



VYDRŽÍ KULTURA (BEZ) PLÁNOVÁNÍ?

Zkušenosti ze strategického plánování Johan o.s.





Úvod: Jsme organizace, která potřebuje strategicky plánovat?	5
1. SITUACE NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČESKÉ REPUBLICE	6
Roman Černík / Neziskové organizace v kultuře	7
Stanislava Břejchová / Co znamená profesionalizace?	9
Petr Pelcl / K čemu je dobré strategické plánování?	11
2. PROJEKT REKONVALESCENCE JOHAN O. S.	13
Lenka Hodoušová / Kdo jsme a proč jsme plán vytvořili?	14
Helena D. Šimicová, Lenka Hodoušová / Analytická část	16
Analýza prostředí kulturních organizací v Plzni	17
Analýza současného stavu organizace	19
Analýza financování programů organizace	20
Analýza pracovního prostředí organizace	21
Roman Černík / Tvorba vize a cílů	22
Vize Johan o. s.	23
Mise Johan o. s.	23
Strategie a cíle Johan o. s.	24
Helena D. Šimicová / Naplňování strategického plánu	27
3. HODNOCENÍ A KOMENTÁŘE	29
Tomáš Svoboda / Reflexe tvorby strategického plánu Johan o. s.	30
Petra Štěpánová / Změnit co nám nesedí	31
Lenka Hodoušová / Přínos strategického plánování	32
Helena D. Šimicová / Rizika procesu z pohledu účastníků plánování	33
Závěrečné slovo: Strategické plánování jako životní změna	37
Doporučená literatura	38



Publikace vzniká v rámci projektu občanského sdružení Johan s názvem Rekonvalescence za přispění Nadací Open Society Fund Praha v rámci programu Emergency Fund.



2018 Plzeň

Každý z nás každý den něco plánuje. Je to přirozené. Zamýšlíme se nad tím, čeho chceme dosáhnout, plánujeme, jak naplníme svoje pracovní nebo soukromé cíle. Rozhodujeme se, co uděláme dnes a co počká do zítra. Strategicky plánujeme tehdy, když hledáme jasnou představu dlouhodobého cíle, připravujeme kroky, které k němu vedou, a jejich posloupnost.

(ZELENÁKOVÁ, Marie (ed.), Čítanka pro pokročilé neziskové organizace, s. 53).

Plánování je základem lidského myšlení a vědomě či nevědomě jej vykonáváme mnohokrát denně. Před vlastním plánováním stojí potřeba změny. Položili jste si někdy tyto otázky?

- » Máme s kolegou (kolegyní) stejnou představu o tom, jak prezentovat činnost naší organizace?
- » Zním vizi, cíle a priority organizace?
- » Víme, co dělá kolega i můj nadřízený?
- » Víme, jak vidí naši organizaci okolí?
- » Zním své kompetence?
- » Víme, jak postupovat, když nastane nějaký problém?

Pokud většina odpovědí zní ne nebo nevíme, je načase přemýšlet o zahájení procesu strategického plánování.

K čemu Vám může pomoci tato publikace?

V souvislosti s otázkou profesionalizace neziskového sektoru v kultuře nabízí publikace vymezení základních pojmů a aktuální situace v kulturní oblasti v České republice a v Plzni. Jejím cílem je, na základě příkladů z praxe, představit výhody a úskalí strategického plánování. V publikaci naleznete řadu citací a odkazů na dostupnou literaturu, která Vám zprostředkuje principy a metody tvorby strategického plánu. Jelikož je těchto publikací velká řada, soustředili jsme se zejména na představení vlastních zkušeností a rizik, která doprovázela naše přípravy a zpracování plánu.

*„Co získáme, když strategicky plánujeme a proč to vůbec děláme?“ Zkušenost říká:
Abychom zvýšili svou výkonnost.
Abychom efektivněji hospodařili se zdroji.
Abychom měli jasné směřování organizace do budoucna.
Abychom lépe předvíдали a rychleji reagovali na změny.
Abychom soustředili pozornost na nejdůležitější oblasti.
Abychom posílili týmovou práci.
Abychom snáze vyřešili organizační problémy.
Abychom přežili...*

(ZELENÁKOVÁ, Marie (ed.), Čítanka pro pokročilé neziskové organizace, s. 54.)

1
SITUACE NEZISKOVÉHO
SEKTORU V ČESKÉ
REPUBLICCE



Neziskový, tzv. třetí sektor (vedle sektorů státního/veřejného a soukromého), prodělal během 90. let velmi dynamický rozvoj. To zásadně změnilo a měnilo prostor kulturního a uměleckého života a dění v Čechách. Přesto úloha nestátních neziskových organizací není v naší zemi přesně a jasně chápána (a to obecně, nejenom v oblasti kulturní), proto není dostatečně využíván ani potenciál tohoto „třetího sektoru“ při utváření nejen našeho kulturního prostředí, ale potažmo zdravého rozvoje společnosti vůbec.

(SMOLÍKOVÁ, Marta, Kulturní neziskové organizace v ČR a podpora umění, Praha 1997)

Kultura napomáhá ve společnosti nesporně zvyšovat kvalitu života a významně přispívá ke stabilitě celé společnosti. Kultura regeneruje naši společnost, obohacuje lidské poznání, utváří životní styl a přispívá k sebepoznání člověka. Je náplní volného času, zdrojem zábavy a podílí se tak na zlepšení duševního stavu občanů. Proto je kultura považována za veřejnou službu. Veřejné kulturní služby definuje zákon č. 203/2006 Sb., o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících zákonů, jako služby spočívající ve zpřístupňování informací sloužících k uspokojování kulturních, kulturně výchovných či kulturně vzdělávacích potřeb veřejnosti.

Nestátní neziskové organizace jsou organizace (anglický termín non-for-profit organizations, dále jen NNO), které nejsou zřizovány státem a provozovány za účelem finančního zisku, ale z potřeby a zájmu občanů či právnických osob. Přívlástek „neziskový“ znamená, že cíle těchto organizací přesahují ekonomické zájmy, nevztahují se ke krátkodobé a přímé finanční návratnosti, neboť usilují o vytváření hodnot jiného než přímého finančního charakteru. V oblasti kulturní můžeme mluvit o uměleckých a kulturních hodnotách, což je zřejmé, nicméně zkušenosti z okolních zemí ukazují a popisují, že umělecké a kulturní hodnoty mají vliv mnohem širší a znalost o tom je nejen v politických kruzích poměrně zažita. Přitom právě na těchto organizacích leží a bude ležet stále více úloha vyhledávat a podporovat talenty a mladé umělce, určovat trendy, přinášet a zprostředkovávat nové přístupy, pracovat s nimi a prosazovat je a především experimentovat – a to jak po stránce umělecké, tak po stránce organizační a manažerské – při hledání různých metod, jak umění zprostředkovat publiku. Tedy dělat to, co si zpravidla nemohou dovolit etablované, veřejné instituce, ale naopak to mohou a mají jako ozkoušené a ověřené přejímat. Právě v tom tkví základní přínos nestátních neziskových organizací. Pro tyto skutečnosti se vyplatí jejich účinná podpora z veřejných zdrojů, neboť tím podporujeme budoucí kvalitu veřejných institucí.

Koncepce účinnější podpory umění 2007–2013, schválená vládou v roce 2006, počítá s důležitou rolí NNO a vybízí k jejich systémové podpoře: „pro vyrovnání podmínek odpovídajících současné roli neziskových organizací je třeba pracovat na posílení

kooperativního financování a financování víceletých projektů z veřejných rozpočtů a s úsilím o vytvoření srovnatelných podmínek příspěvkových organizací a neziskových organizací v oblasti financování.”

Nestátní neziskové organizace působí v kultuře od roku 1989. Za tu dobu se dostaly na druhé místo co do objemu získávaných finančních prostředků z veřejných rozpočtů (v roce 2006 cca 30 % z celkových finančních prostředků poskytnutých na oblast kultury). Na prvním místě jsou organizace veřejného sektoru, reprezentované převážně právní formou příspěvkových organizací obcí, krajů, zřídka státu. I v početném srovnání převažují v oblasti kultury organizace veřejného sektoru nad nestátními neziskovými organizacemi. NNO v ČR se stále potýkají s velkým problémem nedostatečně diversifikovaných zdrojů financí pro zajištění své činnosti a nestability vlastní „kapacity“, tedy tvůrčí schopnosti, výkonnosti a možnosti organizace.

Je třeba dále konstatovat, že kulturní oblast stojí v ČR zcela na okraji tzv. neziskového sektoru jako celku. Ve srovnání s ostatními oblastmi (především sociální a zdravotní) je nezisková oblast kultury značně nerozvinutá a především neintegrována. Negativním důsledkem této situace je skutečnost, že kulturní sektor např. nemá svého zástupce v Radě vlády pro nestátní a neziskové organizace (na rozdíl od cestovního ruchu či sportu a dalších oblastí), není respektován při tvorbě strategických dokumentů krajů.

Přitom možnosti ekonomického rozvoje jsou založeny právě na kreativních individuálních aktivitách a současné kulturní politiky západních států jsou nazírány jako velmi důležité měřítko základní kvality života. To ve svém kontextu souvisí i se sociálními úkoly, které umění a kultura na sebe často bere a jsou to právě zmiňované nestátní neziskové organizace, které si tyto role uvědomují jasněji a jsou schopny je plnit efektivně a navíc levněji, než veřejné etablované organizace.

Nyní trocha teorie na téma profesionál a proces profesionalizace neziskového sektoru, protože toto téma se vine řadou diskusí v souvislosti s udržitelností a rozvojem neziskového sektoru v kultuře. Je totiž patrné, že proces profesionalizace v neziskovém sektoru v současné době nesouvisí s formováním nové profese či nové činnosti, ale je spíše reakcí či výsledkem jakéhosi společenského tlaku a touhy po expertnosti a že dochází k monopolizaci určitých pracovních činností. Jsme zřejmě svědky procesu, kdy autorita profesionálů postupně válcuje a nahrazuje charismatickou, resp. na charismatu jedinců postavenou, skupinu a získává kulturní vliv. Na druhé straně profesionalizace zvyšuje autonomii organizace a pozitivně ovlivňuje její efektivitu. Je to cesta, jak se neziskové organizace mohou stát partnery pro stát, veřejnou a státní správu a trh v době, kdy je expertní vědění považováno za významné.

Nicméně co znamená být profesionálem? V první řadě je v souvislosti s činností NNO v kultuře nutné rozlišit profesionalitu v oblasti nabízených služeb a v oblasti řízení samotných organizací. Ukazuje se, že služby mohou mít profesionální charakter (jsou realizovány experty ve svém oboru), ale propast se objevuje ve schopnosti zajištění stabilního řízení, finančních a tím pádem i lidských zdrojů.

V procesu profesionalizace organizace vždy jde o vymezení postavení laiků a profesionálů. Někteří autoři spojují proces profesionalizace organizací s ustanovováním určitého rámce vědění a dělby práce navázané na vzdělávání. Společné pro všechny

tyto procesy však je, že zvyšují kulturní, sociální a ekonomický status aktérů a také jejich socio-politickou moc.

Předpokladem profesionalizace neziskových organizací je ale také rozvoj toho, čemu se běžně říká expertní či profesní kultura a její identifikace se společností. Je snad v rámci Plzeňského kraje tento proces nastartován získáním titulu Evropské hlavní město kultury 2015 a souvisí snad s počátkem diskusí na téma dalších osudů neziskového sektoru? Z organizačního hlediska znamená profesionalizace dělbu práce. V organizaci už „nedělají všichni vše“ jako dříve, ale práce je rozdělována na základě přesných pravidel, a to hlavně na základě specializovaného vědění. Další fáze profesionalizace je charakteristická tím, že lidé/ pracovníci se začínají vybírat formou konkurzních a výběrových řízení a ne tedy stylem „pohlédneme se ve svém okolí a mezi přáteli“. Tito noví lidé jsou vybíráni podle jasných a předem daných kritérií na danou pozici. Profesionalizace neziskových organizací představuje především formalizaci a racionalizaci pracovních vztahů a jednání uvnitř organizace pomocí pravidel, která mají obvykle univerzálnější charakter, než je přátelství a dlouhodobá známost. A to je zřejmě jedno z těch bolestivých úskalí celého procesu.

**Lenka Hodoušová,
Johan o. s.:**

S profesionalizací organizací souvisí i připravované změny občanského zákoníku, které upravují právní formu NNO. Nový občanský zákoník vstoupí v platnost 1. 1. 2014. Vzhledem k tomu, že po této lhůtě nebude již možné některé z právních forem zakládat, je dobré se kvalifikovaně rozhodnout ještě před touto lhůtou. Jinak se může stát, že vaše organizace „padne“ automaticky do právní formy, která vám vyhovovat nebude.

Do 31. 12. 2013 je možností pro NNO:

- 1. transformovat se na o. p. s.*
- 2. založit o. p. s. (příčemž sdružení bude fungovat dál)*
- 3. nečinit nic a počkat až 1. 1. 2014 automaticky přejdou ve spolek*

**Petr Šimon,
Plzeň 2015 o. p. s.,
Francouzská liance:**

Profesionalizace neziskové organizace v kultuře je proces, o kterém hodně slychávám, ale jehož výsledky jsou pro mě skryté. Mám dojem, že se v současné době mnohé NNO chtějí profesionalizovat, ale nevědí, jak na to. Profesionalizace znamená změnu podmínek (vnějších i vnitřních) tak, aby NNO mohla fungovat dál i ve chvíli, kdy počáteční nadšení zmizí a členové té které NNO se začnou poohlížet po placené práci. V ideálním případě by jim profesionalizovaná NNO měla umožnit další setrvání uvnitř organizace za důstojných podmínek. Profesionalizovaná NNO by měla pokračovat v naplňování vize, s níž a kvůli které vznikla.

**Soňa Rychlíková,
Plzeň 2015 o. p. s.,
Světovar o. s.:**

Profesionalizace neziskové organizace v kultuře je přerod od urputného nasazení hlava nehlava ke schopnosti rozložit síly a přemýšlet o jejich využití pro budoucnost. Od počátečního nadšení ke schopnosti realizovat své nápady tak, aby po akcích nezůstávala spálená zem a hořkost mezi lidmi, kteří se o projekt více či méně otřeli. Jednoduše řečeno získání nadhledu a dlouhodobé perspektivy uvažování... Organizace mi připomíná metaforou lidský organismus, který musí fungovat ve všech svých systémech. Je třeba najít levý a pravý mozek organizace, výkonné končetiny a určit jasnou soustavu cév a nervů, kudy mají téct informace.

**Martina Voráčková,
Animánie, Ocet o. s.:**

Profesionalizace z mého pohledu znamená ujasnění si cílů, cílové skupiny (cílových skupin), jednoty obsahu, směřování, prostředků k dosažení cíle/ů, v organizační sféře objevení a nastavení funkční organizační struktury, jasných pozic a náplní jejich práce, funkční komunikace v organizaci ovšem bez ztráty flexibility, akceleraace, chuti dosahovat stanovených cílů. Potřebu profesionalizace shledávám v nastavení funkční organizační struktury, principů vedení týmu, motivaci a ladění týmu pro společný cíl. V řešení konfliktů, pracovních vztahů versus osobních vztahů. V efektivitě práce versus osobním nasazením.

(KAŽMIERSKI, Tomáš, PELCL, Petr, Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace, Praha 2003, s. 31–32, uvedeno se souhlasem autora)

„Stojí nás to spoustu času a peněz. Dlouze se debatuje o ničem a potom z té debaty nejsou žádné výsledky. Když už se konečně něco napíše a řekne se, že tohle je tedy ten plán, tak se z toho udělá sotva polovina a na zbytek se raději zapomene a začne se honem dělat nový plán, aby to vypadalo, jakože pěkně pokračujeme.“ Takto většinou zní výhrady vůči strategickému plánování jako celku a je třeba poznamenat, že jsou pravdivé. Záleží pouze na tom, jak jsme schopni s tímto omezením pracovat a využít ho ve svůj prospěch. Lidstvo se neposunuje kupředu, protože to někdo naplánoval.

Oblíbené rčení zní „Dva kroky vpřed a jeden vzad“. Strategické plánování na tom nic nezmění. V komplikované realitě našeho života je v podstatě nemožné opravdu detailně naplánovat. Společnost se natolik rychle vyvíjí a v České republice je pro neziskový sektor natolik nestabilní prostředí, že je téměř neproveditelné zpracovat plán na období delší než jeden rok, aby mohl být opravdu slovo od slova realizován.

Smyslem strategického plánování je umožnit lidem pokud možno strukturovaně uvažovat o tom, jaká organizace je, co chce, čeho je ještě schopna, a čeho už vlastně ne, po tak dlouhou dobu, jakou si vymezím. Strategické plánování je příležitost, jak se rozhodovat

o tom, co já osobně podniknu, a příležitost mluvit o svých záměrech s dalšími lidmi, kteří v organizaci pracují.

Strategické plánování je především příležitostí vytrhnout se z každodenní rutiny a povídat si o minulosti, budoucnosti a přítomnosti. A potom navrhovat kroky a nová pravidla, jak bude organizace fungovat. Kroky i pravidla pak musím navrhovat tak, abych je byl schopen realizovat. Asi je např. nepravděpodobné, že ředitel bude schopen udělat většinu naplánovaných úkolů, když už teď pracuje 12 hodin denně; a to přestože je ve skutečnosti jediným detailně informovaným člověkem o tom, jak organizace funguje.

Strategické plánování se mezi neziskovými organizacemi často přeceňuje, nebo naopak velmi podceňuje. Je naprosto nezbytné vědět, co vlastně od tohoto procesu očekáváme. Strategické plánování se obvykle „nasazuje“ jako nástroj dlouhodobě neřešených problémů uvnitř organizace. Tahle technika ovšem není příliš úspěšným hasičem. Strategické plánování je pouze jedním z komponentů strategického řízení organizace. Pomáhá nám třídít si vlastní myšlenky a naše myšlenky sdílet s ostatními. Mělo by pomoci budovat širší povědomí o cílech organizace mezi jejími pracovníky, je především nástrojem intenzivní vnitřní komunikace, než čímkoli jiným.

Účelem není mít plán, účelem je vědět, co chci udělat, proč to chci udělat a potom to také udělat; a to všechno navíc postupně podřizovat měnící se realitě života. Účelem strategického plánování je napomoci strategickému řízení. Je nástrojem, jak znovu definovat, kdo a jak vlastně v organizaci rozhoduje, a upravit procesy tak, aby vyhovovaly všem zúčastněným. Je

nástrojem, který umožňuje rozdělit úkoly tak, aby mohly být provedeny a dosáhlo se vytýčených cílů. Jako demokratický proces slouží strategické plánování k tomu, aby lidé, kteří skutečně hýbou organizací, naplánovali, kam se bude ubírat, a ostatní se plánování účastnili natolik, nakolik mají detailní informace o chodu organizace. Strategické plánování je tak mimo jiné i nástroj přenosu informací uvnitř organizace a nástroj budování všeobecně sdíleného povědomí o cílech a hodnotách. Tím se podstatně zvyšuje naděje, že alespoň část plánu bude realizována, protože už od počátku je hluboce zvnitřněn pracovníky organizace. Podmínkou je ovšem dobré vedení procesu. Obvyklá perioda strategického plánování je 3–5 let. V ideálním případě je tedy celý proces plánování opakován každých 5 let, kdy se začíná zhodnocením realizace plánu předchozího.

**Martina Voráčková,
Animácie, Ocet o. s.:**

První impuls k vytvoření strategického plánu přišel s dlouhodobější vidinou stabilního financování (čtyřletý grant). V tuto chvíli mělo smysl přemýšlet nad vizí dále než jeden rok, přesněji do roku skončení grantu, do roku 2015. S tím ovšem souviselo i nahlédnutí do doby, co bude potom. Ovšem jen díky pětileté historii bylo možné uvažovat nad tím, co má zůstat, co se ukázalo být smysluplné, o co může být zájem (co je vyzkoušené či jaký se jeví předpoklad) a co má budoucnost. Případně bylo možné vysledovat cestu, jakou se projekt samovolně ubírá, které vlivy na něj působí apod. Dalším impulsem byl pocit, že se „šťavíme“ a „pinožíme“ od měsíce k měsíci a že by bylo dobré stanovovat si úkoly a práce dle priorit a nějakého dlouhodobějšího cíle a plnit je postupně. Netříštit svou energii a mysl v mnoha aktivitách najednou a nevědět, kterou se zabývat dříve.

**Petr Šimon,
Plzeň 2015 o. p. s.,
Francouzská aliance:**

Proč je dobré strategicky plánovat? Pochopil jsem, že pouhé nadšení nestačí. Že je třeba vědět, co chci / chceme, jak a s kým a kdy toho dosáhnout. Strategické plánování napomáhá – dle mé zkušenosti – strukturování myšlenek a třídění nápadů a definování cílů a jednotlivých kroků, jak těchto cílů dosáhnout. Pomáhá to také pochopit svět „mimo NNO“ – veřejnou sféru a byznys – a naučit se s tímto světem jednat.

2

PROJEKT

REKONVALESCENCE

JOHAN O.S



Při plánování není nejdůležitější výsledek plánování – plán, ale samotný proces plánování, při kterém se jeho účastníci obohatí o odlišné pohledy na organizaci, jiné přístupy a názory. To následně ovlivní jakým způsobem přemýšlí a jednají. Jedině tato internalizovaná („zvnitřněná“) změna umožní převést ideje v přijatých ambiciózních plánech do každodenní praxe, a to jak na úrovni každého jednotlivce tak na úrovni celé organizace.

(Because s.r.o., Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, str. 7)

Johan o.s. se v rámci projektu Rekonvalescence v období od listopadu 2011 do prosince 2012 věnoval realizaci strategického plánování organizace, včetně workshopů a veřejného projednání pro zástupce NNO z Plzeňského regionu, které měly posloužit ke sdílení zkušeností a výměně know-how v oblasti řízení kulturních NNO. Výstupem projektu je strategický plán organizace, který bude sloužit k postupné rekonstrukci organizační struktury centra Johan a jeho finanční stabilizaci. Tento plán a zkušenosti z jeho formulování jsou dokumentovány a zároveň prezentovány tak, aby zkušenost z projektu Rekonvalescence byla sdílena a pomohla i dalším organizacím, jež existují v podobných podmínkách.

Tento projekt byl podpořen z Open Society Fund, který vznikl v České republice v roce 1992 jako jedna z nadací, které založil americký investor a filantrop George Soros ve střední a východní Evropě, aby pomohl tomuto regionu v jeho transformaci z komunismu do otevřené a demokratické společnosti.

Centrum Johan je v Plzni ojedinělou organizací, která se věnuje podpoře mladého umění a prezentaci profesionální alternativní scény. Stejně jako celá řada dalších neziskových organizací, tak i Johan o.s. vznikl a vyvíjel se v reakci na potřeby konkrétní komunity. V našem případě se jednalo o platformu pro organizování regionálních divadelních přehlídek. Od roku 1998 Johan o.s. soustavně rozvíjí v Plzni, Plzeňském i Karlovarském kraji své aktivity ve třech základních liniích: umělecké projekty – původní umělecká tvorba v oblasti performing arts a výtvarného umění, festivaly, divadelní a parodivadelní projekty, výstavní projekty, produkční práce, konzultace a vzdělávací projekty – tvůrčí dílny, umělecká symposia, projekty zaměřené na postupy vycházející z výchovy uměním, estetické výchovy, dramatické výchovy a osobnostního a sociálního rozvoje komunitně orientované práce – projekty komunitního dialogu, rozvoj a práce s dobrovolníky.

V době vzniku tohoto projektu byla organizace Johan vlivem nedostatečného systému podpory (nestabilní grantové prostředí, absence privátních zdrojů) na hranici vyhoření. Za 13 let činnosti se proměnila situace v oblasti poptávky a potřeb cílových skupin organizace, rozrostly se projekty směrem k zahraniční úrovni, systém financování a struktura organizace však byla téměř nezměněná.

Problematickým se jevil zejména počet stabilních zaměstnanců a výše jejich odměn v poměru k rozsahu činností centra. V této situaci bylo téměř nemožné udržet kvalitu stávající činnosti.

Cílem projektu Rekonvalescence se stala realizace strategického plánování, konkrétně pak dokončení analýzy stavu organizace, vnitřní audit činností a pozic, stabilizace vnitřní struktury organizace, zavedení nových pozic v organizaci, zavedení funkčního systému financování, finančního plánování a fundraisingu a v neposlední řadě zvýšení znalostí o principech a procesu strategického plánování a zavádění plánu do praxe u spolupracujících NNO v Plzeňském kraji působících v kulturní, sociální či vzdělávací oblasti. Konkrétní kroky, které bylo třeba učinit: nastavení směru a priorit organizace, tvorba strategického plánu na základě spolupráce s dalšími NNO a vznik případové studie sloužící jako modelový příklad neziskovým organizacím s podobným zaměřením.

Lenka Hodoušová, Johan o. s.:

Roku 1998 vzniklo občanské sdružení Johan jako iniciativa skupiny přátel pro realizaci jediného projektu, tehdy ohroženého festivalu poezie. Postupně se nabalovaly další projekty, Johan byl úspěšný v grantových řízeních a stal se inspirujícím i pro vznik a činnost řady nových kulturních aktivit. To, co klíčovým způsobem ovlivňovalo vývoj vnitřní struktury, byl počáteční cíl – být prostorem pro podporu a realizaci kulturních a kulturně společenských projektů. Členové Johanu tedy nejen realizovali vlastní projekty, ale zároveň často zastávali roli konzultantů, pomocníků a nebojím se říct též služebníků u projektů jiných. Tato skutečnost se stala pro Johan zajímavou, inspirativní a oceňovanou, ale následně vedla k velké fluktuaci v důsledku osobního vyčerpávání a vyhoření jednotlivých pracovníků. Těmi byli především studenti a čerství absolventi, takže se vyčerpání pojilo i s osobním a profesním směřováním a přáním. Přesto právě nevázaná, vstřícná a otevřená atmosféra přitahovala další lidi s jejich projekty. I díky realizaci často velmi různorodých, ale vždy netuctových, často riskujících a provokujících projektů, se postupně vyprofilovala ceněná a uznávaná značka Johan. Po získání provozního zázemí a postupné kulturně sociální

rehabilitaci bývalé budovy nádraží Plzeň Jižní Předměstí přibyla pro umělecké projekty také značka – Moving Station.

Tip dobré praxe:

Celý proces je dobré dělat za podpory externího konzultanta či facilitátora, který není přímo zapojen do běhu organizace a pomůže nám řídit diskusi objektivně bez vnášení osobních názorů nebo zájmů a se zaměřením na proces a výstupy plánování. Nechtějte po konzultantovi či facilitátorovi, aby udělal plánování za vás. Jeho role je pomáhat vám s procesem plánování, ale plány musí být vaše, abyste za ně a cíle v nich obsažené přijali osobní zodpovědnost.

(Because s.r.o., Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, str. 23)

Cílem přípravné fáze (sběru informací) v rámci strategického plánování je získat a společně pochopit informace o současném stavu společnosti a jejím okolí, přičemž takto získaný vhled slouží jako východisko pro následnou fázi (Analýza současného stavu). Při sběru informací se snažíme získat veškeré relevantní informace o:

- *současném strategickém směřování společnosti, tj. o vizi, poslání, hodnotách, strategických cílech, funkční strategii či jiné informace*

- *okolí společnosti, tj. například nosných trendů, očekávání zainteresovaných osob, právních a ostatních omezení, konkurence.*

(Because s.r.o., Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, str. 23)

Oficiální setkání doplnily i neformální společné večere realizované jednou za měsíc na Moving Station. Jejich cílem bylo sdílet zkušenosti z plánování v kulturní organizaci a podělit se o základní strategie a principy. Tato setkání potvrdila potřebu jednotlivých organizací se vzájemně sdružovat, spolupracovat, informovat se a předávat si zkušenosti.

V souvislosti s projektem Rekonvalescence jsme zahájili pravidelné setkávání plzeňských kulturních „aktivistů“. Společně se snažíme sdílet problémy jednotlivých organizací, hledat řešení v oblasti podpory kultury ve městě i regionu a definovat některá klíčová témata plzeňské kulturní scény a politiky jako argumenty pro změnu situace a pozitivní posun směrem k budování sebevědomého neziskového sektoru.

První krokem, který jsme v rámci veřejné diskuse realizovali, byla revize SWOT analýzy (silné a slabé stránky kultury v Plzni, příležitosti a ohrožení), která byla vytvořena na základě několika veřejných setkání v roce 2008 a stala se základním stavebním kamenem Programu rozvoje kultury města Plzně 2009–2019 (<http://www.plzen2015.net/wp-content/uploads/2009/10/PRK3.pdf>, cit. 15. 2. 2013). Setkání potvrdilo, že definovaný stav z roku 2008 se radikálně neproměnil, důvodem může být i zmíněná konzervativnost v pojetí kultury a její podceňování z hlediska jejího ekonomického potenciálu. Hlavní příležitost účastníci spatřují v získání titulu EHMK 2015, od kterého si slibují proces, který pomůže pojmenovat a zviditelnit identitu města a zapojit soukromý a komerční sektor do kvalitních uměleckých projektů. Dále vnímají nutnost pracovat na větší otevřenosti a míře spolupráce kulturních institucí (potenciál nové divadelní budovy) a zlepšení propagace a marketingu kulturních akcí.

Grantová politika města v oblasti kultury je jedním z významných témat. Celkový systém je na dobré úrovni, ale chybí provázanost mezi způsoby podpory kultury na obvodech a centra města. Granty nepokrývají činnost na začátku roku, chybí systém akčních mikrograntů. Jakou slabou stránku vnímají účastníci setkání složení grantové komise, která je vázaná na politickou strukturu města. Dalším významným tématem je estetika a využití veřejného prostoru pro kulturu, která souvisí s uvolněním pravidel pro zábory a zveřejněním vhodných a dostupných míst ve městě pro kulturní produkci.

Nejvýše hodnocené silné stránky

Rozsáhlá spolková činnost v oblasti kultury.
Silná pozice Plzně jako regionálního centra vzdělanosti, kultury, sportu, duchovního života a veřejné správy.
Druhově pestrá nabídka kulturních festivalů, zájem publika z regionu i celé ČR (s poznámkou, že dostatečně nereagují na aktuální dění a potřeby, chybí kritéria hodnocení úrovně akcí).

Nejvýše hodnocené slabé stránky

Nízká míra spolupráce v kulturní oblasti i mezi kulturní sférou a dalšími oblastmi života.
Malá propagace a informovanost, nedostatečný marketing kulturního dění i institucí.
Nedostatečná pobytová a estetická kvalita ve veřejných prostranstvích.
Chybí systémová provázanost mezi způsoby podpory kultury na obvodech a města.

Nejvýše hodnocené příležitosti

Kandidatura města Plzně na titul EHMK 2015 / získání titulu.
Zapojení soukromého a komerčního sektoru do kvalitních uměleckých projektů, a to i na regionální úrovni (vytvořit oboustrannou motivaci pro spolupráci).
Vybudování otevřených přátelských kulturních institucí, které aktivují kulturní život ve městě a podporují spolkovou a klubovou činnost.
Oživení kulturního a společenského života obvodů.

Nejvýše hodnocená ohrožení

Podceňování kultury jako oblasti s významným ekonomickým potenciálem.

Neschopnost překročit provincialismus a konzervativní pojetí kultury a umění. Neochota městských institucí aktivizovat kulturní život ve městě.

Další veřejná setkání umožnila přejít od „analýzy“ prostředí k reflexi vlastní organizace. Vzájemné sdílení otevřelo několik zásadních témat a otázek, se kterými se většina organizací v období přerodu z party přátel ve strukturovanou organizaci potýká. Těmito tématy jsou vnitřní i vnější komunikace a změna struktury a řízení organizace.

**Helena D. Šimicová,
Johan o. s.:**

Z diskusí vyplynulo, že přesto, že jsme si jako organizace a lidé v nich poměrně blízko, máme o sobě navzájem zkreslené informace. Organizace jsou často vnímány jako organizace jedné osobnosti, která je ve vedení, chybí dostatečná prezentace aktivit, které nejsou určeny široké veřejnosti, zejména v oblasti vzdělávání. Organizace většinou mají vybudovanou specifickou značku, pod kterou si však veřejnost často představí jen festival nebo nějakou mediálně výraznější akci.

**Roman Černík,
Johan o. s.:**

Profesionalizace s sebou nese přerod organizace v „instituci“ (s vědomím, že instituce sebere nejvíce financí na vlastní vnitřní organizaci). Instituce (systém, řád) je produktivnější než kreativní organizace (působící navenek občas jako chaos). Posílení systému však snižuje míru kreativity. Jak systém ve vysoce kreativním prostředí udržet? Jak organizaci založenou na výrazné osobnosti předat nástupcům pokračovatelům?

V předchozí fázi strategického plánování jsme shromáždili informace o současném stavu společnosti a jejím okolí, které je nyní třeba zhodnotit, komentovat a rozhodnout se, co pro nás znamenají. Existuje mnoho možných postupů analýzy současného stavu společnosti, všechny jsou ale založeny na relevantních a spolehlivých informacích, studiu, srovnání, komunikaci a spolupráci.

(Because s.r.o., Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, str. 26)

První externě facilitovaná pracovní setkání věnovaná strategickému plánu centra Johan byla věnována tvorbě vnitřní analýzy organizace, toho co funguje a nefunguje, jak je organizace financována, jaké jsou její lidské zdroje, vnější vztahy a navázané spolupráce, cílová skupina vzhledem k programovému zaměření organizace, potenciální podporovatelé i konkurenti. Následující kapitoly stručně shrnují výstupy a význam těchto analýz.

SWOT analýza organizace umožnila strukturovaně nahlédnout hlavní silné a slabé stránky organizace, zamyslet se nad příležitostmi rozvoje a potenciálními omezeními (hrozbami), kterým bude nutné v budoucnu čelit.

Jednoznačně se ukázalo, že silnou stránkou organizace jsou její projekty po obsahové stránce, přinášení nových témat, mezioborová a mezinárodní spolupráce, výrazná osobnost ve vedení organizace, již zavedená značka v Plzni a regionu. Mezi slabé stránky patří zejména oblast řízení organizace – nevyjasněnost pozic, kompetencí a pravidel. Tvůrčí chaos, který má své světlé i stinné stránky. Velkým problémem organizace je její finanční řízení a neschopnost dlouhodobého plánování a vyhodnocování výstupů. To se odráží v časté fluktuaci zaměstnanců, nevyhraněnosti oblastí, kterým se organizace věnuje a nefunkční propagaci navenek.

Příležitosti jsou spatřovány v systematické výchově vlastních „klientů“ (diváků, návštěvníků), v rozšíření sítě spolupracujících organizací (v rámci Plzně, regionu, státu i zahraničí), rozvoji vzdělávacích programů a vlastní ziskové činnosti.

Ohrožení naopak může přinést dlouhodobá stagnace organizace a neschopnost profesionalizace doprovázená odchodem kvalifikovaných pracovníků a ztrátou důvěry spolupracujících organizací. Dále finanční závislost na grantech a nejasná dlouhodobá spolupráce s majitelem objektu Moving Station.

Petr Šimon,
Plzeň 2015 o. p. s.,
Francouzská aliance:

V čem je třeba se profesionalizovat? Mimo jiné je třeba si vyjasnit „pracovně-kamarádské“ vztahy, tj. umět rozlišit, ve které chvíli spolu jednáme pracovně a kdy jako kamarádi. Což znamená, že umíme respektovat jisté hierarchické vazby, respektovat kolegy, umět přijmout kritiku bez toho, že bychom přestali být přáteli a kamarády. Vyjasnit si, kdy pro NNO pracuji zadarmo a kdy za odměnu. Vyjasnit si role v organizaci smluvně a ne pouze na základě domluvy u piva. Vystupovat sebevědomě vůči ostatním partnerům (jak z neziskové sféry, tak z byznysu či veřejné správy). Mluvit jedním hlasem, podporovat si navzájem různé projekty.

Mezi roky 2007–2010 se roční rozpočet organizace pohyboval okolo 1 200 000 Kč. Přičemž podíl vlastní činnosti na této částce činil v průměru 22%. Zbýlých 78% příjmů tvořily granty a dotace, a to především městské, krajské a ministerské. V roce 2011 vzrostl příjem organizace na 1 550 000,- a poměr financí získaných vlastní činností a granty se nepatrně zvýšil (23 %). Rozdíl byl však patrný ve vícezdrojovosti dotací (nadace). Roku 2012 zaznamenala organizace, především díky úspěšné obhajobě městského čtyřletého grantu, nárůst ročního rozpočtu na 3 100 000. Podíl vlastních příjmů se logicky snížil. Do roku 2015 bychom jej chtěli opět dostat na 20%, což by při plánovaném rozpočtu 3 500 000,- činilo 700 000,-Kč. To znamená zvýšit současné příjmy téměř třikrát. Dalším cílem finanční strategie je pokusit se získat více zdrojů ze soukromého sektoru. Nemusí se nutně jednat o finance, ale může jít i o jistou formu barteru. Tento zdroj by měl činit cca 5% ročních zisků.

Tip dobré praxe:

Rozlišujte mezi celkovým hospodářským výsledkem (rozdíl výnosů a nákladů) společnosti, resp. projektů a peněžními toky (rozdíl mezi příjmy a výdaji). Pokud ekonomický a peněžní pohled nebudete odlišovat, může se stát, že přestože máte na konci roku naplánovaný zisk, v některých měsících nebudete mít dost volných finančních prostředků k dispozici, tj. výdaje krátkodobě přesáhnou příjmy.

(Because s.r.o., Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, str. 25)

V johanovské analýze prostředí bylo nutné brát zřetel na tyto hlavní skupiny: za prvé především veřejná a státní správa coby jeden z poskytovatelů dotací. Tento vznikající partnerský vztah rozvíjí Johan se Statutárním městem Plzeň, Plzeňským krajem, MKČR a také společností Plzeň 2015, o. p. s. Občanská sdružení, jakožto příjemci dotací, vyplňují jisté díry v kulturní nabídce regionu a města, kterou nejsou instituce a příspěvkové organizace, veřejnou správou financované přímo, schopny nabídnout. Tento fakt by měl výrazně přispívat k posílení sebevědomí neziskového sektoru.

V druhé řadě NNO stále musejí hledat své místo vedle kamenných institucí a příspěvkových organizací, přičemž spolupráce s nimi dosti často vázne na jiném způsobu práce, financování a také jiném programu či nabídce a zaměření na jiné cílové skupiny. Kamenné instituce i nadále zůstávají konkurenty ve vlivu na diváky, v programu, ale především financích. Spolupráce těchto dvou světů je tedy nevyhnutelnou a velkou výzvou pro obě strany.

Prostor na poli plzeňské kultury (co do nabídky, oslovování cílových skupin a také financování z veřejných zdrojů), který si Johan za dobu svého působení vydobyl, v současné době sdílí s celou řadou podobných organizací. Johan si stále udržuje v regionu svou jedinečnost především díky své programové nabídce a způsobu práce. Právě proto pro něj není problém přijímat jako partnery, a nikoliv jako konkurenty, nově vznikající organizace, které přinášejí podobný způsob práce, Světovar o. s. a aktivity v bývalém prostoru Papírny.

Od začátku existence se s nárůstem aktivit centra přirozeně rozrůstal jak počet cílových skupin, tak také jejich různorodost. Postupně bylo třeba zacílit činnost (a nabídku) jen na některé z nich (i tak je jich stále mnoho). Johan během let vytvořil respektovaný kulturní prostor, který oslovil nezávislé tvůrce, mladé umělce i náročnější diváky. Umělecko-edukativní projekty začali vyhledávat přemýšliví pedagogové. Díky regionálním aktivitám (především čtyřem každoročním divadelním festivalům) Johan podnítil zájem o alternativu také v řadě obcí regionu. Svými aktivitami začala organizace promlouvat do formování kulturní politiky města (Program rozvoje kultury města Plzně 2009–2019, kandidatura na Evropské hlavní město kultury 2015) a regionu a stala se účastníkem diskusí o české kulturní politice.

Vymezení základních pojmů:

Vize

Čeho chceme dosáhnout?

Mise / poslání

Co je naším úkolem?

Hodnoty

Co je pro nás důležité a podle kterých pravidel se chováme?

Strategický plán (strategie)

Co jsme si předsevzali, že chceme dosáhnout?

Funkční strategie

Co hodláme dělat v jednotlivých funkčních oblastech?

Programy

Co chceme dosáhnout v jednotlivých tematických oblastech naší práce?

Operační plány

Co budeme jeden rok konkrétně dělat k naplnění strategických cílů? Jaké zdroje k operačním cílům využijeme?

Projektové plány

Co je cílem projektu v rámci daného programu?

Ostatní ad hoc plány

Co dále potřebujeme naplánovat a podle plánu řídit, abychom dosáhli svých cílů?

(Because s.r.o., Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, str. 10)

Vize organizace představuje stav, kterého by chtěla organizace do roku 2018 dosáhnout. Vize byla tvořená společně na základě idejí, které organizaci doprovázejí od jejího vzniku, ale zároveň s ohledem na aktuální stav a potřeby zaměstnanců a s výhledem k příležitostem dalšího rozvoje.

Postup návrhu budoucího stavu se odvíjí od konkrétních potřeb společnosti, její kultury, úrovně interní demokracie atd. Návrh budoucího stavu vyžaduje vhodný mix kreativity, ambicí, znalosti, porozumění a praktičnosti zúčastněných osob.

(Because s.r.o., Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, str. 29)

- » Johan bude otevřenou a vstřícnou organizací, která svým programem i postupy inspiruje původní umělecké a kulturní aktivity ve městě Plzni a v okolních regionech s přesahem do zahraničí.
- » Johan bude důsledně propojovat prostor pro experimentující uměleckou tvorbu se vzdělávacími aktivitami a komunitními projekty.
- » Johan se stane místem (institucionálním i fyzickým prostorem), kde mohou vznikat, prezentovat se a být reflektována umělecká díla, kde se rozvíjí umělecké a pedagogické postupy vzdělávání k umění i prostřednictvím umění.
- » Johan bude respektovaným a vyhledávaným místem mezioborového, mezigeneračního i mezikulturního dialogu prostřednictvím umění.

- » Johan poskytuje prostor pro vznik původních uměleckých děl, má jasně rozeznatelný prezentační program.
- » Johan pravidelně zve ke tvůrčím setkáním, workshopům a sympóziím významné umělecké osobnosti.
- » Johan nabízí ucelenou řadu vzdělávacích aktivit pro jasně vymezené cílové skupiny (děti, studenti, učitelé, začínající umělci, hostující umělci, amatérští umělci z regionu).
- » Johan pečuje o rozvoj kulturního života mimo velká centra a činí tak nabídkami ucelených projektů (sympózia, semináře, přehlídky, festivaly) a spoluprací na místních projektech (konzultace, odborná podpora – dramaturgie, kontakty, technika).

Každý plán musí odpovídat na tyto otázky:

- » Jaké aktivity musíme udělat, abychom dosáhli požadovaných výstupů?
- » Jak výstupy přispívají k dosažení účelu projektu?
- » Jsou cíle měřitelné?
- » Jaké jsou způsoby ověření a předpoklady a rizika úspěšného splnění?

Dílčí cíle v jednotlivých oblastech (strategických směrech) byly stanoveny na základě společné diskuse a analýzy stavu organizace. Popisují dílčí kroky, které postupně mohou pomoci organizaci vymanit se ze stávající situace, která je kritická zejména v oblasti jejího řízení. Postupné zavedení pravidel, systému vzájemného informování a vyjasnění organizační struktury, včetně jasné finanční strategie a programové náplně může pomoci organizaci stabilizovat. Jaký je rozdíl mezi plánem a cílem? Cíl je prvkem každého plánu, tj. plán definuje vše potřebné k dosažení cílů v plánu.

Strategický směr č. 1: Řízení organizace

Johan funguje jako vnitřně strukturovaná organizace s jasně stanoveným programem, v níž každý pracovník zná své kompetence a odpovědnost, zároveň má přehled o činnosti ostatních spolupracovníků a odpovědně se podílí na směřování organizace.

Dílčí cíl: A /

Johan má vytvořen funkční interní informační systém

Dílčí cíl: B /

Johan má fungující horizontální strukturu

Dílčí cíl: C /

Johan má funkční organizační řád (stanovy) a v praxi je dodržuje (postupná příprava organizace na přechod k jiné právní formě)

Dílčí cíl: D /

Johan má vytvořen funkční systém péče o pracovníky a spolupracovníky

Strategický směr č. 2: Programové směry

Johan funguje jako centrum, které realizuje a podporuje projekty v oblasti alternativního umění. Umělecké projekty jsou využívány směrem ke vzdělávání. Jeho působnost je místní, regionální a mezinárodní. Johan provozuje funkční kulturně komunitní centrum.

Dílčí cíl: A /

Johan realizuje projekty v těchto klíčových programových oblastech:

- 1) vzdělávání uměním / k umění
- 2) podpora umělecké tvorby v oblasti tanec, divadlo, výtvarno
- 3) prezentace uměleckých počinů v oblasti tanec, divadlo, výtvarno
- 4) kulturně – komunitní centrum

Dílčí cíl: B /

Johan má prostory k provozování svých aktivit (nemovitost) – prostory využívají i další skupiny (organizace) mimo Johan

Strategický směr č. 3: Financování organizace

Činnost centra Johan je dlouhodobě finančně udržitelná – třetina příjmů pochází z vlastních zdrojů (služby, prodej zboží, sponzoring), grantové zdroje jsou diverzifikovány a rozšířeny.

Dílčí cíl: A /

Johan má vypracovanou dlouhodobou finanční strategii

Dílčí cíl: B /

Johan získává třetinu příjmů z vlastních zdrojů

Strategický směr č. 4: PR a vnější vztahy

Johan má jasně čitelný a účelně prezentovaný obraz (nabídka, vize, zaměření) organizace, který je srozumitelný cílovým skupinám Johanu a přináší dostatečný zájem klientů.

Dílčí cíl: A /

Johan má promyšlenou vnější prezentaci, kterou systematicky naplňuje a pravidelně evaluuje

Dílčí cíl: B /

Johan při realizaci svých projektů buduje síť lokálních, národních a mezinárodních spolupracujících subjektů

**Petra Štěpánová,
Johan o. s.:**

Nahlas jsme si pojmenovali silné a slabé stránky, vzájemně jsme si řekli o svých představách a vnímání fungování Johanu. Vymýšlíme, hledáme, diskutujeme, ptáme se. A uvědomujeme si, kdo jsme a kam chceme směřovat. Strategické plánování nás utvrdilo v tom, že je pro budoucí fungování Johanu nutné provést výrazné změny.

Tip dobré praxe:

Při každé dokončené fázi plánování se ptejme: Mám ve strategii vše, co potřebuji, abych pracoval dobře a udělal všechno?

Není ve strategii nic navíc nad to, co opravdu potřebuji dělat? Vnímám-li strategii jako plán na kácení dřeva, nejsem náhodou ve špatném lese? Mám naplánovaných dost lidí na realizaci projektů? Mám naplánované dostatečné zdroje na pokrytí veškerých potřeb?

(Because s.r.o., Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, str. 22)

Tip dobré praxe:

Vždy, když určujete cíl svého plánování, zamyslete se nad tím, zda nemůže být více SMART, tzn.:

Specific (Specifický)

Measurable (Měřitelný)

Attainable (Akceptovatelný)

Realistic (Realistický)

Timely (Termínovaný, tj. časem omezený)

Je zřejmé, že ne vždy je vhodné zadávat cíle tak, aby byly SMART, např. u vize nebo poslání organizace. Jinými slovy přístup SMART říká, že máme být co nejkonkrétnější všude tam, kde to dává smysl z pohledu plánování i čtenáře plánu. Kdykoli plánujeme, co chceme dělat, měli bychom začínat od konce. Tedy mít na paměti, čeho chceme projektem dosáhnout.

(Because s.r.o., Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, str. 21)

Cyklus řízení je obecný ideový rámec pro řízení čehokoliv – od nadnárodní korporace, přes neziskovou organizaci, projekt až po jednoduchý úkol jako vaření čaje. Obecně řečeno, po plánování čehokoliv následuje fáze realizace. Během realizace a po ní provádíme hodnocení. Na základě něj realizujeme nápravná opatření – ta probíhají v kterékoliv fázi řízení, abychom se poučili a proces řízení pro příště zlepšili.

(Because s.r.o., Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, str. 8)

Každého půl roku (leden, červenec) bude svolána celodenní evaluační porada, která vyhodnotí, co se povedlo a co se zatím nepovedlo realizovat a proč. Stanoví se priority a další postup dle aktuální situace v organizaci.

Seznam cílů a opatření v realizačním plánu daného roku představuje seznam priorit organizace. Lze jej chápat jako daný rozvojový směr příslušného období, ke kterému přispívají všichni zaměstnanci organizace, včetně cíleného vyhledávání zdrojů.

Nástrojem k průběžnému vyhodnocování se stanou 14ti denní provozní porady organizace, jejichž pravidelnou součástí se stane informační kolečko o tom, co se v oblasti dané roční priority v projektu povedlo.

Na realizaci navržených cílů a konkrétních aktivit se budou dle přiřazených zodpovědností podílet všichni zaměstnanci občanského sdružení Johan.

Garanty jednotlivých oblastí jsou:

řízení organizace / umělecký ředitel, Roman Černík

financování / výkonný ředitel, Lenka Hodoušová

program / projektový manažer, Barbora Šťastná

PR a vnější vztahy / PR manažerka, Petra Štěpánová

Za průběžné vyhodnocování plánu a svolávání pravidelných evaluačních porad je zodpovědná: Helena Dienstbierová Šimicová.

Naplňování plánu bude probíhat podle realizačních plánů na jednotlivé roky, počínaje rokem 2013.

Dokumenty, nástroje, přístupy, pravidla, která by neměla chybět ve vaší organizaci:

Stanovy nebo odpovídající jiný základní dokument: Deklarují účel společnosti, formální náležitosti, orgány, základní pravidla jejího fungování a práva a povinnosti členů.

Organizační řád včetně schématu organizační struktury (organigram) a funkční struktury: Popisuje role, pravomoci, povinnosti a nástroje jednotlivých částí organizační struktury, zatímco schéma organizační struktury představuje jeho vizualizaci až do úrovně jednotlivých pracovních pozic a schéma funkční struktury až do úrovně jednotlivých zaměstnanců.

Řád rozhodovacích pravomocí a podpisový řád (někdy součástí organizačního řádu): Definiuje pravomoci všech pracovních pozic ve společnosti včetně jejich pravomocí ji formálně zastupovat.

Popisy pracovních pozic:

Definují každou pracovní pozici, jak z pohledu požadovaných kompetencí (zkušeností, znalostí, dovedností a schopností) tak vlastní náplně práce a někdy tvoří nedílnou součást pracovní smlouvy.

Kodex chování: Popisuje očekávané chování zaměstnance a někdy tvoří nedílnou součást pracovní smlouvy.

Výkazy práce: Slouží k jednotnému sběru informací o dění v společnosti a časové náročnosti projektů či programů.

Systémy hodnocení a odměňování zaměstnanců: Slouží k hodnocení kompetencí, výkonnostních ukazatelů a rozvojových cílů, které slouží jako jeden ze vstupů pro stanovení odměny zaměstnance.

Systém pravidelných informačních a hodnotících schůzek.

(Because s.r.o., Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, str. 31)

3 HODNOCENÍ A KOMENTÁŘE



Jako průvodce procesem strategického plánování občanského sdružení Johan jsem byl požádán o jeho zhodnocení a reflexi. Celý proces plánování Johanu trval neobvykle dlouhou dobu. Dva dny jsme společně definovali současný stav organizace, dávali dohromady vizi a misi a určovali strategické směry dalšího směřování Johanu. V dalších dvou dnech jsme společně vymýšleli kroky, které Johan dovedou k naplnění jeho rozvoje. Obvykle celý proces strategického plánování neziskové organizace trvá přibližně dva a půl dne. Proč to v tomto případě trvalo tak dlouho? Hlavní příčinou je podle mého názoru postupná proměna Johanu ze spíše neformálního sdružení přátel se zájmem o kulturu v profesionální organizaci, která chce ovlivňovat kulturní dění v Plzni i celém Plzeňském regionu. Tento přerod sebou samozřejmě nese nejenom rozšíření činnosti organizace, ale i změnu vnitřního systému fungování organizace. A podle mého to byl i hlavní účel celé diskuse o dalším rozvoji organizace. Johan nemá problém s obsahovým zaměřením své činnosti, ale chybí mu základní administrativní, finanční a organizační zázemí, které je pro každou profesionální neziskovou organizaci nezbytné. Strategický plán, který byl výstupem naší čtyřdenní diskuse tedy obsahuje nejenom plán dalšího obsahového zaměření Johanu, ale i postupy, jak zkvalitnit vnitřní fungování organizace. Věřím, že se tyto postupy podaří naplnit a naše společná práce na strategickém plánu bude mít pozitivní vliv na další práci Johanu a tím i na kulturní prostředí v Plzni.

Petr Šimon,
Plzeň 2015 o. p. s.,
Francouzská aliance:

Absolvoval jsem dvě strategická plánování, pomáhal jsem psát jeden strategický plán. Jako kámen úrazu vnímám fázi dokončování strategického plánu a hlavně fázi jeho implementace. Tj. mnohé organizace, kterým se podařilo strategický plán dokončit, nemají sílu, prostředky podle strategického plánu fungovat, strategický plán naplňovat. Často jej organizace vytvářejí jen proto, že ho musejí předložit např. společně s grantovou žádostí. Na jedné straně je škoda, že strategický plán často končí v šuplíku, na druhé straně má smysl, že si neziskovka plán vytvořila, neboť i samotný proces tvorby plánu napomáhá definování cílů.

Strategické plánování je choreografie času a touhy. Touhy posunout se dál. Pěkně krok za krokem. V Johanu jsme si na nějaký čas přestali hrát a místo toho jsme se věnovali strategiím. Chtěli jsme změnit vše, co nám nesedí. A zjistili jsme, že teoreticky je možné všechno. Je moc hezké hýčkat si v hlavě myšlenku, představu jaký by mohl být Johan za pět let. To je totiž mnohem jednodušší. A také je to mnohem příjemnější, protože jakmile došlo na lámání chleba, nastal boj. A tak se stane, že dílčí kroky jsou průběžně odsouvány a organizace se vrací do zaběhnutých kolejí. Výsledkem pak je to, že naše tužby se přeměňují ve frustrace. Proto je tak důležité uvědomit si, že plán je nutné dotáhnout do konce a brát ho vážně. Není to statická věc. K plánu je potřeba se neustále vracet, vyhodnocovat jej a dál s ním pracovat.

A co pro nás bylo nejtěžší v procesu strategického plánování?

Pro dlouhodobé pracovníky zejména začít zase znova. Protože toto strategické plánování bylo již druhým pokusem vystavět pevnější a jasnější strukturu a podobu sdružení. Těžké bylo oprostít se od výstupů, které vzešli z prvního plánování, znovu se trpělivě pustit do rozboru klíčových problémů a pokusit se je nahlédnout z jiných úhlů. A zároveň věřit, že se nám povede naplňovat to, co jsme si vymysleli, alespoň ze 40% procent.

Pro nováčky pak bylo obtížné se v procesu plánování vůbec orientovat. Bylo těžké pojmenovat věci tak, aby jejich problematiku bylo možné vnímat jednotně

a nevykládal si ji každý po svém. Posoudit, co jsou plány, které dokážeme konkretizovat do praxe a co jsou spíše vize.

Pro všechny pak byla obtížná fáze při rozdělování zodpovědností za navržené cíle vzhledem k nekompletní organizační struktuře (chybějící klíčové pozice výkonného ředitele a finančního manažera) a nevyjasněným kompetencím jednotlivých členů.

*Lenka Hodoušová,
Johan o. s.:*

Strategické plánování je proces, jehož výsledek se dotýká všech zaměstnanců, a proto bylo mou snahou brát zřetel k faktu, že jejich složení se od minulého plánování výrazně proměnilo a zvýšil se jejich počet a tudíž přibude více názorů, více pohledů a více variant k jejich řešení.

*Karel Polanský,
Johan o. s.:*

Bylo pro mě dost náročné, přestát sáhodlouhé definování jednotlivých sfér, strávili jsme tím spoustu času, vložili do toho tolik soustředěný energie a vlastně si nejsem jistý, jestli to přineslo ovoce...

*Petra Štěpánová,
Johan o. s.:*

U strategického plánování jsem nebyla od začátku a ještě před půl rokem jsem nevěděla, co si pod tím přesně představit. Nejtěžší tedy pro mne bylo zapojit se a uvědomit si důležitost strategického plánování pro organizaci.

V této chvíli, tedy krátce po dokončení strategického plánu na šestileté období, spatřujeme hlavní přínos projektu v definování nové struktury organizace, kompetencí jednotlivých pracovních pozic, vytvoření a nastavení systému vnitřní i vnější komunikace organizace a především v nastavení reálných cílů.

Troufáme si tvrdit, že se nám podařilo naplnit kritéria dlouhodobosti strategického plánu (zpracován na období 6 let), systematickosti (strukturovaně mapuje všechny směry), selektivnosti (definování priorit) a jeho vnitřní provázanosti.

Plánování nám pomohlo uvědomit si žádoucí směry dlouhodobého vývoje a klíčové problémy organizace. V postupném zpracovávání jednotlivých kroků vidíme též možnost soustředit veškeré úsilí a zdroje na řešení těchto problémů.

Z pohledu organizace a jejího vnitřního chodu spatřujeme hlavní přínos v možnosti zorientovat se v situaci (především pro nové zaměstnance), ukotvit si svoji pozici a najít a osvojit si využívání vyhovujících komunikačních kanálů uvnitř organizace.

Doufáme, že s postupem času si ověříme, že jedním ze zisků, získaných plánováním, bylo také nabytí schopnosti optimálně využívat zjevné i skryté lidské a finanční zdroje.

*Helena Dienstbierová Šimicová,
Johan o. s.:*

Přínos vidím v možnosti se společně setkat a mluvit o cílech organizace – je to šance vyjasňovat si směry a priority, ztotožnit se s posláním organizace. Možnost získat nadhled nad každodenní realitou.

*Barbora Šťastná,
Johan o. s.:*

Přínos vidím v tom, že jsme si vzájemně nahlas pojmenovali silné i slabé stránky, vzájemně jsme si řekli o svých představách a vnímání fungování Johanu. Zjistili jsme, že jednu věc – např. filozofii Johanu, ačkoliv v něm všichni pracujeme – vnímáme odlišně.

*Karel Polanský,
Johan o. s.:*

Nakoplo nás to o Johanu přemýšlet jako o organizaci s jasnou strukturou a řádem, zvažovat pole působnosti, šíři záběru v kontextu lidských možností nás zaměstnanců. Utvrdilo nás v tom, že je pro budoucí fungování nutné provést výrazné změny v zažitých schématech. Přinutilo nás to přemýšlet o nás samotných, jako o součástech celého mechanismu. O tom, čím přispíváme, co naopak blokuje.

Mezi hlavní rizika, která můžou, nejen v našem případě, nastat, řadím nezáměr zaměstnanců o plnění plánu plynoucí z osobního nepřijetí plánu, podceňování motivace zaměstnanců, omezené časové možnosti stěžejních členů organizace a neinovování strategického plánu na základě aktuální situace.

Lenka Hodoušová, Johan o. s.

1. Riziko, že plán nebudeme brát vážně, bude pouze formální záležitostí, mrtvým dokumentem – riziko vzniká pokud na začátku chybí jasně vymezený cíl, kam chceme plán dovést a jak s ním chceme dál pracovat a co má proces plánování organizaci přinést.

Budeme koukat o pět kroků dopředu, ale už nebudeme dobře hlídat, jestli jsou všechny operativní činnosti vedoucí k cíli opravdu důsledně naplněné, protože vždy bude spousta jiné práce.

Jana Wertigová, Johan o. s.

2. Nedostatek času a prostoru na vstřebání a realizaci změny, v průběhu každodenního pracovního shonu může nastat problém najít čas na pokračování, neschopnost dotáhnout změnu do konce. Neschopnost změnit zaběhané postupy, i když je zřejmá jejich škodlivost – riziko vzniká tehdy, když není předem daný harmonogram, časová dotace, kterou plánování věnujeme.

Z potřeby a časového tlaku řešíme věci stále stejným způsobem.

Barbora Šťastná, Johan o. s.

3. Riziko nedostatečné komunikace. Neschopnost sdílet informace a tedy posilovat vnitřní demokracii uvnitř organizace. Nezáměr zaměstnanců o plnění plánu plynoucí z osobního nepřijetí plánu. Nesrozumitelnost pro všechny členy organizace – riziko vzniká, když nejsou v organizaci nastavené funkční informační kanály a chybí otevřenost k diskusi.

Je to únavné, ale pokud se nebudeme neustále doptávat a ujišťovat se, že nás právě nezradila mnohoznačnost slov, pokud si nebudeme včasné předávat zásadní informace, nic se nezmění.

Karel Polanský, Johan o. s.



4.

Naplánován dramatický růst a rozvoj, i když k tomu nejsou reálné podmínky. Představa, že vše se musí změnit teď hned, jinak organizace zanikne. Nekonkrétnost navržených směrů, cílů a kroků – riziko vzniká tehdy, když chceme do plánu zahrnout vše, co bychom si přáli bez ohledu na realitu a personální i finanční zdroje.

V současné chvíli plán zahrnuje obrovské množství aktivit, které zejména v programové oblasti pro mě nejsou příliš konkrétní, rozbíhají se. Tento způsob práce je pro Johan typický, několik aktivit vedle sebe, které se vzájemně nepodporují.

Barbora Šťastná, Johan o. s.

5.

Byrokratizace organizace. Vedení organizace nemá s realizací a vyhodnocováním plánu zkušenosti, zavádí nesmyslná pravidla a manuály na veškeré oblasti činnosti – riziko vzniká když v organizaci nejsou jasné principy strategického plánování, představa o změně v profesionální organizaci je spojena se vznikem institucionální struktury.

Plánováním začneme byrokratizovat Johan, ztratíme část operativní akčnosti a flexibilitu, přestaneme být „punkovi“, staneme se konvenčními.

Jana Wertigová, Johan o. s.

Strategické plánování může být pro organizaci životní změna.

V případě Johan o. s. šlo především o řešení rozporu mezi širí obsahového zaměření a programové nabídky a zaostávající organizační strukturou a finančním řízením. Projekt Rekonvalescence umožnil vyjasnit si priority organizace a realizovat strategické plánování v klidu, s odbornou supervizí a za účasti podobně zaměřených organizací.

Jako sebezkušenostní proces lze označit také ono sdílení tvorby strategického plánu s ostatními plzeňskými NNO. Třebaže se v této oblasti známe a společné problémy běžně diskutujeme, možnost nahlédnout vzájemně pod pokličku každodenních starostí, bylo možné jen díky tematicky zaměřeným setkáním, které projekt nabídl. Řada plzeňských kulturních „neziskovek“ je v podobné situaci a hledá nové formy řízení organizace a bylo nesmírně inspirativní slyšet jakým způsobem k tomu přistupují. Zároveň projekt přispěl k podpoře platformy, která aktivně působí na kulturní dění v Plzni a regionu. Je však třeba připomenout, že strategický plán, ať už v podobě dokumentu či procesu, je pouze prostředkem zmíněné změny, která může nastat i nemusí a že je před Johan o. s. ještě dlouhá cesta k jeho naplnění a naplňování.

Lenka Hodoušová,
Johan o. s.:

35

*Na začátku bylo rozhodnutí a cíl
vytvořit podmínky pro novou
profesionální etapu organizace.
Započali jsme strategickým
plánováním, navážeme a zúročíme
dosavadní úspěchy Johanu,
vytvoříme bezpečné funkční zázemí
a prostor pro korektní a zaujatou
spolupráci, jež vyvrcholí novými nebo
inovovanými úspěšnými a přitažlivými
projekty. Držte nám palce!*

Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů

Vytvořeno konzultační společností Because s.r.o. v roce 2010 pro Mezi námi o.s. v rámci projektu „E-learningový kurz projektového řízení pro NNO“, reg. č. projektu CZ.1.07/1.2.06/01.0008 realizovaného v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, globálního grantu „Rovné příležitosti dětí a žáků, včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami v Jihočeském kraji“. Publikaci je možno volně šířit, ale pouze za podmínky zachování této informace jako nedílné součásti textu. <http://www.slideshare.net/InnovationTank/rizeni-neziskovych-organizaci> /cit. z 15.2.2013/

ZELENÁKOVÁ, Marie (ed.), Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.

1. vyd. Bratislava 2000: Centrum prevence a řešení konfliktov.

KAISER, Michael M., Strategické plánování v umění: Praktický průvodce.

1. vyd. Praha : Institut umění – Divadelní ústav ve spolupráci s Velvyslanectvím USA, 2009.

SMOLÍKOVÁ, Marta, Management umění.

1. vyd. Praha: VŠUP 2008. (texty autorů: Milena Dragičević Šešić, Tomáš Hrivnák, Michael Kaiser, Dušan Ondrušek, Marta Smolíková, Pavel Šik, Lenka Zemanová, Petra Žikovská), vydáno VŠUP v rámci stejnojmenného projektu Management umění.

SMOLÍKOVÁ, Marta, Kulturní neziskové organizace v ČR a podpora umění.

Příspěvek k veřejné panelové diskusi, kterou pod názvem „Stát pro umění 21. století“ uspořádalo České středisko ITI v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR dne 24. dubna 2003, publikováno v časopise SAD XIV/4.

ŠKARABELOVÁ, Simona, Když se řekne nezisková organizace.

1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002.

KAŽMIERSKI, Tomáš, PELCL, Petr, Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace.

1. vyd. Praha 2003. Publikace vznikla za finanční podpory Phare.

BÁRTA, Jiří, Strategické plánování pro neziskové organizace.

1. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997.

Program rozvoje kultury města Plzně 2009–2019.

Město Plzeň 2010. Ke stažení: (<http://www.plzen2015.net/wp-content/uploads/2009/10/PRK3.pdf> (cit. 15. 2. 2013).





Realizace publikace:

Johan o. s.
Havířská 11
Plzeň 301 00
IČ: 68783001

www.johancentrum.cz

Fotografie a grafické zpracování publikace: Jan Dienstbier

Johan o. s. 2013



**NADACE
OPEN SOCIETY FUND
PRAHA**

Publikace vzniká v rámci projektu občanského sdružení Johan s názvem Rekonvalescence za přispění Nadací Open Society Fund Praha v rámci programu Emergency Fund.



2015 Plzeň