



**SANĚK**  
**PONTĚ**

www.sanek.cz

# Zpráva o vedení a řízení nestátních neziskových organizací v České republice 2015

(zkrácená verze)



KOALICE  
NEVLÁDEK  
PARDUBICKA



Tradičního, již devátého ročníku dotazníkového průzkumu v oblasti vedení a řízení nestátních neziskových organizací se účastnilo celkem 313 organizací. Mezi spolupracující kraje (Plzeňský, Zlínský, Olomoucký a Pardubický) se zařadil nově kraj Karlovarský.

## Jak číst letošní výsledky průzkumu

Organizace neziskového sektoru jsou z hlediska profesionality značně nejednotné, proto jsme do letošního dotazníkového šetření vložili otázku, na jejímž základě organizace rozdělujeme na:

### skupinu A

- organizace, které uplatňují systémy řízení,
- aktivně pracují s PR, fundraisingem a lidskými
- zdroji (159 respondujících organizací)

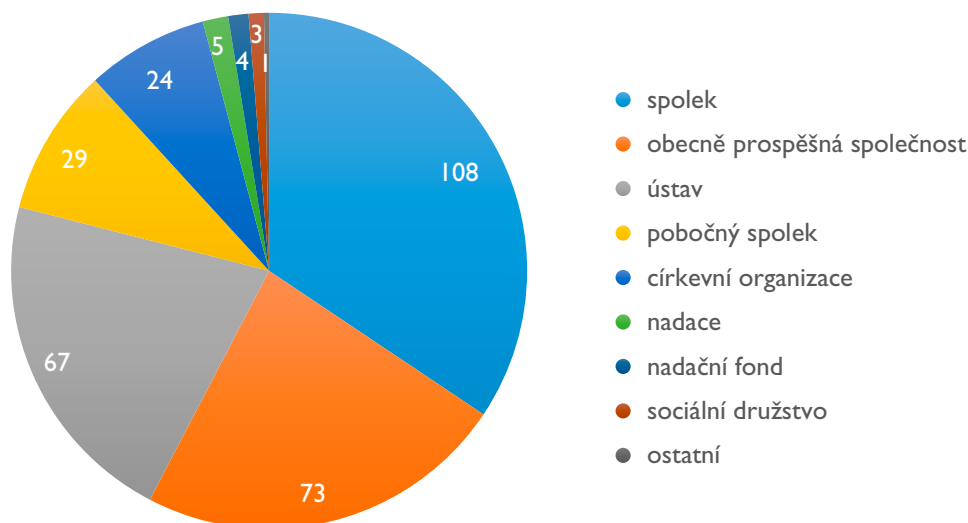
### skupinu B

- malé/začínající organizace, které jsou založené na
- dobrovolnické bázi nebo mají minimum placených
- zaměstnanců a neuplatňují manažerské systémy
- řízení (154 respondujících organizací)

SANĚK Ponte. Dostupný management pro neziskové organizace.

## IDENTIFIKACE

## Jaká je právní forma vaší organizace?



## Popis výsledků:

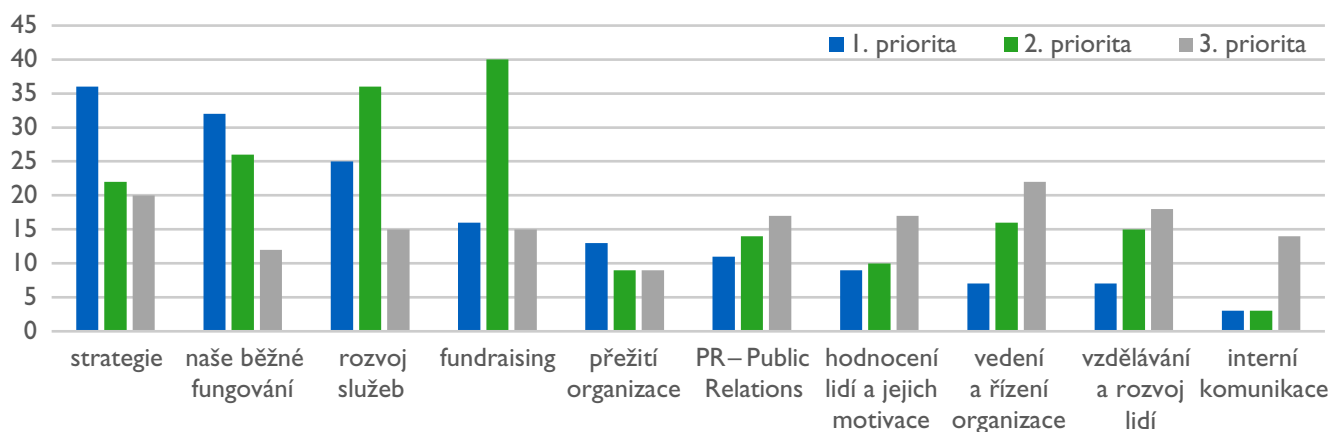
Průzkumu se v roce 2015 zúčastnilo 313 subjektů. Největší zastoupení v právních formách měly spolky s celkovým zastoupením 108 subjektů, dále obecně prospěšné společnosti (73 organizací) a ústavy (67 organizací). Jejich protipólem byly naopak nadace a nadační fondy a sociální družstva.

## Interpretace

*V letošním roce je více než kdy jindy důležité hned první otázku týkající se právní formy respondujících organizací srovnávat a hodnotit v čase, a to zejména díky platnosti nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb. s účinností od 1. 1. 2014), který „vybízí“ k transformaci a změně právní formy. V uplynulém roce se spolky podílely cca 57 % a v letošním roce je to již jen přibližně 32 % dotázaných, a to i přes to, že se všechna občanská sdružení automaticky transformovala po 1. 1. 2014 na spolek.*

## OBLAST STRATEGIE

## Jaké jsou priority vaší organizace pro následující rok?



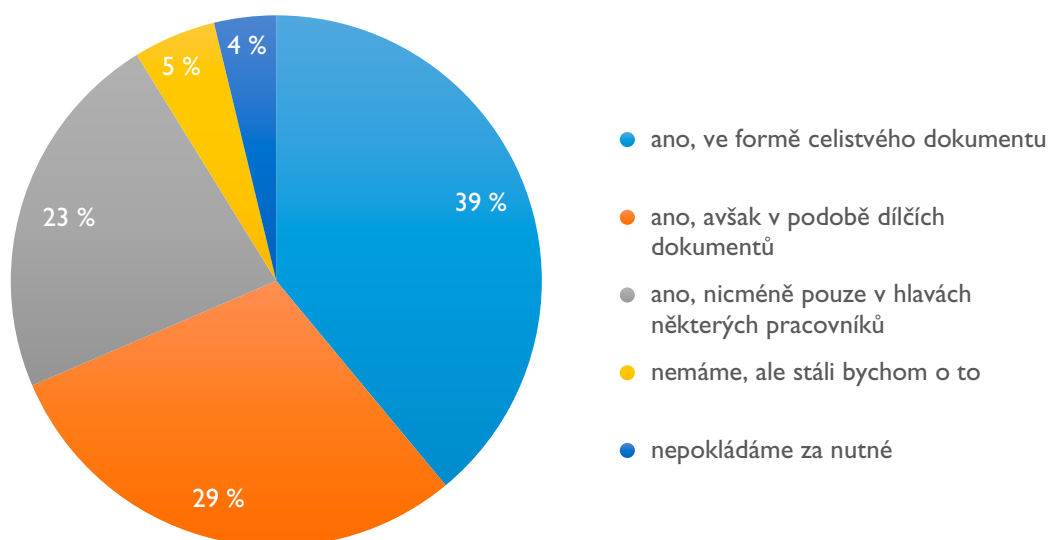
**Popis výsledků:**

Na prvním místě uvedly organizace ve **skupině A** jako prioritu nejvíce kladných odpovědí u strategie (36), běžného fungování (32) a rozvoje služeb (25). Na druhé místo byly nejvíce vybírány oblasti fundraisingu (40), rozvoje služeb (36), naše fungování (26). Jako poslední třetí priorita byly nejčastěji označeny oblasti strategie (20), vzdělávání a rozvoj lidí (18), následovalo hodnocení lidí a jejich motivace a PR (obojí po 17).

**Interpretace**

*Budeme-li se chtít podrobněji zaměřit na vyhodnocení priorit neziskových organizací v letošním roce, je nevyhnutelné připomenout si vývoj priorit NNO v čase. V roce 2013 převažovala priorita „přežití“, tzn. maximální úsilí vyvinuté s cílem zajistit udržitelnost působení organizace na trhu. V roce 2014 již nejčastěji jmenovanou odpovědí bylo „běžné fungování“ organizace a v letošním roce se poprvé do popředí dostávají odpovědi, které jsou jednoznačně tou správnou cestou k zajištění úspěchu organizace a udržitelnosti jejích aktivit na trhu. Těmito odpověďmi jsou „strategie“, „rozvoj služeb“, „fundraising“ a s tím souvisí samozřejmě i „běžné fungování“ organizací.*

## Máte ve vaší organizaci vypracovaný dlouhodobý plán (strategii organizace)?

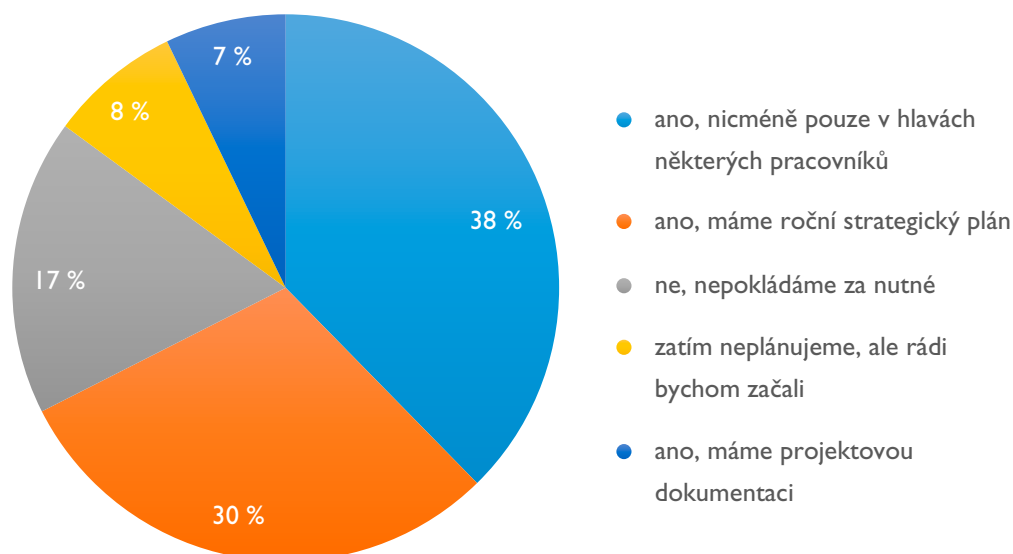
**Popis výsledků:**

Na otázku dlouhodobého plánování odpověděly organizace **skupiny A** téměř ve 40 %, že mají vypracovanou strategii ve formě celistvého dokumentu. Třicet procent organizací ze skupiny A má strategii v podobě dílčího dokumentu a 23 % v hlavách některých pracovníků. Záporné odpovědi se ukázaly být v menšině (9 %).

**Interpretace**

*Odpovědi získané u této otázky jsou v souladu s otázkou týkající se aktuálních priorit NNO. 70 % respondujících organizací má v nějaké podobě (komplexně nebo v dílčích částech) zpracován strategický plán. Jedná se o podstatnou změnu ve výsledcích oproti předchozímu roku, kdy se strategickým plánováním zabývalo pouze něco málo přes 50 % dotázaných organizací. Strategický plán v hlavách některých pracovníků sice může ovlivnit nějakým způsobem chod organizace, nicméně pro úspěšné uskutečnění vytyčených cílů je potřebné jej přenést do písemné podoby, a sdílet tak myšlenky s ostatními pracovníky organizace.*

## Plánujete ve vaší organizaci dlouhodobě?



### Popis výsledků:

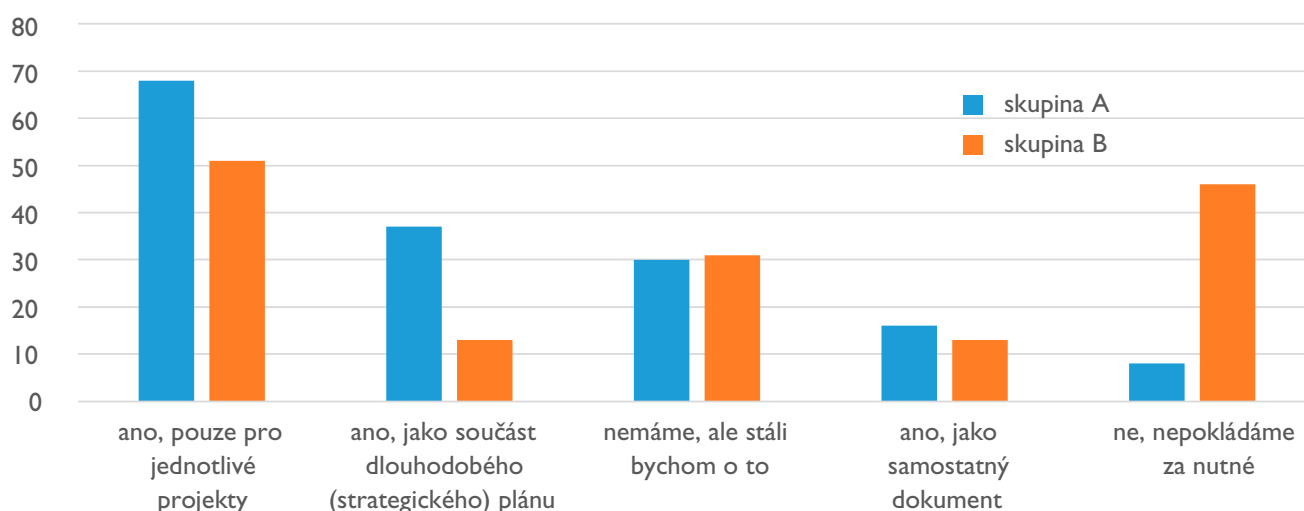
Odlíšná situace je u organizací **skupiny B**. Pouze jedna třetina respondentů uvedla, že má roční strategický plán. Zbývající dvě třetiny se strategickým plánem nepracují.

### Interpretace

Minulý graf u organizací skupiny A ilustroval vyšší přítomnost strategického plánu v různých podobách. Dvě třetiny organizací skupiny B strategický plán nemají. To může být například způsobené tím, že fungují na komunitní úrovni a realizují společná setkání, nebo se nacházejí stále v počátečním období své existence.

## FINANCOVÁNÍ

## Máte vytvořen dlouhodobý plán financování vaší organizace?

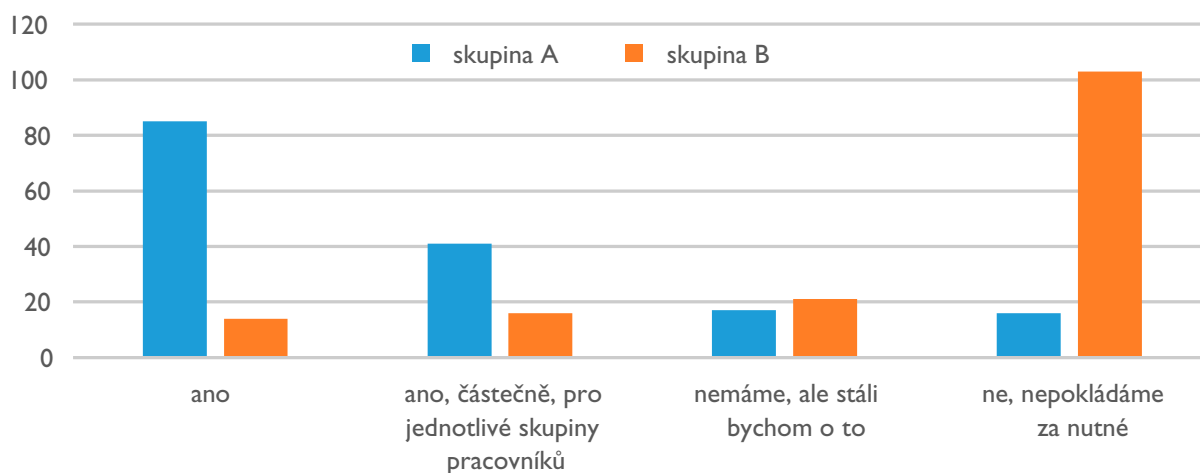


**Popis výsledků:**

Dlouhodobý plán financování má nejvíce organizací pouze pro jednotlivé projekty. Následně se odpovědi dělí. Více než pětina organizací **skupiny A** (37x) má finanční plán jako součást strategického dokumentu, oproti tomu organizace **skupiny B** ho mají takto postavený pouze ve 13 případech. Třetina organizací skupiny B (46x) finanční plán nepokládá za nutný. Vyrovnaný počet pro obě skupiny organizací (po třiceti) plán financování nemá, ale stála by o to.

**Interpretace**

*Opět s odkazem na uvedené hlavní priority neziskových organizací v současnosti není překvapující zjištění, že i v oblasti dlouhodobého plánování financování došlo k nárůstu (to koresponduje s uplatněním strategických prvků v řízení) a více než 70 % všech respondentů (230 respondentů) aspoň v nějaké podobě dlouhodobý finanční plán zpracovává (119 všech respondentů tak činí však pouze pro jednotlivé projekty). Organizace skupiny B mají dlouhodobý plán financování v polovině případů (77 odpovědí). Většinu aktivit se snaží řešit svépomocí a dobrovolnickou prací, nicméně to však neznamená, že jim náklady na aktivity nevznikají. Další možný úhel pohledu je takový, že organizace skupiny A umí lépe spočítat, kolik peněz potřebují a jak přesně s nimi naloží.*

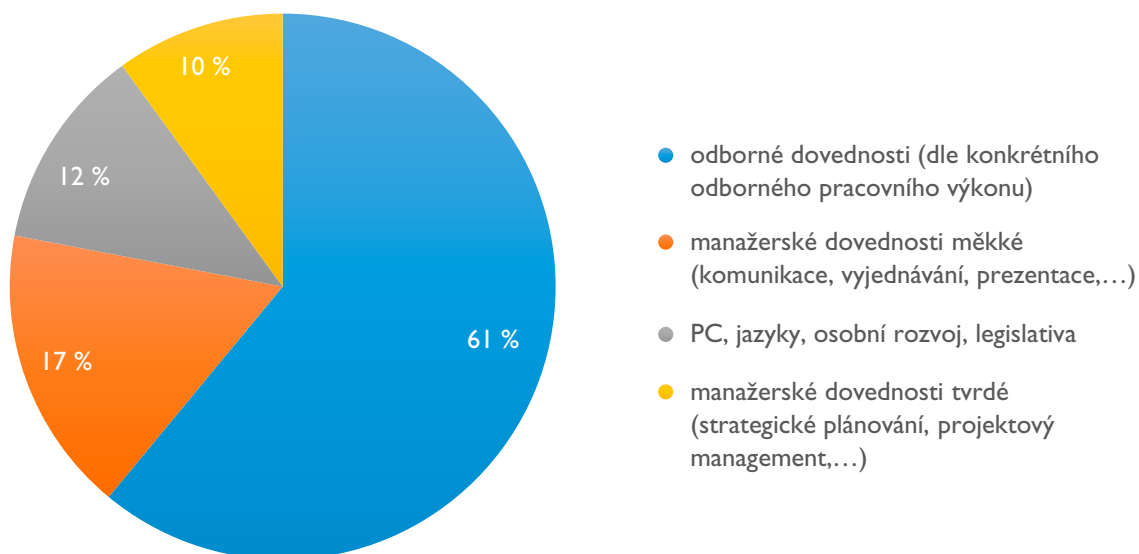
**LIDSKÉ ZDROJE****Máte v organizaci zavedeno hodnocení pracovníků?****Popis výsledků:**

Hodnocení pracovníků se velmi liší na základě rozdělení organizací do **skupin A** a **B**. Organizace spadající do **skupiny A** hodnocení pracovníků ve více než polovině případů zavedeno mají, oproti tomu organizace **skupiny B** ho ve více než polovině případů (67 %) nepokládají za nutné.

**Interpretace**

*Organizace skupiny A používají hodnocení jako možnost poskytovat zpětnou vazbu, odměnit a ocenit úsilí a snahu pracovníků v organizaci. Dále provazují hodnocení s plánem dalšího rozvoje, a to má přímý dopad na profesionalitu celé organizace. Organizace skupiny B, jak již bylo zmíněno výše, jsou spíše zaměřené na společné sdílení a hodnocení práce pro ně nemá žádnou přidanou hodnotu. Finanční prostředky na odměny nemají. Vzájemnou pochvalu a ocenění úspěšně zvládnuté akce si sdělí přímo v průběhu aktivit. Práce s lidmi je méně formalizovaná.*

## Jaký je přibližný procentuální podíl vzdělávání v jednotlivých oblastech?



Z grafu je patrné, že u organizací **skupiny A** převládá odpověď „odborné dovednosti (dle konkrétní odborné pozice)“, což tvoří 61 % z celkového podílu vzdělávání. Naopak podle respondentů jen 10% podíl tvoří oblasti vzdělávání „manažerské dovednosti tvrdé (strategické plánování, projektový management)“.

### Interpretace

**I výsledky hodnocení odpovědí na tuto otázku nedoznaly zásadních změn oproti roku 2014, stejně jako předchozí rok věnují pracovníci nejvíce pozornosti odbornému vzdělávání.**

**Rozdílem oproti minulému roku je 8% nárůst v oblasti „odborných dovedností“ na úkor manažerských měkkých dovedností, PC, jazyků, osobního rozvoje a legislativy.**

**Nejméně podstatná je oblast manažerských tvrdých dovedností, což je do jisté míry ovlivněno i počtem manažerských pozic, které tvrdé dovednosti využijí. Organizace nemusí dávat důraz na tvrdé dovednosti i proto, že na místo vlastního vzdělávání raději volí dodavatelskou cestu, např. externí moderace strategického plánování.**