



II. Strategie udržitelného rozvoje nestátního neziskového sektoru Kraje Vysočina na období 2015 – 2020

Poděkování:

Publikace vznikla v rámci projektu Podpora trvale udržitelného rozvoje prostřednictvím neziskového sektoru na Vysočině podpořený dotací na podporu naplňování principů místní Agendy 21 a Zdraví 21 v Kraji Vysočina díky přispění několika desítek zástupců neziskových organizací Kraje Vysočina.



Úvodní slovo

Tento materiál vychází nejen z aktuálního stavu a dlouhodobé úrovně neziskového sektoru Kraje Vysočina, ale také ze znalostí vybraných cílových problematik a skupin, ze současných i očekávaných potřeb nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) a v neposlední řadě i z možností kraje. To vše se bude značnou měrou odrážet na naplňování cílů jednotlivých priorit, podobně i v naplňování realizace jednotlivých úkolů a aktivit v rámci daných oblastí.

Dokument navazuje na „I. Strategii udržitelného rozvoje nestátního neziskového sektoru kraje Vysočina 2010 – 2015“. Strategie vznikala v několika krocích. Nejprve se na Krajské konferenci NNO kraje Vysočina, která proběhla 20. 4. 2015, uskutečnil strategický workshop, kdy zástupci NNO vytvořili SWOT analýzu jako základní podkladový materiál. Následně se v průběhu května a června uskutečnily dva jednodenní plánovací dny, na kterých byla tvořena návrhová část strategie.

KOUS Vysočina, z. s. (Koordinační uskupení NNO kraje Vysočina) v minulých letech aktivně pracoval na naplňování I. strategie a rád by v tomto úsilí pokračoval i při naplňování priorit v druhém navazujícím dokumentu. Z toho důvodu se již v červenci uskutečnilo dvoudenní setkání, které bylo zaměřeno na dokončení programové části a tvorbu Akčního plánu. Ten zajistí, aby alespoň část priorit byla zrealizována.

Obsah:

Úvod

1. Charakteristika nestátního neziskového sektoru obecně
2. Specifika neziskového sektoru
 - 2.1. Financování
 - 2.2. Dobrovolnictví jako fenomén neziskového sektoru
 - 2.3. Marketing v NNO
 - 2.4. Lidské zdroje
3. Neziskový sektor v Kraji Vysočina
 - 3.1. Sledování dat o NNO /ČSÚ/
 - 3.2. Zakotvení neziskového sektoru v Kraji Vysočina v dokumentech Kraje
4. Sítě a střechy NNO
 - 4.1. KOUS Vysočina
5. SWOT analýza
6. Práce s výsledky SWOT analýzy
 - 6.1. Výběr ze SWOT
 - 6.2. PEST analýza
 - 6.3. Nálepkování a přizřazování
7. Priority v období 2015 – 2020

Zdroje

1. Charakteristika nestátního neziskového sektoru obecně

Neziskový sektor je pojem, který sice není právně nijak ukotven (právo s tímto názvem nijak nepracuje), ale je všeobecně v povědomí.

Do tohoto sektoru jsou zahrnuty následující typy organizací

- **spolky a pobočné spolky** (podle NOZ) - dřívější občanská sdružení a jejich organizační jednotky (dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů),
- **obecně prospěšné společnosti** (podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech – zákon je již zrušen, nové o.p.s. již nemohou vznikat, existující o.p.s. však podle něj stále fungují)
- **nadace a nadační fondy** (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ)
- **církevní právnické osoby** resp. účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění)
- **ústavy** (dle nového občanského zákoníku)

Třetí sektor (jak je neziskový sektor často nazýván) účelně nahrazuje veřejný sektor tam, kde nemá dostatečnou kapacitu a soukromý sektor tam, kde se mu to nevyplatí. Dokáže pružně reagovat na potřeby a požadavky společnosti.

Pro potřeby této analýzy využijeme mezinárodně sdílenou definici neziskové organizace (autor L. M. Salamon a H. K. Ahheier).

- **Organizovanost** (stálá, formalizovaná struktura)
- **Soukromý charakter a nezávislost na státu** (soukromoprávnost)
- **Nerozdělování zisku** (mezi členy a rozhodující osoby)
- **Samosprávnost** (vnitřní struktura)
- **Dobrovolnost** (ve smyslu „s účastí dobrovolníků“)

Většina neziskových organizací vzniká nejprve neformálně jako skupina lidí, které spojuje stejný zájem, stejné poslání. Společně organizují akce, pomáhají ve svém okolí. Postupem času se u některých stává, že neformálnost skupiny je již nedostačující a vzniká právnická osoba. Díky právnické osobě (typy právnických osob jsou jmenovány v odstavci výše) se tyto neziskové organizace profesionalizují. Mohou dále fungovat na dobrovolné bázi nebo již mohou přijímat zaměstnance (Dvořáková, 2007).

I když neziskové organizace mohou vytvářet zisk, základním rozdílem od jiných právnických osob je ten, že tento zisk nemohou členové rozdělit mezi sebe, ale musí být opět použit na plnění hlavní činnosti respektive poslání organizace. Dalším důležitým znakem je to, že jsou samosprávné, autonomní, tj. schopné řídit samy sebe a nejsou ovládány zvenčí. Jsou nezávislé z pohledu fungování, jsou však závislé ve velké míře na státních finančních zdrojích (dotace, granty). Dalším společným rysem je přítomnost dobrovolné činnosti, ať již formou účasti na konkrétních aktivitách nebo ve vedení organizace (Šedivý, Medlíková, 2011).

2. Specifika neziskového sektoru

V první fázi jsme se zaměřili na hledání zdrojů informací. Musíme konstatovat, že v žádné dostupné literatuře jsme nenašli takový výčet specifik, který by plně odpovídal našim představám. Proto byla níže popsána specifika definována na základě 3 různých zdrojů. Prvním podstatným byla dostupná literatura zabývající se neziskovým sektorem včetně zásadního dokumentu Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 - 2020, druhým byly praktické zkušenosti získané při práci v organizaci KOUS Vysočina, z. s. Třetím zdrojem informací byl projekt zabývající se znalostmi a dovednostmi manažerů neziskových organizací zvaný LEPORELO. Tento projekt byl realizován v Kraji Vysočina v letech 2011 – 2013 v rámci Operačního programu pro konkurenceschopnost. Cílem tohoto pilotního ověřování bylo definovat rozdíly mezi neziskovým a podnikatelským managementem v šesti různých oblastech a na základě těchto informací zvýšit nabídku vzdělávání pro neziskové organizace. 30 zapojených manažerů neziskových organizací definovalo některé z následujících specifik. (více o projektu na <http://www.kous.cz/leporelo/ds-1005/p1=1014>)

2.1. Financování NNO

Ve financování NNO existuje mnoho specifik – některá si blíže rozklíčujeme:

- **Vícezdrojové financování**

NNO jsou zvláštním typem právnických osob, a to i z hlediska získávání finančních zdrojů, které samy ve větší míře nevytvářejí, ale získávají na své projekty. Tyto finanční zdroje mají většinou projektovou povahu, jsou tedy účelově vázány na realizaci konkrétního projektu, který se donor rozhodl podpořit. NNO získávají tyto finanční i nefinanční prostředky z různých zdrojů, hovoříme tedy o vícezdrojovém financování NNO.

- **Jiné chápání pojmu zisk**

Pro podnikatelskou sféru je zisk kromě zdroje pro reinvestice do podnikání také zdroj pro uspokojování potřeb vlastníka, neziskové organizace zisk reinvestují celý. Zmatení je proto v terminologii. V ekonomickém pojetí světa i NNO zisk generují, rozdíl je pouze v jeho užití.

- **Ocenění přínosu**

Kromě ekonomických pojmů existuje i kategorie pojmů, které nemají bezprostřední ekonomické vyjádření. Klíčovými jsou PŘÍNOS (pozitivní) nebo NEGATIVNÍ DOPAD činnosti, podnikání, projektu. Neziskové organizace se ve smyslu svého poslání soustředí na tyto přínosy (naplnění společenské objednávky). Hrozbou pro ně zůstává dodržení principů finanční udržitelnosti. Klíčovou otázkou zůstává, zda objektivní přínos NNO je správně oceněn.

- **Problematika dotací**

Dotace jsou klíčový pojem pro neziskové organizace, v současné době i v podnikatelském prostředí. Zatímco v podnikatelském prostředí by měly být dotace „třešničkou na dortu“, pro neziskové organizace je to základní nástroj příjmu financí. Jen je důležité mít stále v povědomí poslání organizace, aby vlivem hledání dotací nebyla činnost směřována jiným směrem, že tomu bylo na začátku (tzv. dotační prostituce neboli dělám to, na co jsou vypisovány dotace)

- **Kontrola projektů**

V případě, že podnikatel pro svůj projekt využívá svých prostředků (rozvoj podniku), kontroluje si projekt sám (pouze s výjimkou vnějších subjektů jako je finanční úřad). V případě neziskových organizací a jejich závislosti na dotacích, je projekt kontrolován celý zvnějšku – donátoři. Bohužel se většinou jedná o kontrolu nikoliv obsahovou ale formální a administrativní. I přesto, že je projekt kontrolován zvnějšku neměly by organizace zapomínat na vlastní kontrolní mechanismy. Kontrola v tomto případě totiž neznamena kontrolovat ale mít věci pod kontrolou.

NNO v současné době získávají v různých kombinacích následující finanční zdroje:

Veřejné zdroje

- **Přímé zdroje**
 - **Veřejné rozpočty**
 - Státní rozpočet (dotace)
 - Krajské rozpočty (dotace, dary)
 - Obecní rozpočty (dotace, dary)
 - Státní fondy (dotace)
 - **Zahraniční zdroje**
 - Zdroje z EU prostřednictvím státního rozpočtu (dotace)
 - Komunitární programy EU
 - Zdroje mimo EU (např. Finanční mechanismy EHP a Norska, Program švýcarsko-české spolupráce)
- **Nepřímé zdroje (daňové úlevy, osvobození apod.)**

Soukromé zdroje

- **Vlastní zdroje NNO** (nejideálnější přísun financí, tzv. volné peníze, je nutné dát pozor na soulad mezi činnostmi organizace a cíli definovanými v zakládacích listinách), sem spadá i sociální podnikání
 - **Příjmy z vlastní činnosti**
 - Tržby za služby a výrobky, včetně pronájmu nemovitostí
 - Sponzoring
 - **Příjmy z majetku**
 - Prodej nemovitostí
 - Bankovní úroky
 - Majetkové podíly v jiných osobách
 - **Členské příspěvky**
- **Zdroje od soukromých osob** (zde je již předpoklad schopného fundraisera, je nutné také dávat pozor na etické hledisko)
 - **Individuální dárcovství** (od fyzických osob)
 - **Firemní filantropie**
 - Dary
 - Poskytované služby pro bono
 - Dobrovolnická práce zaměstnanců firem
 - **Nadační příspěvky nadací a nadačních fondů** (nadace jsou už prioritně zaměřeny pouze na určitou oblast podpory)
 - **Dobrovolnická práce**
 - **Veřejné sbírky, benefiční koncerty, DMS aj.**

Krajské dotace v Kraji Vysočina

- Fond Vysočiny,
- Zásady jednotlivých odborů,
- Mimořádná podpora mimo grantové programy kraje (prostřednictvím KOUS),
- Mimořádná dotace (do 200 000,- přes Radu Kraje),
- Mimořádná dotace (nad 200 000,- přes Zastupitelstvo Kraje)

2.2. Dobrovolnictví

Dobrovolnictví v neziskovém sektoru je chápáno jako nezištná neplacená a dobrovolná práce směřovaná k naplnění určité potřeby. Dobrovolnictví je jedním ze základních znaků NNO a je nezbytnou podmínkou pro samotnou existenci jednotlivých NNO i neziskového sektoru. I když v podnikatelském prostředí existuje pojem firemní dobrovolnictví, není to činnost dovnitř firmy ale filantropie vně jako součást sponzorství či propagace.

Na dobrovolnictví je nutné pohlížet ze dvou pohledů.

1. Široké dobrovolnictví (vykonávané zejména v rámci NNO)
Pod pojmem široké dobrovolnictví nalezneme členství v organizaci dále pak jednorázové dobrovolnictví. Z praxe můžeme potvrdit, že dobrovolná činnost není tak zavazující jako členství a často je snazší získat pomocníka na konkrétní akci než právoplatného člena. Do tohoto dobrovolnictví spadá i tzv. dobrovolný management neboli neplacené funkce ve vedení neziskové organizace (výkonná rada, dozorčí rada, správní rada, aj.) (Kosina et al, 2003).
2. Jde o dobrovolnickou službu upravenou zákonem č. 198/2002 Sb., která je státem institucionálně i finančně podporovaná a je menšinová.
Počet dobrovolníků v rámci dobrovolnické služby se ročně pohybuje kolem 20 000 osob v akreditovaných programech ve více než 100 NNO, podporovaných Ministerstvem vnitra (zdroj: Ministerstvo vnitra, 2014).

Pracovní skupina Dobrovolnictví pro Vysočinu

V Kraji Vysočina je celkem 14 akreditovaných dobrovolnických center nebo organizací s akreditovanými dobrovolnickými programy. Všechny tyto organizace se sdružují v pracovní skupině Dobrovolnictví pro Vysočinu, která pracuje pod střešní organizací KOUS Vysočina, z. s. V roce 2014 tyto organizace pracovaly se 722 dobrovolníky v rámci dlouhodobých dobrovolnických programů, kteří odpracovali takřka 40 000 hodin dobrovolné práce.



Členové pracovní skupiny Dobrovolnictví pro Vysočinu:

Místo působení	Název organizace	Webové stránky
Chotěboř – Havlíčkův Brod – Hlinsko - Humpolec	• FOKUS Vysočina	www.fokusvysocina.cz
Jihlava	• Oblastní charita Jihlava • Domácí Hospic Vysočina, o.p.s. • Centrum pro rodinu Vysočina, z.s.;	www.jihlava.charita.cz www.hhv.cz www.centrumrodin.cz
Moravské Budějovice	• STŘED ,z. ú.;	www.stred.info
Myslibořice	• Diakonie ČCE – středisko v Myslibořicích	www.domovmysliborice.cz
Nové Město na Moravě	• Domácí Hospic Vysočina, o.p.s., Jihlava a Nové Město na Moravě, • PORTIMO, o.p.s.,	www.hhv.cz www.portimo.cz
Pelhřimov	• FOKUS Vysočina • Hodina H	www.fokusvysocina.cz www.hodinah.cz
Telč	• SDÍLENÍ Telč	www.sdileni-telc.cz
Třebíč	• Oblastní charita Třebíč • STŘED ,z. ú.;	www.trebic.charita.cz www.stred.info
Žďár nad Sázavou	• Oblastní charita Žďár nad Sázavou	www.kambala.zdarsko.cz

2.3. Marketing v NNO

I v přístupu k marketingu existují různá specifika v oblasti neziskového sektoru oproti podnikatelskému:

- **POSTAVENÍ DONÁTORA.**

Za klíčový poznatek lze považovat skutečnost, že v prostředí NNS existuje kromě přímého zákazníka – odběratele služby také specifický zákazník, poskytovatel finančních zdrojů, tedy DONÁTOR. Neplatí tak jako v podnikatelském prostředí jednoznačný vztah, že ten komu je adresována užitná hodnota produktu je zároveň ten, který „platí“. Kolem tohoto poznatku proběhla široká diskuse. Dospěli jsme k obecně akceptovanému závěru, že existuje něco jako primární vztah zákazník – produkt (konkrétní služba pro konkrétního zákazníka) a sekundární vztah, kdy NNO plní společenskou objednávku, tedy zákazníkem je vlastně společnost (představovaná donorem) a vlastním produktem služba v obecné rovině jako krytí společenské potřeby

- **TEORIE DIAMANTU**

Předešlý poznatek byl diskutován i pro konkrétní podmínky NNO. Dospěli jsme k názoru, že pro NNO neplatí přímý vztah zákazník = ten, který platí je zároveň spotřebitelem užitné hodnoty produktu. Příklad organizace Chaloupky – vzdělávání EVVO. Vzdělávací kurzy musí být z pohledu užitné hodnoty orientovány na žáky (zákazník 1). To je podmínka nutná, pokud není naplněna, marketingový vztah je dlouhodobě neudržitelný. Žák ale neplatí, za něho platí rodiče (zákazník 2) nebo škola (zákazník 3) případně donátor (zákazník 4). Pro každého tohoto zákazníka představuje produkt (např. týdenní kurz vzdělávání pro žáky 8. tříd) jinou užitnou hodnotu. Pro rodiče např. bezpečnost pobytu, pro ředitele školy certifikace vzdělávání. Pro NNO to tedy vyvolává potřebu přemýšlet o užitné hodnotě produktu komplexně (jak ji budou chápat jednotliví zákazníci?). Vznikla společná představa produktu jako DIAMANTU, kdy vůči zákazníkům budeme natáčet jednotlivé plochy mnohostěnu tak, aby každý viděl v produktu „to svoje“ a zároveň produkt tvořil provázaný celek.

- **MARKETINGOVÁ „SEBEVRAŽDA“**

Zatímco v podnikatelském prostředí platí, že si zákazníky musíme hýčkat, cílem některých NNO je, aby je klienti (zákazníci) už nepotřebovali... např. Matky v azylových domech, Uživatelé drog – v ideálním případě primární zákazník NNO odchází z trhu, společenská potřeba ale zůstává i nadále.

2.4. Lidské zdroje

Neziskový sektor je specifický, i co se týče přístupu k lidským zdrojům. Prvním faktorem je přítomnost dobrovolnictví jako domény neziskového sektoru (viz kapitola 2.2.). Níže popíšeme další specifika této oblasti:

- **Profesionalizace NNO a vývoj v oblasti zaměstnanosti v NNO**

V neziskovém sektoru obecně funguje nestrategický a nesystematický přístup vedení, často dochází k tzv. „profesionalizaci za pochodu“. Profesionalizace NNO je relativně nový jev, který zesílil po roce 2005, tedy po vstupu ČR do EU. Profesionalizaci si v prvním kroku vynutily především veřejné finanční prostředky, poskytované veřejnou správou. V zvýšené míře toto tvrzení platí o podpoře z fondů EU. Profesionalizace NNO má nepochybně své klady, ale také zápory. NNO, které cestu k profesionalizaci nastoupily, se staly transparentními, dobře řízenými společnostmi, které poskytují kvalitní a žádané služby bezplatně nebo za řádově

nižší ceny, než podnikatelské subjekty a často i státní instituce. Tyto NNO často těsně a dlouhodobě spolupracují s veřejnou správou ve vzájemně vytvořených vazbách a očekáváníích vzájemné odpovědnosti. Skupina profesionálních či profesionalizujících se NNO však zatím není příliš početná. /Státní politika vůči NNO na léta 2015 - 2020/.

- **PRACOVNÍ POZICE, KTERÉ JSOU SPECIFICKÉ POUZE PRO NEZISKOVÝ SEKTOR**

Těmito specifickými pracovními pozicemi jsou: manažer/koordinátor dobrovolníků, fundraiser. Fundraising neboli hledání zdrojů je specifikum neziskového sektoru, je to vlastně způsob prodeje donátorům. Můžeme jej rozdělit na individuální (oslovování individuálních dárců) a na firemní (sem spadá oslovování nejen firem a větších podniků, ale i hledání vhodných dotačních titulů a grantů). Fundraising je v mnoha organizacích propojen s marketingem a public relations, protože, protože k oslovování potenciálních dárců potřebujeme být vidět a pracovat na dobrém jménu organizace prostřednictvím médií a účelné propagace. Koordinátor dobrovolníků má na starost koordinaci dobrovolníků a jejich efektivní využití v rámci organizace. (Dvořáková, 2012) (Bendařík et al, 1998).

- **MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ V NEZISKOVÉM SEKTORU.**

Motivace v neziskových organizacích je velmi specifická. Pracovníci jsou pro práci motivováni z více důvodů než jen z důvodu „vydělat si na živobytí“. Motivací může být i oddanost a idealismus neboli víra v organizaci, její poslání a cíle, touha podporovat nebo pomáhat lidem, touha využít svých schopností ve prospěch ostatních, osobní rozvoj, využití svých tvůrčích schopností či veřejný kontakt s lidmi. Pro některé může být motivací získání pozitivního kreditu při vnímání veřejností nebo také pozitivní klima organizace. Vzhledem k tomu, že vnitřních motivů zaměstnanců je mnoho, je nutné, aby vedoucí pracovníci znali jejich vnitřní pracovní potřeby. Jen díky tomu mohou vhodně nastavit motivační program a způsob odměňování. Kromě specifik u vnitřní motivace jsme zaznamenali i rozdíl týkající se konkrétně odměňování prostřednictvím peněz. V neziskových organizacích jde o objektivně limitovaný prvek (peníze nejsou), v soukromém sektoru naopak tento prvek nabývá na důležitosti. To také souvisí s negativní či pozitivní motivací. Negativní motivace se v neziskovém prostředí vyskytuje pouze u velkých organizací. Naopak motivace v organizacích dobrovolnického charakteru musí být postavena pouze na pozitivní bázi. (Projekt LEPORELO)

- **MOCENSKÁ VZDÁLENOST**

V rámci projektu LEPORELO byl definován zajímavý poznatek, že mocenská vzdálenost v sektoru neziskovek je prokazatelně nižší. Proběhla diskuze, zda je to dobře či nikoliv. Došli jsme k obecnému závěru, že malá mocenská vzdálenost je výhodou za předpokladu, že zaměstnanci chápou poslání organizace a jsou ochotni odvádět určitý výkon ve prospěch organizace. U dobrovolnických organizací to platí stoprocentně. Pozitivní přístup ke kultuře organizace je dokladován i potřebou mnoha organizací mít jasně definovaný etický kodex.

3. Neziskový sektor v Kraji Vysočina

3.1. Sledování dat o NNO /ČSÚ/

Základní definice NNO byla zpracována RVNNO v devadesátých letech. Podle této definice jsou za NNO považovány tyto právní formy soukromého práva:

- **Občanská sdružení a jejich organizační jednotky** (dříve podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů), **nyní spolky a pobočné spolky** (podle NOZ).
- **Nadace a nadační fondy** (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ).
- **Církevní právnické osoby**, resp. Účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění.
- **Obecně prospěšné společnosti** podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného: existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují).
- Nově mezi tyto formy patří i **ústavy** (podle NOZ) a školské právnické **osoby**, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze církevní školy, mající před rokem 2004 formu účelových zařízení církví.

Český statistický úřad (dále jen ČSÚ) je významným a vlastně jedinými souborem dat, které jsou v oblasti NNO k dispozici (až na vybrané údaje, které shromažďuje RVNNO z údajů ministerstev a informačních systémů ústřední státní správy o financování NNO). Proto jsme rozklíčovali základní informace z ČSÚ pro Kraj Vysočina, které jsme měli k dispozici s aktuálností k 16. 6. 2015.

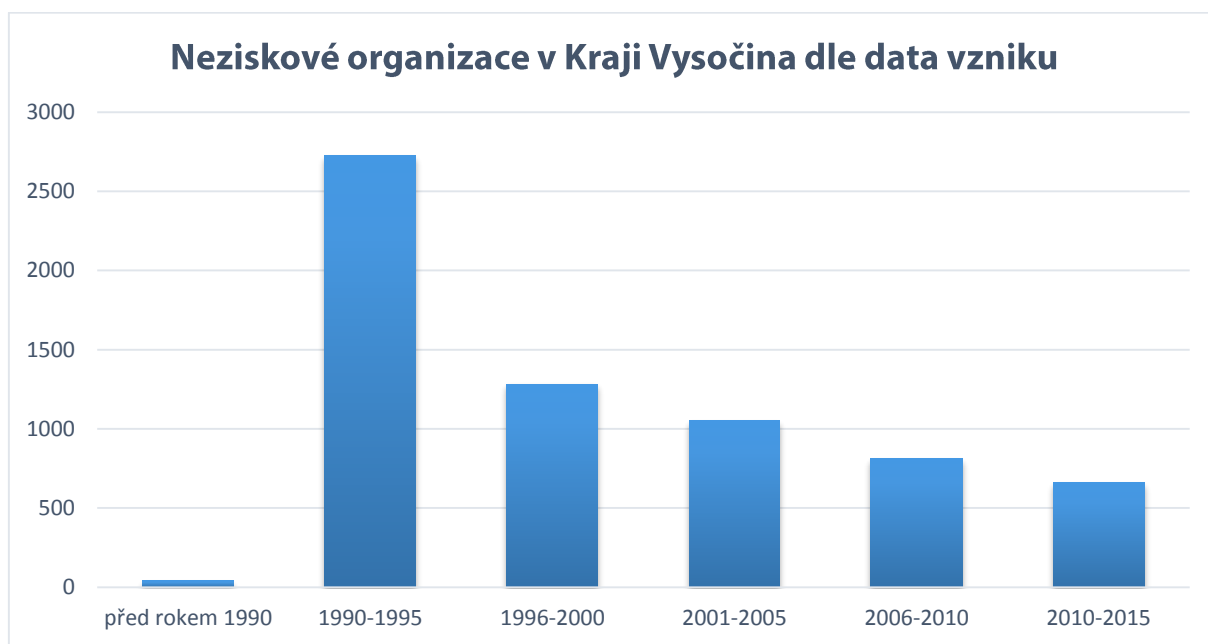
V Kraji Vysočina bylo k 16. 6. 2015 sídlo podle údajů Českého statistického úřadu 6 574 aktivních neziskových organizací (dle výpisu z Registru ekonomických subjektů, červenec). Toto číslo je dle našeho názoru zavádějící, protože před 1. 1. 2015, kdy vešel v účinnost nový občanský zákoník, neměla občanská sdružení a organizační jednotky občanských sdružení právní povinnost nahlásit konec činnosti (prozatímní zákon o sdružování občanů z roku 1990 nebyl v tomto směru konkrétní). Předpokládáme tedy, že minimálně třetina nynějších spolků a pobočných spolků je nefunkčních. Přesné číslo budeme znát po skončení přechodného období (31. 12. 2016), kdy se všechny spolky a pobočné spolky budou muset zaregistrovat ve veřejném rejstříku Ministerstva spravedlnosti.

Tab. 1 – Neziskové organizace v Kraji Vysočina dle právních forem

JEDNOTLIVÉ PRÁVNÍ FORMY	
Nadace a nadační fondy	8
Nadační fondy	40
Obecně prospěšné společnosti	93
Občanská sdružení/spolky	3695
Organizační jednotky občanských sdružení/pobočné spolky	2000
Církevní právnické osoby	287
Mezinárodní společnosti	5
CELKEM	6574

Zdroj: registr ekonomických subjektů k 30. 6. 2014, Český statistický ústav Praha, červen 2015

Poznámka: v případě obecně prospěšných společností nemohou od 1. 1. 2014 vznikat nové. Zaznamenali jsme, že poslední šanci přejít z jiné právní formy na o.p.s. využilo v roce 2013 31 subjektů.

Tab. 2 – Neziskové organizace v Kraji Vysočina dle data vzniku

Poznámka: Z grafu je patrné, že k největšímu nárůstu (i vlivem historických událostí) došlo v devadesátých letech. Je tedy pochopitelné, že 77,6 % zaregistrovaných neziskových organizací má více než desetiletou historii. Přesto je důležité si uvědomit, že neziskový sektor stále pružně reaguje na dynamicky se vyvíjející prostředí a stále vznikají nové subjekty. Jen za posledních 5 let přibýlo 660 neziskových organizací.

Tab. 3 – Spolky a pobočné spolky v Kraji Vysočina dle oblasti zájmu

Oblasti zájmu	
Organizace v oblasti sportu, tělovýchovy a rekreace (sportovní kluby různého zaměření)	1223
Organizace z oblasti kultury, umění a památek	179
Organizace v oblasti specifických skupin (svazy důchodců, postižených civilizačními chorobami (SPCCH), svazy tělesně postižených, neslyšících, diabetiků, nevidomých aj.)	120
Organizace v oblasti občanských aktivit komunitního charakteru	118
Organizace v oblasti ekologie a životního prostředí (např. ČSOP)	89
Organizace v oblasti Volný čas mládeže (JUNÁK, PIONÝR, aj.)	83
Organizace v oblasti sociálně zdravotní	59
Organizace v oblasti vzdělávání a poradenství	27
Volný čas dospělých (včelaři, chovatelé, zahrádkáři, rybáři, automotokluby, modeláři, kynologové aj.)	787
Sbory dobrovolných hasičů	988
Myslivecká sdružení	484
Sdružení přátel školy	237
Sdružení vlastníků bytových jednotek	152
Cechy a profesní společenstva (profesní skupiny, sdružení akcionářů, asociace)	119
Ostatní - nezařazené	1030
CELKEM spolků a pobočných spolků	5695

3.2. Zakotvení neziskového sektoru v Kraji Vysočina

v dokumentech Kraje

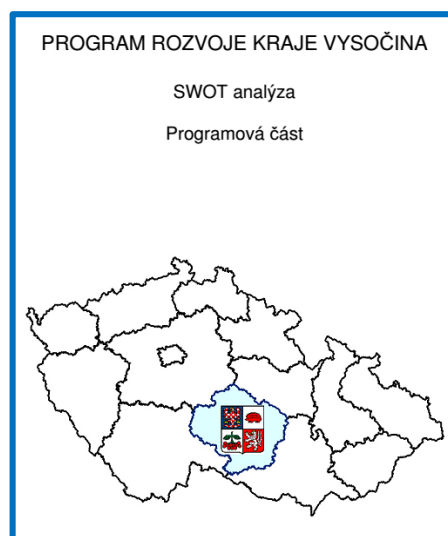
Zakotvení nestátního neziskového sektoru v Programu rozvoje kraje 2015 – 2020

Nestátní neziskový sektor je zakotven zejména v prioritní oblasti 2: Kvalitní a dostupné veřejné služby. Asi nejzásadnější opatření týkající se neziskového sektoru jako celku je opatření č. 2.10.

Opatření:	2.10. Rozvoj nestátního neziskového sektoru
Specifický cíl	Zlepšení podmínky pro činnost nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) v Kraji Vysočina)
Popis odůvodnění	a Nestátní neziskový sektor působí v oblastech, které nedokáže efektivním způsobem řešit veřejná správa a zároveň, o tyto činnosti nemají dostatečný zájem podnikatelské subjekty. Jejich fungování je však pro společnost potřebné a v mnohých případech i nezbytné (např. sociální služby, volnočasové aktivity, životní prostředí, kultura a památky, vzdělávání). Na činnosti NNO se také významnou měrou podílí dobrovolníci. Tím je podporováno zapojení rizikových skupin obyvatel (mladých lidí bez praxe, osob starších 50-ti let, zdravotně postižených, matek na MD, apod.). Téměř polovina obyvatel ČR (47 %) je členem nějaké NNO a řada z nich se do aktivit NNO zapojuje formou dobrovolnické práce. Důležitým prvkem pro fungování NNO na Vysočině je od roku 2008 KOUS Vysočina, o. s. zastřešující organizace, která nestátní neziskové organizace na úrovni kraje zastupuje. Kraj má s KOUS Vysočina uzavřenu Smlouvu o spolupráci, jejíž samostatnou přílohou je Akční plán udržitelného rozvoje NNO v Kraji Vysočina. Mezi nejčastější problémy NNO patří finanční nejistota a závislost na jednom či dvou dotačních zdrojích, omezené zdroje pro osoby pracující na plný úvazek (plný úvazek jinde a v NNO pracují ve svém volnu), nízké finanční ohodnocení, vysoká fluktuace pracovníků, nedostatek informací z oblasti legislativy a daní, nedostatečná publicita aktivit NNO v médiích a sociálních sítích a neznalost tohoto prostředí u veřejnosti a nezapojených subjektů. V současnosti čelí NNO problémům souvisejících s novelou občanského zákoníku, který jejich činnost nově vymezuje. Do dvou let musí upravit svoje interní dokumenty tak, aby byly s tímto zákonem v souladu.
Aktivity (přednostní aktivity zvýrazněny tučným písmem)	a) a) Činnost organizace zastřešující NNO v Kraji (KOUS) b) Vzdělávání pro NNO c) Předávání informací a sdílení příkladů dobré praxe mezi NNO d) Informovanost a propagace NNO a jejich činností e) Zavádění strategického plánování v NNO a systémů efektivního finančního řízení
Územní dopad	Celé území kraje
Subjekty zapojené do naplňování cílů daného opatření	NNO, města a obce, obyvatelé kraje Role kraje – koordinační a podpůrná
Indikátor	Počet členů zastřešující organizace (KOUS) – zvýšení Počet NNO, kterým KOUS poskytuje informační servis (zvýšení)
Možné zdroje financování	Rozpočty zapojených subjektů Národní zdroje, sponzoring, dary, členské příspěvky Evropské zdroje

Dále se neziskové organizace podílí na dalších opatřeních této prioritní oblasti:

- 2.3 Zdravotnická péče a prevence zdraví
- 2.4 Služby sociální péče
- 2.5 Prevence závislostí a boj proti společenské marginalizaci
- 2.6 Prorodinná a proseniorská politika
- 2.7 Volnočasové aktivity
- 2.8 Sport a tělovýchova
- 2.9 Mezinárodní aktivity a mezinárodní spolupráce



Neziskové organizace v dalších opatřeních

Prioritní oblast 1: Konkurenceschopná ekonomika a zaměstnanost

- 1.3 Regionální školství
- 1.4 Adaptabilita zaměstnanců a rozvoj terciálního a dalšího vzdělávání

Prioritní oblast 4: Zdravé životní prostředí a udržitelný venkov

- 4.1 Obnova a rozvoj venkovského prostoru
- 4.2 Stabilizace zemědělství a navazujícího zpracovatelského průmyslu
- 4.3 Trvale udržitelný rozvoj lesního hospodářství
- 4.4 Péče o přírodu a krajinu Vysočiny
- 4.5 Nakládání s odpady

Prioritní oblast 5: Atraktivní kulturní a historické dědictví a cestovní ruch

- 5.1 Infrastruktura cestovního ruchu
- 5.2 Služby v cestovním ruchu
- 5.3 Ochrana a zachování kulturních památek jako hmotného kulturního dědictví kraje
- 5.4 Rozvoj kultury a kulturní infrastruktury

4. Sítě a střechy NNO

Tak zvané „síťování“ je proces spojování se NNO k naplnění společně sdíleného zájmu členů těchto seskupení. Charakteristickým znakem tohoto procesu je to, že sítě a střechy jsou zakládány a tvořeny autonomními NNO, tedy nejde o spolky, tvořené „matkou“ a jí shora zakládanými pobočnými spolky. (Pospíšilová, T: „Zastřešující organizace v neziskovém sektoru v České republice: situace, témata a návrhy opatření“).

Povinným znakem sítí i střech, který zaručuje jejich legitimitu a reprezentativnost, je existence členské základny, tvořené především právníky osobami a demokratický způsob instalování jejich představitelů. V ČR působí sítě a střechy jak oborové, tak všeoborové – většinou na celostátním principu a jen výjimečně s regionálními seskupeními.

1. Všeoborové sítě a střechy sdružují všechny NNO bez ohledu na obor jejich činnosti, a jejich základním účelem je zastupování neziskového sektoru jako celku.
2. Oborové sítě a střechy sdružují NNO působící v konkrétní oblasti činnosti, a jejich základním účelem je výměna zkušeností, spolupráce s veřejnou správou v konkrétní oblasti, řešení specifik jednotlivých oblastí

4.1. KOUS Vysočina, z. s.

KOUS Vysočina, z. s. (dále jen KOUS) je Koordinační uskupení nestátních neziskových organizací, které působí v Kraji Vysočina. KOUS je zapsaným spolkem a je jedinou všeoborovou střešní organizací sdružující právníky osoby popsané v tomto dokumentu. Navazuje na dlouhodobou spolupráci těchto právních forem. NNO v Kraji Vysočina se začaly scházet již od roku 1996, v roce 2002 vzniká neformální seskupení NNO a poprvé se objevuje název KOUS. Teprve v roce 2008 vzniká právnická osoba KOUS Vysočina, aby mohl převzít roli partnera z řad NNO a z toho plynoucí odpovědnost.



Hlavní činnost KOUS Vysočina

4. Dovnitř
 - a. informační servis (prostřednictvím www, sociálních sítí, informačního zpravodaje, mailových rozesílek)
 - b. vzdělávací servis (pravidelná vzdělávání reagující na potřeby členských organizací)
 - c. poradenský servis (úřední hodiny, poradenství v oblasti přeregistrace NOZ, výměna zkušeností mezi členskými organizacemi)
 - d. mimořádná podpora NNO (KOUS je zprostředkovatelem malého grantového programu Kraje Vysočina)
5. Ven
 - a. hájení společných zájmů (zástupci KOUS v komisích, pracovních skupinách nejen Kraje ale i na celostátní úrovni)
 - b. propagace neziskového sektoru jako celku
 - c. analýzy a strategie neziskového sektoru Kraje Vysočina

Neziskové organizace se prolínají snad všemi oblastmi činnosti. Neziskové organizace pracují v různých oblastech. Pro potřeby srovnání přistupují různé studie k rozdělení odlišně. V rámci činnosti KOUS Vysočina ale v kraji Vysočina pracovní rozdělujeme neziskové organizace v KOUS Vysočina do 7 sekcí:



Sociálně zdravotní

zahrnuje většinou organizace, které poskytují sociální služby a jak si zákon o sociálních službách žádá, musí k řízení lidských zdrojů a k přístupu ke klientovi přistupovat profesionálně.



Kultura, umění a památky

tyto organizace jsou zaměřené buď na obnovu drobných památek, na obnovu tradic či historických událostí nebo na pořádání kulturních akcí. Zde je míra dobrovolnosti značná.



Sport, rekreace a tělovýchova

organizace zabývající se sportovními aktivitami různého zaměření, mnohé sportovní kluby mají jasnou celostátní hierarchii a mají profesionální charakter. Do této sekce ale také spadají i drobné iniciativy občanů, které spojuje konkrétní sportovní aktivita



Ekologie a životní prostředí

organizace zabývající se praktickou ochranou životního prostředí, osvětou a vzděláváním v oblasti ekologie. Sekce se prezentuje na stránkách www.ekovysocina.cz



Vzdělávání a poradenství a občanské aktivity

sekce různorodých organizací, v oblasti vzdělávání pracují často soukromé školy, sem spadají malá spolková, které jsou do určité míry iniciátory komunitního života v daném místě (např. svazy zahrádkářů, chovatelů, hasiči, myslivci, včelaři aj.)



Organizace seniorů a zdravotně postižených

v této sekci nejde o poskytování služeb ale spíše o volnočasové aktivity těchto skupin obyvatel, patří sem svazy důchodců či společenstva lidí, které spojuje stejná nemoc či postižení nebo specifická vlastnost.



Volný čas dětí a mládeže

skupiny pracující s mládeží pro lepší představu, do této kategorie patří organizace typu PIONÝR, SKAUT, JUNÁK, tábornické oddíly aj. Tato sekce má vlastní oborovou střešní organizaci v podobě Rady dětí a mládeže kraje Vysočina (www.rdmkv.cz)

Výjimečnost KOUS spočívá v:

- otevřenosti (kterákoliv NNO s působností v Kraji Vysočina může vstoupit do tohoto spolku a míra aktivity záleží na ní – může být pouhým příjemcem informací nebo se může v dalším volebním období stát předsedou spolku).
- pokrytí (jako jediný pokrývá všechny oblasti neziskového sektoru v Kraji Vysočina)
- postavení (KOUS má podepsanou Dohodu o spolupráci s Krajem Vysočina)
- ve způsobu řízení (KOUS Vysočina je zástupce NNO nikoliv ústřední orgán)

5. SWOT ANALÝZA (vznikla na Krajské konferenci NNO dne 20. 4. 2015)

SILNÉ STRÁNKY

Finance

- vícezdrojové financování (3x)
- dobrý fundraising (4x)
- úspěšnost v grantových řízeních (2x)
- schopnost přežít i v dobách finanční krize (2x)
- podpora obcí
- spolupráce s krajem
- dostatek grantových řízení, v nichž se počítá s NNO, možnost zapojení do velkých grantů
- růst i udržitelnost s málem
- pracujeme i zadarmo
- jsme schopni administrace projektů – psaní žádostí, vyúčtování
- prodáváme vlastní výrobky (služby)
- máme co nabídnout
- můžeme nabídnout odborníky v oboru
- schopnost spolupráce s ostatními organizacemi – silný partner do projektů
- flexibilita
- apolitičnost
- důvěryhodnost
- zřizovatel stojí za svou NNO

Lidské zdroje

- profesionalizace pracovníků, rostoucí odbornost, různé cesty - ÚP (5x)
- vysoká motivace pracovníků (4x)
- angažovanost (3x)
- dobrovolníci, studenti (3x)
- loajalita
- umění získat dobrovolníky
- obětavost, nasazení, nevzdávání se
- kreativnost
- flexibilita
- vytváření pracovních míst pro handicapované
- stavíme na PR, dobrá věc
- spolupráce mezi pracovníky
- účast i mimo NNO – řídicí a rozhodovací role
- za málo peněz hodně muziky
- pracovníci v důchodovém věku odcházejí na odpočinek
- máme zaměstnance, pro něž je práce zároveň koníčkem a vnitřním přesvědčením
- členská základna jako skupina těch aktivních v široké společnosti
- „rosteme“ díky práci v NNO a NNO „rostou“ díky nám
- pracovníci jsou většinou vnitřně spojeni s místem působit organizacemi
- KOUS a jeho koordinátorka

Vzdělávání

- ochota se vzdělávat, zájem o inovace (5x)
- vzájemná pomoc mezi NNO, předávání si zkušeností (2x)
- dostupnost, i pro všechny profese (2)
- nízká cena vzdělavatelů nebo zcela zadarmo (2x)
- široká nabídka (2x)
- místní působnost lektorů – znají zdejší realie (2x)
- systém vzdělávání
- možnost celoživotního vzdělávání
- možnost výběru vzdělavatelů
- možnosti praxí (studenti, stáže)
- vzdělávání i mimo hlavní obor
- aktuální poptávka
- vzdělávání není formalita

Spolupráce

- schopnost vzájemné spolupráce, sdílení dobré praxe, umění navázat spolupráci (7x)
- spolupráce s obcemi, krajem (3x)
- KOUS (3x)
- NNO si nekonkurují (2x)
- PR, využití sociálních sítí (2x)
- síťování, MAS (2x)
- mezigenerační spolupráce
- možnost ocenění
- spolupráce s médii
- mezinárodní spolupráce
- spolupráce s odborníky
- otevřený trh
- zapojení NNO do komisí a dalších poradních či rozhodovacích orgánů obcí, kraje
- spolupráce se školami, studenty
- dobrovolnictví v sociálních službách
- mnohé organizace mají zpracovaný etický kodex nebo jiné etické zásady

Jiné

- vstup do politiky
- zájem a podpora politiků
- dobrovolnictví v sociálních službách
- mnohé organizace mají zpracovaný etický kodex nebo jiné etické zásady

SLABÉ STRÁNKY

Finance

- neumíme peníze obstarat, nedostatečný fundraising, nevíme (3x)
- neumíme zajistit dlouhodobé vícezdrojové financování (3x)
- nedostatek financí obecně (2x)
- nedostatek financí na mzdy (2x)
- nedostatečné vlastní zdroje (2x)
- účelově vázané dotace, nedostatek volných zdrojů (2x)
- náročnost zpracování projektů, nízká efektivnost
- chybí plynulost toku financí
- nutnost předfinancování a kofinancování projektů
- jednoleté financování projektů
- špatná komunikace s obcemi ohledně financování
- velká konkurence při získávání fin. prostředků u donátorů
- náklady hradí členové

Lidské zdroje

- nízká odbornost zaměstnanců, především chybí zkušenosti administrativní pracovníci (4x)
- vysoká fluktuace pracovníků (3x)
- málo zkušených fundraiserů (3x)
- nízká zastupitelnost leaderů a přenositelnost know how (3x)
- nízké či nedostatečné ohodnocení dobrovolnické práce (2x)
- náročná udržitelnost dobrovolníků a kvalitních pracovníků (2x)
- nedostatek motivačních nástrojů (2x)
- nedostatek vhodných pracovníků (2x)
- riziko nespolečné uvnitř jedné NNO (fundraising – vedení – lidi – (př.)
- nestrategický a nesystematický přístup k personální práci (profesionalizace za pochodu)
- mocenská vzdálenost je v NNO prokazatelně nižší
- zaměstnanci počítají s nejistotou a dokáží s ní pracovat
- strach z velkých věcí/akcí
- obava z neefektivity nových forem fundraisingu
- ohrožení syndromu vyhoření
- špatně rozjeté PR
- časová náročnost

- nízké zapojování mladých do občanských iniciativ
- dobrovolnost „někdy“ = neodbornost

Vzdělávání

- finanční nákladnost vzdělávání (3x)
- neznalost prostředí fundraisingu (2x)
- problémy s finančními – potřeba školení (2x)
- chybí vzdělávání podle zaměření organizace
- chybí předávání dobré praxe
- neznalost prostředí PR
- málo vzdělávacích příležitostí pro pokročilé NNO (více odbornosti)
- nedokážeme „kvalifikované“ zaškolit a pak ho udržet v organizaci
- časová náročnost vzdělávání
- nedostatek forem vzdělávání (e-learning, prezenční)
- nešťastný výběr vzdělávání („trefíme kozla“)
- nízká ochota ve vzdělávání
- málo politiků se zkušeností v NNO (možnost stáží)
- zajištění provozu v době vzdělávání (sladit to)

Spolupráce

- neochota ke vzájemné spolupráci, riziko konkurence mezi NNNO (4x)
- neochota či špatná spolupráce s místní samosprávou (4x)
- nedostatečná spolupráce s podnikateli – neumíme jim říci, jak jim můžeme být prospěšní (3x)
- problémy s komunikací uvnitř organizace (2x)
- neznalost dobré PR strategie (2x)
- je těžké udržet tým pohromadě – fluktuace pracovníků (2x)
- chybí předávání dobré praxe mezi NNO
- špatná spolupráce s MAS
- neuchopitelnost neziskového sektoru
- obavy z neúspěchu
- spolupráce s HK jen na formální bázi

Jiné

- neschopnost vidět práci v NNO jako poslání
- ztotožnění se
- generační problém – mladá generace se nezajímá o seniory, ZTP

PŘÍLEŽITOSTI

Finance

- podpora při předkládání žádostí – zpracování, projektová dokumentace (2x)
- soukromé zdroje – fyzické osoby, nadace, vícezdrojové financování (2x)
- samofinancování – vedlejší hospodářská činnost (2x)
- protislužba, spolupodílnictví (2x)
- sociální podnikání
- nové evropské operační programy
- větší možnosti dotací
- možnost úvěrování projektů – iniciace kraje
- lepší využívání fundraisingu
- podpora kofinancování mezinárodních projektů
- změna finanční politiky
- finanční gramotnost – efektivní využívání finančních zdrojů
- transparentnost financování
- zvážit podporu dle právní formy – přednost NNO před privátním sektorem
- snížení počtu NNO
- vzdělávání od nadací
- větší zainteresovanost na aktivitách

Lidské zdroje

- možnost praxe pro studenty, rekvalifikanty, zaměstnat lidi s handicapem, vznik obecně prospěšných míst – projekty ÚP (4x)
- využití profesionálů jako dobrovolníků, externí zdroje – UM SEM UM TAM (2x)
- využití různých projektů – evropských, Rok jinak atd. (2x)
- využití různých věkových skupin jako dobrovolníků – studenti, senioři (2x)
- firemní dobrovolnictví v NNO

- vyšší motivovanost vlastních pracovníků, dobrovolníků, členů organizace
- lepší zapojení našich dobrovolníků do aktivit organizací

Vzdělávání

- akce neziskovek pro neziskovky (3x)
- E-learning (2x)
- navázání na projekt LEPORELO (2x)
- zvýšení informovanosti o vzdělávacích akcích
- vzdělávání managementu NNO
- ochota se vzdělávat
- nárůst nabídky vzdělávacích kurzů
- podpora vzdělávání od nadací
- poskytování rekvalifikace nezaměstnaným

Spolupráce

- spolupráce mezi NNO stejného zaměření, zánik konkurence (4x)
- efektivnější spolupráce se státní správou a samosprávou – účast v pracovních skupinách atd. (2x)
- členství v KOUS
- spolupráce s agenturami poskytujícími rekvalifikaci a školami
- lepší spolupráce s MAS a Agendou 21

Jiné

- aktivování širšího okolí – společnosti do aktivit NNO
- budování značky organizace
- poznat lépe cílovou skupinu
- upozornit na problémy v oblastech, kde fungujeme – na úrovni krajské, městské legislativy atd. - - - trpělivost

HROZBY

Finance

- stejné množství finančních prostředků na více žádostí (3x)
- jednoleté financování (2x)
- čerpání ESF (2x)
- změna finanční politiky, změna pravidel (2x)
- výpadek zdroje, hospodářská recese (2x)
- nastavení alokace dotace, procentuálního podílu žadatele
- nedostatek finančních prostředků
- příliš mnoho kontrol ze strany kontrolních orgánů (vyšší než u privátní sféry) – administrativní zátěž (státních, krajských)
- nesystémovost poskytování zdrojů (dotace)
- stát (kraj) se příliš spoléhá na neziskový sektor

Lidské zdroje

- nízký zájem o dobrovolnictví (4x)
- odchod kvalifikovaných pracovníků, vysoká fluktuace (3x)
- nedostatečná motivace – finanční charakter (2x)
- nedostatečná kvalifikace zájemců
- dobrovolnictví je nestabilní pro dlouhodobou činnost
- neumíme si vychovat následovníky
- zbytečná administrativa

Vzdělávání

- finanční zatížení organizace (3x)
- nedostatečná kvalifikace a odbornost lektorů (3x)
- neodpovídající nabídka poptávce (2x)
- velké množství vzdělavatelů
- deformace trhu – devalvace – ESF
- malý kariérní postup
- hrozba odchodu do komerčního sektoru

Spolupráce

- vytváření konkurence mezi sebou (3x)
- okolí, podnikatelé, potenciální partneři dostatečně neznají neziskový sektor (2x)
- nedostatek času na spolupráci
- lobby za vlastní zájmy
- zájem politiků je jen krátkodobý
- nedostatek odborníků
- nesdílení informací

Jiné

- volby (mohou být i příležitostí) (2x)
- změna legislativy (2x)
- vysoká administrativa (2x)
- vznik nových organizací napojených na lidi s rozhodujícím vlivem
- přehlcnost kurzů, nemožnost se v nich vyznat
- média – přenášejí většinou negativní obraz NNO
- zbytečná byrokracie ze strany úřadů
- stejný metr pro malé dobrovolnické organizace a velké profesionalizované organizace

6. Práce s výsledky SWOT analýzy

SWOT analýza byla zpracovaná na Krajské konferenci NNO 20. 4. 2015 za účasti několika desítek zástupců neziskových organizací. Další práce s výsledky SWOT analýzy pokračovaly ve dnech 18. 5. a 15. 6. 2015. Účastníci měli ze všech bodů označit 5, které považují za nejdůležitější. Z této práce vzešly následující priority, jimž by se měl neziskový sektor v následujících letech zabývat.

- umět řešit nesystémovost a krátkodobost financování
- zaměřit se na schopnost získat dostatek finančních i dalších zdrojů nejen z dotačních titulů obcí, kraje, státu atd. Učit se tak kvalitnímu a efektivnímu fundraisingu.
- zkusit omezit přílišnou byrokracii – spolupráce s krajem
- přivést více lidí (mladých) k dobrovolnictví (zájem, udržení, studenti, stáže, firemní dobrovolníci)
- rozvíjet vzájemnou spolupráci mezi organizacemi, sdílení know how a dobré praxe
- zlepšit schopnost prezentace aktivit NNO - účinné PR – doposud nedostatečné
- zaměřit se na dovednost udržet kvalitní lidi v organizaci a vychovat si své nástupce
- nadále se vzdělávat, hledat nové přístupy a možnosti, být kreativní v činnosti

6.1. Výběr bodů ze SWOT, které obdržely 3 a více bodů:

Silné stránky: • Schopnost přežít i v dobách finanční krize • Podpora obcí, kraje • Profesionalizace pracovníků, rostoucí odbornost • Angažovanost • Vysoká motivace pracovníků • Obětavost, nasazení, nevzdávání se • Kreativita • Za málo peněz hodně muziky • Ochota se vzdělávat, zájem o inovace • Schopnost vzájemné spolupráce, sdílení dobré praxe, umění navázat spolupráci	Slabé stránky: • Neumíme zajistit dlouhodobé, vícezdrojové financování • Nedostatek financí na mzdy • Trápí nás účelově vázané dotace, nedostatek volných zdrojů • Nízká zastupitelnost leaderů a přenositelnost know how • Nízké a nedostatečné ohodnocení dobrovolné práce • Nedokážeme kvalifikované zaškolit a pak udržet v organizaci • Nedostatečná spolupráce s podnikateli – neumíme jim říci jak jim můžeme být prospěšní
Příležitosti: • Samofinancování – vedlejší hospodářská činnost • sociální podnikání • lepší Fundraising • možnost praxí pro studenty, zaměstnání lidí s handicapem, vznik obecně prospěšných míst • využití profesionálů odborníků, externí zdroje – např. UM SEM UM TAM • firemní dobrovolnictví v NNO • akce neziskovek pro neziskovky • efektivnější spolupráce se státní správou a samosprávami	Hrozby: • Jednoleté financování • Příliš mnoho kontrol ze strany kontrolních orgánů (vyšší než u privátní sféry), administrativní zátěž • Nízký zájem o dobrovolnictví • Zbytečná a bující administrativa • Okolí, podnikatelé, potenciální partneři dostatečně neznají neziskový sektor • Zbytečná byrokracie ze strany úřadů

Ze SWOT analýzy účastníci následně vybrali několik pozitivních bodů, které by mohly být nápomocny při tvorbě komunikační strategie a PR organizace. Šlo o vypíchnutí toho dobrého, co na neziskovém sektoru je, čím se může pochlubit a co může pomoci při prezentaci sektoru mezi veřejností a podnikatelským sektorem.

Vybrány byly tyto body:

- v neziskovém sektoru pracují aktivní, zapálení lidé s přesvědčením a nadšením;
- neziskový sektor je flexibilní a podporuje tvořivost;
- neziskový sektor se umí přizpůsobit jakékoli situaci – finanční krize atd.;
- neziskový sektor umí hledat řešení pro svízelné situace;
- neziskový sektor spolu spolupracuje;
- neziskový sektor umí nabídnout služby, které nestojí tolik, co komerční, nikoli však na úkor kvality. Ovlivněno lidským faktorem, který přináší know how, které nepotřebuje nutně zpeněžit;
- neziskový sektor pružně reaguje na bílá místa v potřebách a požadavcích společenského systému; Kde nestačí stát a je malý zájem soukromého sektoru, nastupuje neziskový sektor.

6.2. PEST analýza vnějších vlivů na NNO.

Účastníci strategického plánování se shodli na těchto faktorech:

Politické - nesmyslná byrokracie - nezájem o politiku obecně - nezájem politiků o NNO - cíle jsou jen na papíře, neplnění dle potřeb veřejnosti - využití potenciálu kraje - chuť komunikovat a spolupracovat	Ekonomické - špatné hospodaření státu - málo dárcovství/místní dárcovství - mezinárodní spolupráce a projekty - EU fondy
Společenské - nízké procento aktivních lidí - materialismus - nedůvěra lidí - báječní lidé - prodlužování věku - nepochopení lidí	Technologické - všechno je on-line - vzdálenosti se zkracují

6.3. Nálepkování a přiřazování váhy přímého vlivu na NNO různých aktérů v okolí NNO

	-	0	+
Nízký		podnikatelský sektor rejstříkový soud místní poslanci a senátoři	Senátor Miloš Vystrčil
Střední	nesolidní NNO	ministerstva příspěvkové organizace	Krajský úřad vysoká škola, základní školy sponzoři, dárci místní příslušná veřejnost
Vysoká		Místní příslušný úřad místně příslušný politik médiu	Dobrovolníci

7. Priority v období 2015 - 2020

- umět řešit nesystémovost a krátkodobost financování
- zaměřit se na schopnost získat dostatek finančních i dalších zdrojů nejen z dotačních titulů obcí, kraje, státu atd. Učit se tak kvalitnímu a efektnímu fundraisingu.
- zkusit omezit přílišnou byrokracii – spolupráce s krajem
- přivést více lidí (mladých) k dobrovolnictví (zájem, udržení, studenti, stáže, firemní dobrovolníci)
- rozvíjet vzájemnou spolupráci mezi organizacemi, sdílení know how a dobré praxe
- zlepšit schopnost prezentace aktivit NNO - účinné PR – doposud nedostatečné
- zaměřit se na dovednost udržet kvalitní lidi v organizaci a vychovat si své nástupce
- nadále se vzdělávat, hledat nové přístupy a možnosti, být kreativní v činnosti

Téma 1

Umět řešit nesystémovost a krátkodobost financování

Současný stav: nesystémovost vidíme v tom, že organizace v březnu neví, zda od ledna mají peníze. Města a Kraje jedou na jednoleté rozpočty. Krátkodobost vidíme, že v lednu se podávají žádosti, v únoru, březnu se o nich jedná, v dubnu se dostávají peníze a do konce roku se musí „utratit“.

Problém: platby ex post., nejistota.

Cíl za 5 let: jistota peněz minimálně 2 roky dopředu, formou smlouvy (závazku) dané instituce, že bude podporovat neziskovku

Cíl: Financování NNO v Kraji Vysočina je víceleté (2-3 roky) s překryvem

Cíl: Je změněn systém rozhodování o financování NNO na Kraji Vysočina tak, aby bylo rozhodnuto na konci každého předcházejícího roku/období.

Cíl: Aby to všude fungovalo (velké peníze v sociálních službách fungují (sít' NNO, zálohy) u mládežnických organizací, u malých peněz to nefunguje)

Cíl: Využíváme zdrojů veřejného rejstříku jako podklad pro jednání s krajem

Cíl: existuje databáze aktivních neziskovek

Návrh řešení: podávat žádosti již při tvorbě rozpočtu úřadů a společně se schvalováním rozpočtu závazek na dané finance.

Návrh řešení: zálohové řešení dotací (50 % dopředu, 50 % po závěrečném vyúčtování)

Návrh řešení: fond pro NNO (smluvně ověřené půjčky neziskovkám pro předfinancování)

Návrh řešení: Kraj má zaveden systém průběžného financování ve všech oblastech NNO (zálohové platby a vyúčtování)

Dodatek: sociální služby mají síť NNO, zálohy atd. protože je to ze zákona dané a kraje jsou k tomu „donuceny“.

Návrh řešení: Kraj má aktualizovanou síť NNO, kterou by mohl spravovat KOUS. Síť asi ani ne, ale spíše adresář! (nadace Partnerství – databáze NNO končí – ve veřejném rejstříku chybí filtrování ve veřejném rejstříku, nebo není přístupné pro veřejné)

Může fungovat pouze adresář, který si lidi budou spravovat sami.

Ne adresář všech, ale adresář těch, kteří chtějí.

Zdroje: poskládat jednotlivé databáze NNO – od střešních organizací a odborů Kraje a měst a obcí.

Varianta: mít databázi organizací, které mají své vlastní databáze.

Téma 2

Zaměřit se na schopnost získat dostatek finančních i dalších zdrojů nejen z dotačních titulů obcí, kraje, státu atd. Učit se tak kvalitnímu a efektnímu fundraisingu.

Toto téma se týká neziskovek, které chtějí fungovat na profesionální bázi a chtějí růst.

Současný stav: mýtus neziskovky nemohou vytvářet zisk, neziskovky neumí ohodnotit svoji práci, neziskovky neumí prodat (ocenit, ohodnotit) dobrovolnickou práci svých lidí, společnost není naučena na osobní a firemní dárcovství,

Cílový stav: roste podíl příjmu ze soukromého dárcovství a obecné povědomí o dárcovství za současného zachování stávajících zdrojů

Konkrétní aktivita: v Kraji Vysočina je uspořádána filantropická burza

Téma 3

Zkusit omezit přílišnou byrokracii – spolupráce s krajem

Současný stav: vzhledem k novému veřejnému rejstříku, kde jsou údaje o NNO, není potřeba spousta informace, které jsou tam dostupné

Cíl: Kraj Vysočina a obce nevyžadují nadbytečné administrativní údaje od NNO (stanovy, informace o statutárním zástupci), které jsou dostupné ve veřejném rejstříku.

Téma 4

Přivést více lidí (mladých) k dobrovolnictví (zájem, udržení, studenti, stáže, firemní dobrovolníci)

Současný stav: není zájem o dobrovolnictví jak ze strany lidí (mladých) tak ze strany prestiže (stydíme se za to, že něco děláme dobrovolně).

Jak vnímáme dobrovolníka?

Cíl: zvýší se počet dobrovolníků na Vysočině v neziskových organizacích a povědomí o dobrovolnictví (akreditované a neakreditované)

Cíl: přestat mluvit o dobrovolnictví ale o dárcovství času (člověk jako dárce volného času a dárce svých schopností)

Téma 5

Rozvíjet vzájemnou spolupráci mezi organizacemi, sdílení know how a dobré praxe

Současný stav: máme zde rezervy, neziskovky spolupracují teprve ve chvíli, kdy někoho potřebuje pro konkrétní aktivitu, organizace spolupracují zejména na lokální úrovni

Cílový stav: spolupráci neziskových organizací a jejich sdílení know how podporuje střešní organizace neziskovek – KOUS – místo pro spolupráci – 3 zaměstnanci

Aktivita: Pracovní setkání různého charakteru (dobrovolnické komunitní neziskovky, neziskovky v oblasti životního prostředí, aj.)

Aktivita: adresář neziskovek – víme o sobě

Aktivita: databáze Neziskovky sobě

Aktivita: konference neziskovek

Téma 6

Zlepšit schopnost prezentace aktivit NNO - účinné PR – doposud nedostatečné

Současný stav: máme zde rezervy,

Cílový stav: neziskové organizace mají pravidelný prostor, ve kterém se společně prezentují (např. Krajské noviny Kraje Vysočina)

Cílový stav: neziskové organizace využívají lokálních médií

Cílový stav: nadále vychází informační zpravodaj NNO (vydáváný KOUSem – rozšířená podoba), který se distribuován všem NNO v databázi NNO.

Cílový stav: informování odborné veřejnosti (např. úředníků) v fungování neziskového sektoru (právní formy, nový občanský zákoník) – zvýšení povědomí

Konkrétní aktivita: neziskové organizace mají přehled o lokálních médiích v Kraji Vysočina (novinářích, knihovnách, informačních centrech)

Téma 7

Zaměřit se na dovednost udržet kvalitní lidi v organizaci a vychovat si své nástupce

Současný stav: tahouni vyhořívají (syndrom vyhoření), neziskovky jsou postaveny na jedné osobnosti,

Cílový stav: jsou navrženy otázky spojené s nástupnictvím a obměnou a přetěžováním klíčových pracovníků v NNO Kraje Vysočina.

Cílový stav: vzdělávání managementu v této oblasti

Konkrétní aktivita: timemanagement, psychohygiena, předcházení syndromu vyhoření

Téma 8

Nadále se vzdělávat, hledat nové přístupy a možnosti, být kreativní v činnosti

Současný stav: neziskovky musí za vzděláváním cestovat (Praha, Brno), nechávají si udělat vzdělávání na klíč, chybí vzdělávání pro pokročilé (další level), chybí výměna zkušeností, chybí manažerské vzdělávání pro pokročilé, není aktualizovaná databáze vzdělavatelů, chybí nabídka akreditovaných vzdělávacích kurzů (MPSV a MŠMT).

Cílový stav: je tu centrum, které zjišťuje a reaguje na poptávku místních NNO po vzdělávání v Kraji Vysočina a nabízí v místě požadované kvalitní vzdělávání

Konkrétní aktivity:

- vzdělávání manažerů neziskových organizací (pro pokročilé)

Zdroje:

Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 - 2020

Program rozvoje kraje na léta 2015 – 2020

Strategie Kraje Vysočina 2020, Odbor regionálního rozvoje Krajského úřadu Kraje Vysočina

Závěrečná zpráva 2014 pracovní skupiny Dobrovolnictví pro Vysočinu

Český statistický úřad. *Výpis z registru ekonomických subjektů k 16. 6. 2015*. Praha, vygenerováno: červenec 2015

BEDNAŘÍK, Aleš, et al. Čítanka pre neziskové organizácie, Slovakia: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partner for Democratic Change, 1998, 200 s. ISBN 80-967890-5-8

DEVEROVÁ, L.. Studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 202, týkající se vývoje legislativy

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 592. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOSINA, K. et al. Dobrovolnictví a metodika práce s dobrovolníky. Praha: AGNES, občanské sdružení, 2003, 160 s. ISBN 80-902633-X-7

POSPÍŠILOVÁ, T: „Zastřešující organizace v neziskovém sektoru v České republice: situace, témata a návrhy opatření“./

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace (2. vydání). Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6

LEPORELO: KOUS Vysočina [online]. web & design Webhouse [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.kous.cz/leporelo/ds-1005/p1=1014>