezení vztahů NNO..... | 59 |
| Obrázek 12 Rozšířená matice IE | 78 |
| Obrázek 13 Výsledná vztahová matice..... | 79 |
| Obrázek 14 Strategické priority | 85 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 Vývoj obratu organizace a porovnání veřejných a soukromých zdrojů | 47 |
| Graf 2 Spojnice trendu obratu organizace..... | 48 |
| Graf 3 Spojnice trendu počtu zaměstnanců | 49 |
| Graf 4 Spojnice trendu počtu poboček..... | 49 |
| Graf 5 Vývoj organizace dle obratu, počtu zaměstnanců a počtu poboček..... | 50 |
| Graf 6 Analýza veřejných zdrojů | 52 |
| Graf 7 Vývoj počtu EU projektů realizovaných organizací Romodrom do roku 2023 ... | 70 |
| Graf 8 Realistický scénář vývoje počtu EU projektů | 72 |
| Graf 9 Cílové složení financí v roce 2021 | 82 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Ansoffova matice | 20 |
| Tabulka 2 Harmonogram a metody sběru dat ke SWOT analýze | 30 |
| Tabulka 3 SWOT analýza | 31 |
| Tabulka 4 Harmonogram hodnocení aktuálního stavu | 35 |
| Tabulka 5 Výběr klíčových interních faktorů podle ředitelů | 36 |
| Tabulka 6 Výběr klíčových interních faktorů podle zaměstnanců..... | 36 |
| Tabulka 7 Hodnocení matice IFE řediteli | 37 |
| Tabulka 8 Hodnocení matice IFE zaměstnanci | 37 |
| Tabulka 9 Výběr klíčových externích faktorů podle ředitelů | 39 |
| Tabulka 10 Výběr klíčových externích faktorů zaměstnanci | 39 |
| Tabulka 11 Hodnocení matice EFE řediteli | 40 |
| Tabulka 12 Hodnocení matice EFE zaměstnanci..... | 40 |
| Tabulka 13 Analýza vývoje obratu organizace v letech 2006-2018 (v tis. Kč)..... | 46 |
| Tabulka 14 Meziroční změny ve vývoji obratu, počtu zaměstnanců a poboček..... | 50 |
| Tabulka 15 Stabilita zdrojů organizace..... | 53 |
| Tabulka 16 Srovnání finančních zdrojů organizace..... | 54 |
| Tabulka 17 Leadership ředitelů | 58 |
| Tabulka 18 Srovnání krajských dotací a dotací z Evropského sociálního fondu | 62 |
| Tabulka 19 Konkurenti organizace v sociálních službách | 64 |
| Tabulka 20 Počet konkurentů u ESF projektů..... | 65 |
| Tabulka 21 Kritický faktor úspěchu u finanční konkurence | 66 |
| Tabulka 22 Scénáře budoucího vývoje | 71 |
| Tabulka 23 Upravená SWOT analýza | 76 |
| Tabulka 24 Upravená matice IFE | 77 |
| Tabulka 25 Upravená matice EFE | 77 |
| Tabulka 26 Původní tabulka 16 z kapitoly 5.2.2 (Srovnání finančních zdrojů organizace) | 81 |
| Tabulka 27 Dílčí cíle priority diverzifikace finančních zdrojů | 83 |
| Tabulka 28 Dílčí cíle k priority udržení klíčových zaměstnanců | 84 |
| Tabulka 29 Dílčí cíle k prioritě vybudování image | 86 |

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Bc. Aneta Dudová

V Praze dne: 30. 04. 2020

Podpis:

| Jméno | Oddělení/ Pracoviště | Datum | Podpis |
|--------------|-----------------------------|--------------|---------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |