

Projekt založení neziskové organizace v oblasti edukace o ženském zdraví

Bc. et Bc. Jana Zlámalová Kuchrýková

Diplomová práce
2024

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. et Bc. Jana Zlámalová Kuchrýková
Osobní číslo: M22243
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt založení neziskové organizace v oblasti edukace o ženském zdraví

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě odborné literatury zpracujte teoretické poznatky související se založením neziskové organizace.

II. Praktická část

- Komplexně analyzujte situaci pro založení neziskové organizace.
- Vyhodnoťte výsledky analýzy a vyvoďte závěry pro projekt.
- Podrobně projekt finanční, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HYDE, Fran a MITCHELL, Sarah-Louise (ed.). *Charity marketing: contemporary issues, research and practice. Routledge studies in marketing*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2022. ISBN 978-0-367-68089-3.
KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
MANCUSO, Attorney Anthony. *How to Form a Nonprofit Corporation*. 15th edition. Berkeley, California: Nolo, 2021. ISBN 978-1-4133-2864-6.
ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.
WORTH, Michael J. *Nonprofit management: Principles and Practice*. 6th edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020. ISBN 9781544380018.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **28. června 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **5. srpna 2024**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 28. června 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen v případě, že uzavřu licenční smlouvu uzavřenou mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 5. 8. 2024

Jméno a příjmení: Jana Zlámalová Kuchrýková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o přípravě podkladů pro založení neziskové organizace v oblasti edukace o ženském zdraví. Její záměr je široký – vzdělávat odbornou i širokou veřejnost, aby dosáhla kvalitnější péče o ženské zdraví v celé české populaci. Tato práce tedy zahrnuje základní rozlišení zdravotníků věnujících se ženskému zdraví – fyzioterapeuty, lékaře se specializací v gynekologii a porodnictví, nutriční terapeuty a porodní asistentky. Práce se věnuje rešerši teoretických poznatků nezbytných pro založení nové organizace a následnému analyzování uskutečnitelnosti plánu. Finanční plán nastiňuje schopnost organizace přežít ve střednědobém měřítku. Praktická část pak zahrnuje PESTLE analýzu, analýzu konkurence, SWOT analýzu, business plán a model Canvas, finanční plán, analýzu rizik a časovou analýzu.

Klíčová slova: projekt, nezisková organizace, analýza, vzdělávání

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the preparation of documents for the establishment of a non-profit organization in the field of women's health education. Its purpose is broad - to educate both the professional and general public to achieve better quality care for women's health in the entire Czech population. Thus, this work includes a basic differentiation of health professionals dedicated to women's health - physiotherapists, obstetricians and gynaecologists, nutritional therapists and midwives. The thesis is devoted to the research of theoretical knowledge necessary for the establishment of a new organization and subsequent analysis of the feasibility of the plan. The financial plan outlines the organization's ability to survive in the medium term. The practical part then includes PESTLE analysis, competitor analysis, SWOT analysis, business plan and Canvas model, financial plan, risk analysis and time analysis.

Keywords: project, nonprofit organisation, analysis, education

Na tomto místě bych ráda poděkovala za velkou trpělivost a odborné vedení Ing. Milaně Otrusínové, Ph.D. Dále svým kolegyním za společné tvoření krásné myšlenky, která se nám snad podaří zdárně převést do reality. Obrovská vděčnost patří mému muži za obrovskou podporu při celém studiu i psaní práce a mým dětem za pochopení a trpělivost.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PÉČE O ŽENSKÉ ZDRAVÍ	14
1.1.1 Fyzioterapeut.....	14
1.1.2 Nezdravotnické profese potenciálně zaměnitelné s fyzioterapií.....	16
1.2 LÉKAŘI SE SPECIALIZACÍ V GYNEKOLOGII A PORODNICTVÍ.....	16
1.2.1 Gynekolog.....	17
1.2.2 Fetomaternální medicína a perinatologie.....	17
1.2.3 Reprodukční medicína.....	17
1.2.4 Urogynekolog.....	17
1.2.5 Onkogynekolog.....	18
1.3 NUTRIČNÍ TERAPEUT A NUTRIČNÍ ASISTENT.....	18
1.4 PORODNÍ ASISTENTKA.....	19
1.4.1 Porodní asistentka.....	20
1.4.2 Dula.....	20
1.5 SHRNUTÍ KAPITOLY.....	21
2 ZALOŽENÍ ORGANIZACE	22
2.1 SOCIÁLNÍ SKUPINA, ZISKOVÁ A NEZISKOVÁ ORGANIZACE.....	22
2.2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	24
2.2.1 Státní neziskové organizace.....	24
2.2.2 Nestátní neziskové organizace.....	24
2.2.3 Spolek.....	26
2.2.4 Neziskové organizace v ČR.....	27
2.3 MISE, VIZE A STRATEGIE ORGANIZACE.....	28
2.3.1 Mise.....	28
2.3.2 Vize.....	28
2.3.3 Hodnoty.....	28
2.3.4 Kultura organizace.....	29
2.3.5 Strategické plánování.....	30
2.4 FINANCOVÁNÍ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ NO.....	31
2.4.1 Samofinancování.....	31
2.4.2 Financování zvenčí NO.....	31
2.4.3 Finanční řízení.....	32
2.4.4 Účetnictví.....	34
2.4.5 Daně.....	35
2.5 MARKETING.....	35
2.5.1 Marketing v neziskové organizaci.....	35
2.6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	36

2.6.1	Makroprostředí	36
2.6.2	Mezoprostředí	37
2.6.3	Mikroprostředí.....	37
2.6.4	SWOT analýza	38
2.7	PROCESNÍ ŘÍZENÍ V ORGANIZACI	38
2.7.1	Procesy	39
2.7.2	Business plán a model Canvas	40
2.8	SHRnutí KAPITOLY	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
3	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	43
3.1	MAKROPROSTŘEDÍ – PESTLE ANALÝZA	43
3.1.1	Politické faktory	43
3.1.2	Ekonomické faktory	46
3.1.3	Sociální faktory	50
3.1.4	Technologické faktory	52
3.1.5	Legislativní faktory	53
3.1.6	Environmentální faktory	57
3.2	ANALÝZA KONKURENCE	57
3.2.3	Dílčí shrnutí analýzy konkurence.....	59
3.3	SWOT ANALÝZA	59
3.3.1	S – silné stránky	59
3.3.2	W – slabé stránky	60
3.3.3	O – příležitosti.....	60
3.3.4	T – hrozby	60
3.3.5	Dílčí shrnutí SWOT analýzy	61
3.4	SHRnutí SITUAČNÍ ANALÝZY	62
4	NEZISKOVÁ ORGANIZACE – ASOCIACE GYNEKOLOGICKÉ PÉČE (AGYPE)	63
4.1	PŘEDSTAVENÍ MYŠLENKY NEZISKOVÉ ORGANIZACE AGYPE	63
4.1.1	Základní údaje	64
4.1.2	Poslání, vize, hodnoty a cíle AGYPE	64
4.1.3	Orgány a členství.....	66
4.2	BUSSINESS PLÁN A MODEL CANVAS; NÁVRH PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	68
4.2.1	Zákazníci	68
4.2.2	Hodnota pro zákazníky	68
4.2.3	Distribuční kanály	68
4.2.4	Vztahy se zákazníky.....	69
4.2.5	Příjmy	69
4.2.6	Klíčové zdroje	69
4.2.7	Klíčové aktivity	69
4.2.8	Klíčoví partneři	70
4.2.9	Náklady	71
4.2.10	Canvas model	71

4.2.11	Návrh procesního řízení	71
4.3	FINANČNÍ PLÁN	72
4.3.2	Náklady	74
4.3.3	Výnosy	76
4.3.5	Cash flow	81
4.3.7	Shrnutí finančního plánování	85
4.4	ANALÝZA RIZIK.....	86
4.4.1	Identifikace rizik	86
4.4.2	Matice rizik	87
4.4.3	Protiopatření rizik.....	88
4.5	ČASOVÁ ANALÝZA	89
4.6	ZHODNOCENÍ PROJEKTU Z HLEDISKA IMPLEMENTACE DO PRAXE	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

K lidskému zdraví je přistupováno různě. Může být ovlivněno řadou faktorů v pozitivním i negativním smyslu. Běžný člověk si mnohdy neuvědomuje, co to vlastně je zdraví, dokud nepřijdou zdravotní problémy. Návštěva odborníka se tak ve více případech odehrává spíše formou řešení akutního, či chronického problému. Mnohým věcem lze předcházet vhodnou formou prevence. Zaměřit se na vzdělávání v oblasti zdraví by tedy mohlo přispět ke změně úrovně zdravotní gramotnosti, alespoň v oblasti ženského zdraví.

Ženské zdraví je specifické svými cykly – ať už životními (dětství, plodné období, těhotenství a poporodní období, menopauza, období po menopauze), tak i hormonálními cykly v plodném období života ženy. Historicky bylo k ženskému tělu přistupováno z pohledu muže odborníka a nebyly brány v potaz specifika ženství. V současné době se o ženském zdraví více mluví a také se více zkoumají ženské problémy. Postupně se zvyšuje povědomí o onemocněních dříve neznámých, či opomíjených, a možnosti jejich léčby (například endometrióza, poruchy plodnosti apod.). Ovšem stále v populaci přetrvávají zastaralé názory o tom, co by žena měla vydržet, jak by měla cvičit a sportovat, jak prožívat těhotenství, porod a šestinedělí a další nesčetné předsudky. Stává se, že i doporučení odborníků nejsou v souladu s aktuálními poznatky a doporučeními z oblasti ženského zdraví. A ačkoli se mluví o mezioborové spolupráci, v realitě běžné péče se spolupráce poněkud vytrácí. Výsledkem je, že ženy na sebe kladou velký tlak na výkon, ztrácí důvěru a spojení se svým tělem. Bohužel někdy i v případě problému dostanou neúplné, zastaralé, nebo žádné informace o možnostech terapie.

Záměr založit neziskovou organizaci, která by se věnovala vzdělávání jak odborníků, tak široké veřejnosti, vzešel právě v reakci na stále se opakující scénáře v ordinacích zakládajících fyzioterapeutek – ženy „neví“, chodí s mylnými informacemi, možnosti léčby si hledají na internetu na diskuzních fórech či u samozvaných terapeutů. Hlavní motivace je tedy tuto skutečnost změnit a ovlivnit tak kvalitu dostupné péče ženám právě díky lepší informovanosti.

Tato diplomová práce si tedy klade za cíl zpracovat podklady pro založení neziskové organizace v oblasti edukace o ženském zdraví, zanalyzovat možnost fungování a být tak pomyslným základním kamenem pro vznik nového spolku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se nejprve podrobně věnuje definování odborníků se zdravotnickým vzděláním, kteří se ženskému zdraví věnují (a kteří budou pro fungování spolku esenciální). Také ukazuje rozdíly mezi zdravotníky a obdobnými profesemi bez zdravotnického vzdělání. Ve druhé kapitole pomocí rešerše dostupných zdrojů budou popsány rozdíly mezi ziskovou a neziskovou organizací i mezi jednotlivými neziskovými organizacemi navzájem. Dále jsou zde položeny teoretické podklady pro formování strategie, tedy tvorba mise, vize a hodnot organizace; nezbytné součásti finančního plánování a jemné nastínění problematiky marketingu v neziskové organizaci. V předposlední kapitole se čtenář seznámí s nezbytnou teorií ke zpracování situační analýzy. Závěr je věnován teoretickým podkladům pro zpracování business plánu a vytvoření podkladů pro procesně řízenou organizaci.

V praktické části této práce je provedena situační analýza prostředí, kde bude prozkoumáno makroprostředí pomocí PESTLE analýzy. Dále analýza konkurence zhodnotí, kdo již s podobným nápadem na trhu participuje a zda se jedná o ziskovou či neziskovou organizaci. SWOT analýza bude uzavírat tuto kapitolu a představí příležitosti a hrozby pro firmu a zanalyzuje potenciální silné a slabé stránky spolku. Poslední kapitola představí myšlenku neziskové organizace a její poslání, vize, hodnoty a cíle, řídicí orgány, varianty členství, rozdělení zákazníků a také klíčové aktivity, které má spolek v plánu nabízet. Dále se bude věnovat finančnímu plánování pro první tři roky fungování organizace a zhodnocení rizik včetně návrhů jejich řešení. Závěr kapitoly pak pomocí Ganttova diagramu zobrazuje průběh minulých, současných i plánovaných aktivit.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zpracování podkladů pro projekt založení neziskové organizace.

Dílčí cíle:

- pomocí literární rešerše zpracovat teoretické podklady nezbytné pro založení neziskové organizace;
- zhodnotit prostředí (externí i interní), ve kterém bude spolek existovat;
- připravit business plán a finanční plán pro budoucí fungování;
- provést analýzu rizik;
- znázornit posloupnost kroků v časové analýze.

Metody zpracování práce zahrnují:

- literární rešerši,
- PESTLE analýzu,
- analýzu konkurence,
- SWOT analýzu,
- zpracování mise, vize, hodnot a cílů organizace,
- vytvoření stanov a business plánu (pomocí modelu Canvas),
- zhodnocení výnosů, nákladů a cash flow,
- zhodnocení rizik pomocí rizikové analýzy včetně navržení možností řešení,
- Ganttův diagram.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PÉČE O ŽENSKÉ ZDRAVÍ

O ženském zdraví v průběhu života pečuje řada odborníků. Z řad lékařů se nejčastěji holčička či mladá žena setkává s pediatrem, později s praktickým lékařem, gynekologem či urogynekologem. Do jejího života také může z odborných řad vstoupit fyzioterapeut. V plodném období se ženy často setkávají také s porodními asistentkami a porodníky. Do péče o ženu taktéž vstupují nezdravotníci, kteří však absolvovali vzdělávání či odborný výcvik. Mohou to být trenéři či pohyboví specialisté, nutriční specialisté, duly a poporodní duly, koučové, mentoři a další. V ideálním světě tyto odborníci spolupracují při péči a sestavování terapie či programu; ovšem v realitě tato spolupráce není vždy možná. Překážek pro spolupráci může být mnoho – odborníci o sobě neví, neumí si představit, jak by mohla spolupráce vypadat, mají omezené časové možnosti, existují předsudky vůči jinému oboru a další. Na nenavazování spolupráce se velkou mírou také podílí na jedné straně skutečnost, že jeden odborník nezná celou paletu nástrojů a možností terapie, které má k dispozici profesionál z jiného oboru. Na druhou stranu této potenciální spolupráci škodí fakt, že jako odborník vystupuje člověk, který v lepším případě absolvoval víkendový kurz k dané problematice, v horším případě se za odborníka pouze vydává bez jakýchkoli znalostí.

Ráda bych nyní definovala odborníky v ženské péči se zdravotnickým vzděláním.

1.1 Fyzioterapeut

O pohybový aparát může pečovat fyzioterapeut, masér, pohybový specialista či trenér. V určitých aspektech se náplň těchto profesí prolíná, přičemž z laického pohledu se může zdát jejich náplň práce stejná. V ideálním případě odborníci spolupracují a v péči o klienta se doplňují. Fyzioterapeuta od ostatních zmíněných profesí odlišuje skutečnost, že má zdravotnické vzdělání. Bohužel se často setkává s požadavkem o „namasírování bolavých zad“ a je v očích laické veřejnosti zaměňován za maséra.

1.1.1 Fyzioterapeut

Fyzioterapeut je zdravotnický pracovník. V současné době se může stát fyzioterapeutem pouze osoba po dokončení bakalářského či (navazujícího) magisterského studia. V minulosti stačila střední (zahájení prvního ročníku nejpozději ve školním roce 1996/1997) či vyšší odborná škola (zahájení prvního ročníku nejpozději ve školním roce 2003/2004) (Česko, 2004a). Fyzioterapeut se zaměřuje na diagnostiku a terapii dysfunkcí pohybového aparátu,

ovšem významnou roli hraje také v prevenci pohybových poruch funkce. Může pracovat s celou škálou pacientů či klientů – od miminek až po geriatrické pacienty, muže i ženy. Své dovednosti uplatní jak u osob s vrozenou vývojovou vadou, u lidí nemocných, po operaci či úrazu, tak u zdravých jedinců v oblasti úpravy pohybového stereotypu při sportu či práci. Svým působením může také ovlivňovat psychiku člověka (UNIFY, 2015).

Na základě indikace lékaře (či s doporučeným postupem lékaře) může vyšetřovat a diagnostikovat poruchy pohybového systému a neurologických poruch. Na základě svého vyšetření stanovuje plán terapie na míru danému pacientovi, který vždy přizpůsobuje aktuálnímu stavu daného člověka. Při terapii může využívat metody fyzikální terapie (např. elektroterapie, ultrasonoterapie, laseroterapie), balneoterapie, přístrojové terapie, pohybové terapie a manuální techniky (tj. měkké techniky a mobilizace) (Česko, 2011). Obzvláště poslední zmiňované je příčinou toho, že lidé zaměňují práci fyzioterapeuta za práci maséra.

Bez indikace lékaře fyzioterapeut smí působit v oblasti prevence a edukace (Česko, 2011).

S fyzioterapeutem je možné se setkat nejčastěji na rehabilitační ambulanci či rehabilitačním oddělení, kde jsou kladeny nároky na široký záběr znalostí postupů terapie u nejrůznějších diagnóz (např. ortopedické, neurologické, gynekologické). Dále může být práce fyzioterapeuta více specializovaná, pokud pracuje jen v rámci jednoho oddělení (např. kardiologie, gynekologie, traumatologie) či v rámci jednoho zařízení (např. lázně, odborný léčebný ústav, domov pro zdravotně postižené, hospic). Nařízení vlády č.21/2010 Sb. uvádí jediné možné rozšíření specializace v oblasti „Aplikované fyzioterapie“ (Česko, 2010). Legislativa tedy neodráží skutečnou náplň práce a zaměření jednotlivých fyzioterapeutů v praxi.

Tato kapitola je zaměřená na péči o ženské zdraví, proto bych ráda zmínila tzv. gynekologickou fyzioterapii, která v ČR v posledních letech vzkvétá. Zakladatelkou terapie pánevního dna a poruch funkční ženské (ale i mužské) sterility byla Ludmila Mojžíšová, jejíž odkaz stále přetrvává a pomáhá mnoha ženám k vytouženému miminku. S rozvojem zájmu o gynekologickou specializaci se v ČR objevují i další koncepty a vzdělávací kurzy ze zahraničí.

1.1.2 Nezdravotnické profese potenciálně zaměnitelné s fyzioterapií

Masér

Masér nemá zdravotnické vzdělání, pro výkon tohoto povolání stačí absolvovat rekvalifikační kurz. Masér může mít však kvalifikaci „maséra ve zdravotnictví“, kterou nabyde studiem středoškolského oboru masér ve zdravotnictví, či úspěšným zakončením akreditovaného kurzu. Poté může pracovat na rehabilitaci pod odborným dohledem fyzioterapeuta (Česko, 2004a).

Trenér

Trenérem je možné se stát díky studiu střední školy, vyšší odborné školy, vysoké školy se zaměřením na tělesnou výchovu a sport, či magisterským pedagogickým vzděláním v oblasti tělovýchovy. Tuto profesi je možné vykonávat i na základě profesního rekvalifikačního kurzu (Česko, 2004b; NSP, 2015). Tento odborník se obvykle specializuje na trénink lidí v jednom sportovním odvětví. Osobní trenér se klientovi věnuje individuálně. Sestavuje mu tréninkový plán – „cvičení na míru“, často se také zaměřuje na změnu životosprávy klienta a motivaci k dosažení a získání nových sportovních návyků (Švacha, 2016).

Pohybový specialista

Pohybový specialista je člověk, který absolvoval certifikovaný kurz (obvykle v rozsahu 80 hodin) zakončený zkouškou (IQ pohyb, 2020; Ideal Move, 2022). Tento odborník se zaměřuje na funkčnost a kvalitu pohybu. Zkoumá, jak se člověk pohybuje celkově. Umí napravovat disbalance pomocí nácviku jemných pohybů či částí pohybu. Výsledkem jeho práce je, že se člověk dokáže pohybovat efektivně a bezbolestně (Štillerová, 2018).

1.2 Lékaři se specializací v gynekologii a porodnictví

Po vystudování šestiletého prezenčního vysokoškolského studia člověk získává odbornou způsobilost k výkonu práce všeobecného lékaře. Poté se může specializovat ve specializačním vzdělávání, pro účely této práce bude přiblížen obor gynekologie a porodnictví.

Po úspěšné atestaci v oboru gynekologie a porodnictví může lékař působit v následujících podoborech – fetomaternální medicína, gynekologie dětí a dospívajících, reprodukční medicína, onkogynekologie a urogynekologie (Slezáková et al., 2017; MZ ČR, 2015c).

1.2.1 Gynekolog

Gynekolog je ženský lékař. Pokud není specializovaný na gynekologii dětí a dospívajících, má v péči ženy v plodném období, v období menopauzy a po menopauze. Řeší prevenci, diagnostiku a léčbu gynekologických onemocnění a pohlavně přenosných chorob. Dále se věnuje plánovanému rodičovství (možnosti ochrany před početím), problematice neplodnosti, sexuálních i menstruačních poruch a dalším. Některá pracoviště ambulantních gynekologů provádí i umělé přerušování těhotenství (zpravidla do 12. týdne těhotenství) (MZ ČR, 2015c).

Registrující gynekolog je lékařem primární péče, dle charakteru ženinych obtíží tak může pacientku odeslat k dalším specialistům. Někteří z nich jsou vyjmenováni v následujícím textu.

1.2.2 Fetomaternální medicína a perinatologie

V rámci tohoto oboru lékař pečuje o ženu a její plod. Do záběru tohoto oboru patří diagnostika a strategie péče o rizikové těhotenství (např. s diagnózou preeklampsie), monitoring plodu, placenty a plodových obalů pomocí ultrazvuku, screening, odběry plodové vody, péče o ženy s vývojovými vadami plodu či vícečetným těhotenstvím, provádění operace plodu bez nutnosti ukončení těhotenství a další (Chrástský, 2016; MZ ČR, 2015a).

1.2.3 Reprodukční medicína

Reprodukční medicína se zabývá problematikou plodnosti. Oproti jiným podoborům gynekologie a porodnictví pracuje jak se ženami, tak s jejich partnery. Věnuje se pomoci při plánování rodičovství, také diagnostice a léčbě neplodnosti (MZ ČR, 2015d).

1.2.4 Urogynekolog

Lékař zabývající se urogynekologií se specializuje na problematiku terapie inkontinence moče a poruch mikce. Do jeho specializace také spadá diagnostika i terapie poruch pánevního dna včetně operativních zákroků (MZ ČR, 2015b). Ženy se na urogynekologa mohou obrátit nejen s potížemi s únikem moči (plynů a stolice), ale také se sestupem či výhřezem orgánů malé pánve, s poškozením svalů pánevního dna po porodu, s bolestí či změněnou citlivostí v této oblasti a podobně (GPK FN Plzeň, 2020).

1.2.5 Onkogynekolog

Náplní práce onkogynekologa je diagnostika a léčba nádorových onemocnění placenty, vaječnicků, dělohy, děložního hrdla, vulvy i prsou. Do spektra péče spadá i paliativní péče o nemocnou ženu, či řešení možností zachování plodnosti (odběr a zmražení vajíček či embryí) (MZ ČR, 2015c).

Pro prevenci, diagnostiku a léčbu onemocnění prsou je ještě vyčleněn samostatný podobor nazývající se senologie (MZ ČR, 2015c).

1.3 Nutriční terapeut a nutriční asistent

Nutriční terapeut i nutriční asistent jsou taktéž pracovníci s nelékařským zdravotnickým vzděláním. Do roku 2004 neslo toto povolání (i obor vzdělávání) označení dietní sestra. Nutriční terapeut k výkonu své práce musí projít vyšším odborným či vysokoškolským vzděláním v daném oboru (Česko, 2004a). Náplní jeho práce je „*preventivní péče na úseku klinické výživy a specifické ošetrovatelské péče zaměřené na uspokojování nutričních potřeb.*“ (Česko, 2011). Dle Vyhlášky č. 55/2011 Sb. může nutriční terapeut „*bez odborného dohledu a bez indikace v souladu s diagnózou stanovenou lékařem zejména:*

- a. *zpracovávat a vyhodnocovat nutriční anamnézu, u pacientů v závažných stavech provádět bilanci stravy přijímané ústy, navrhnout lékaři, případně všeobecné sestře nebo porodní asistentce změny v předepsané dietě, způsobu přijímání stravy či doplnění potravinovými doplňky,*
- b. *provádět vyšetření nutná ke zjištění stavu výživy pacientů,*
- c. *kontrolovat, metodicky vést a organizovat přípravu stravy v souladu s poznatky zdravé a léčebné výživy, zejména ve stravovacích provozech zdravotnických zařízení a v případě speciálních diet stravu připravovat,*
- d. *sestavovat jídelní plány a předpis stravy pro jednotlivé diety i pro celé zdravotnické zařízení, včetně propočtů biologické a energetické hodnoty diet,*
- e. *provádět poradenství a edukaci jedinců, rodin a skupin v oblasti zdravé a léčebné výživy, včetně doporučení vhodných výživových doplňků,..*

Nutriční terapeut může sestavovat bez odborného dohledu na základě indikace lékaře individuální jídelní plány, včetně propočtů biologické a energetické hodnoty diet.“

Nutriční asistent musí úspěšně absolvovat středoškolské vzdělání v oboru nutriční asistent a následně může pracovat pod dohledem nutričního terapeuta. Nutriční terapeut i asistent „se ve spolupráci s lékařem podílí na preventivní, léčebné a diagnostické péči v oboru klinická výživa.“ (Česko, 2004a)

Nutricionista

Dalším zdravotnickým pracovníkem v oblasti výživy je lékař označovaný jako nutricionista. Nutricionista tedy musí splnit odbornou způsobilost k výkonu povolání lékaře a dále absolvovat specializační vzdělávání. Poté může „pacientům předepisovat enterální a parenterální výživu¹ a vykazovat s tím spojené výkony pro úhradu pojišťovnou.“ (ČANT, 2020).

Tito odborníci mohou působit ve zdravotnických zařízeních, ale také soukromě v rámci vlastního nestátního zdravotnického zařízení. Široká veřejnost pak může zaměnit tyto osoby se zdravotnickým vzděláním s výživovými poradci.

Výživový poradce

Jako výživový poradce se označuje osoba, která má živnostenské oprávnění v oblasti poradenské a konzultační činnosti (spadá do kategorie volných živností). V lepším případě takováto osoba absolvovala akreditovaný kurz MŠMT v oblasti výživového poradenství, ovšem výživového poradce je možné dělat i bez předchozích kurzů či školení. Oproti odborníkům se zdravotnickým vzděláním by se pak jejich činnost měla omezit pouze na zdravé jedince (ČANT, 2020).

1.4 Porodní asistentka

Z mé zkušenosti se žena nejčastěji s porodní asistentkou potká při porodu popřípadě v ambulanci gynekologa. Ve druhém případě však nemusí vědět, že se jedná o porodní asistentku. Služby porodní asistentky, jejich význam a potřeba jsou v prostředí, ve kterém se pohybují, velmi živé téma. V současné době se tyto služby zdánlivě mohou překrývat se službami, které nabízí dula, tedy v oblasti doprovodu k porodům. Veřejnost mnohdy neví, jaký je rozdíl mezi těmito profesemi. Zásadní rozdíl je ve vzdělání a kompetencích.

¹ enterální výživa = umělá výživa v tekuté formě, někdy podávaná pomocí sondy; parenterální výživa = výživa podávaná nitrožilně infuzí

1.4.1 Porodní asistentka

Porodní asistentka má vysokoškolské bakalářské či navazující magisterské zdravotnické vzdělání. Jako zdravotnický pracovník může pečovat o ženu v těhotenství, při porodu a v šestinedělí. Její vzdělání jí umožňuje také ženu a její rodinu edukovat v přípravě na těhotenství, porod a šestinedělí. Bez odborného dohledu může vést fyziologický porod, provádět nástřih, ošetřit zranění vzniklé při porodu a ošetřovat novorozence. Pod dohledem lékaře asistuje při komplikovaných porodech i gynekologických výkonech. Dále poskytuje pomoc v sociálně-právních věcech, podporuje ženu v otázkách kojení a péče o novorozence a kojence, může nakládat s léčivými i zdravotnickými prostředky. Za poskytovanou péči je plně zodpovědná (Česko, 2011; MZ ČR, 2019a). „*S porodní asistentkou se můžete setkat v porodnici, v ordinaci gynekologa, v centrech porodních asistentek nebo vás může navštěvovat doma. Nabídka její péče je daná místem, kde pracuje.*“ (UNIPA, 2022) V souvislosti s těhotenstvím a porodem se žena tedy může setkat s porodní asistentkou v ordinaci gynekologa, v porodnici (s nemocniční porodní asistentkou) či si zvolit služby komunitní porodní asistentky.

Komunitní porodní asistentka se může o ženu starat v průběhu těhotenství, vést porod a pečovat o ženu i novorozence v šestinedělí – to vše za podmínky, že těhotenství, porod či novorozenec nevykazují známky patologie. Provázení ženy a její rodiny může probíhat v porodnici i v domácím prostředí. V současné době stále probíhá velmi živá diskuze o domácích porodech, na které mají ženy právo, ovšem pro zdravotníky není právní úprava pro poskytování této služby (UNIPA, 2019).

1.4.2 Dula

Dula není zdravotník, neposkytuje tedy zdravotnické služby a nenesе žádnou zodpovědnost za zdraví ženy a novorozence (oproti porodní asistentce). „*Posláním duly je poskytovat především emocionální, psychickou i fyzickou oporu rodící ženě a její rodině. Dula ženě poskytuje podporu, předává zkušenosti a potřebné informace již během těhotenství, ženu (a jejího partnera/partnerku) citlivým způsobem doprovází při porodu, rodině je nápomocná i v šestinedělí. Poporodní dula se soustředí na pomoc ženám a jejich rodinám v období šestinedělí a kojení.*“ (ČAD, 2022)

1.5 Shrnutí kapitoly

Tato kapitola seznamuje čtenáře se zdravotnickými odborníky, kteří o ženu pečují. Pro účely této práce zde byly popsány profese fyzioterapeuta, lékaře se specializací v gynekologii a porodnictví, nutričního specialisty a nutričního asistenta, porodní asistentky. Pro srovnání a také snad lepší orientaci v kompetencích těchto zdravotníků zde byly uvedeny také obdobné nezdravotnické profese, které se v určitých aspektech náplně práce shodují s těmi zdravotnickými a veřejnost tak mohou poněkud zmást. Konkrétně se jednalo o maséry, trenéry, pohybové specialisty, výživové poradce a duly.

2 ZALOŽENÍ ORGANIZACE

Pokud se člověk rozhodne podnikat či vytvářet nějakou činnost prospěšnou pro společnost, může působit samostatně, zapojovat se do projektů nebo může sám založit vlastní organizaci. Při zakládání organizace by měl projít hlubokým zamyšlením a přípravou, která zahrnuje nejen vyjasnění si „o čem moje práce bude“, ale také poznat své prostředí, ve kterém má v plánu působit. Dále si musí promyslet finanční a praktickou stránku své působnosti. Také si vše naplánovat, ať už jde o malé krůčky, nebo dlouhodobé záměry. A teprve po těchto krocích zhodnotit, zda se do zakládání organizace vyplatí pustit, či nikoli.

2.1 Sociální skupina, zisková a nezisková organizace

Člověk jakožto tvor sociální má potřebu se sdružovat do skupin. Většina z nás nejprve pozná sociální skupinu, do které se narodí, tedy svoji rodinu, poté se stává členem dalších sociálních skupin nebo tyto skupiny utváří. To, co jedince vede k utváření skupin, jsou jeho potřeby. Pokud se tedy sejde více osob se stejnou potřebou, vzniká skupinová potřeba, kterou může být snazší společným úsilím naplnit. Organizaci je možné chápat jako sociální skupinu, ovšem předpokladem pro její fungování jsou formální vztahy a děje. Organizace má své specifické potřeby, zjednodušeně se dá říci, že klasická firma má potřebu maximalizace zisku a minimalizace nákladů. Oproti tomu nezisková organizace má povznesenější cíl – obvykle se snaží naplnit potřeby veřejnosti. Touha po naplnění potřeb utváří sociální skupinu, čím náročnější a komplexnější je uspokojení skupinové potřeby, tím vyšší musí být organizovanost skupiny, a tedy i formalizace vztahů a procesů. Totéž platí pro skupiny s velkým počtem členů. Organizace oproti sociální skupině bez právní subjektivity má jasně definované vize a cíle, má svou strukturu a přesně daná práva a povinnosti členů organizace, může mít zaměstnance, žádat o dotace, dary či bankovní půjčky. Na sociální skupinu bez právní subjektivity však nejsou kladeny obvykle žádné administrativní nároky či účetní a daňové povinnosti (Mancuso, 2021; Novotná, 2010).

Organizace můžeme dále rozlišovat na ziskové a neziskové (NO). Již ze samotného označení těchto dvou typů organizací vyplývá, že hlavním rozdílem je zaměření organizace. Zatímco u běžných firem je hlavním smyslem existence zisk, činnost neziskových organizací přináší hodnotu celé společnosti nebo určité skupině. Obvykle platí, že tržní oblast, která je pro soukromý ziskový sektor nezajímavá, pokrývá právě činnost NO. O naplňování veřejných potřeb se tedy stará stát či soukromý neziskový sektor. Rozlišení organizací podle toho, zda vytváří či nevytváří zisk, by mohlo být poněkud zavádějící, protože i neziskové

organizace mohou ve své vedlejší činnosti vytvářet zisk či dokonce podnikat. Běžná firma však oproti NO může dle zákona volněji nakládat se svým ziskem – obvykle jej rozdělí svým vlastníkům. Pokud NO dokáže vytvořit zisk, smí jej použít pouze na svoji činnost – převádí jej tedy do dalšího roku. Dalším rozdílem může být zaměření pozornosti marketingu organizace. Firmy cílí svůj marketing na zákazníky, kterým chtějí svůj produkt či službu prodat. NO se spíše zaměřují na získávání dárců a případně šíření osvěty v cílové skupině veřejnosti. Dalo by se také říci, že zákazník za své peníze poskytnuté ziskové firmě dostane protiplnění, ovšem u NO tomu tak nemusí být – beneficentem je obvykle někdo jiný než ten, kdo poskytuje peníze (Krechovská et al., 2018; Mancuso, 2021; Pelikánová, 2024; Šedivý a Medlíková, 2017).

Dalším zásadním rozdílem je existence dobrovolnictví v organizaci. Na rozdíl od klasické firmy NO obvykle funguje hlavně díky práci dobrovolníků. Nábor, zaškolování a udržení si dobrovolníků často nebývá nijak profesionálně řízeno ve srovnání s péčí personálního oddělení ve firmách. Osobně považuji za velmi zajímavé specifikum neziskového sektoru také přístup ke konkurenci. Pokud existují organizace s podobným zaměřením, mohou vzájemně soutěžit, ale také si mohou být nápomocné. Stejně jako na klasickém trhu i v neziskovém sektoru spolu dvě NO soupeří o zdroje (v tomto případě jsou zdroji hlavně práce dobrovolníků, dary a dotace). Avšak velmi výhodné je se spojovat za účelem šíření většího povědomí ohledně tématu, kterým se obě neziskovky zabývají. Společně mohou mít mnohem větší dosah, než kdyby nespolupracovaly (Hyde a Mitchell, 2021). Posledním zde uvedeným rozdílem je příjmová stránka organizací. Zatímco si klasická firma na své přežití musí vydělat, NO má možnost získání financí ze strany dárců, veřejnosti, fondů, grantů apod. Potenciální nevýhodou může být fakt, že některé finanční dary jsou vázané účelově. Potom při jejich využití má NO svázané ruce. Nicméně stále jsou to zdroje, které podporují její činnost. Manusco (2021) uvádí, že ve Spojených státech je povolena existence tzv. hybridních firem, které "konají vyšší dobro" a současně mohou mít výnosy. Obvykle tyto firmy mají statut nízko-profitových organizací (low-profit; limited liability corporations - LLCs) a oproti čistě neziskovým organizacím ve Spojených státech nemají daňové úlevy. Tento hybridní model vznikl za účelem jednoduššího využití finančních zdrojů (Mancuso, 2021). Tento model u nás není v současné době uplatňován.

2.2 Neziskové organizace

Na území ČR můžeme rozlišit státní a nestátní neziskové organizace. Jak již jejich samotný název napovídá, rozdílem mezi těmito typy je to, kdo neziskovou organizaci zakládá – stát vs. soukromý subjekt.

2.2.1 Státní neziskové organizace

Zřizovatelem státní NO je stát a účelem pro jejich zřízení je zajištění veřejných služeb obyvatelům. Můžeme rozlišit organizační složky a příspěvkové organizace.

Organizační složky

Organizační složky státu či územních samosprávních celků jsou zřizovány na základě rozhodnutí daného zřizovatele. Typické pro ně je, že nemají právní subjektivitu. Organizační složky územních samosprávních celků oproti organizačním složkám státu nejsou účetní jednotkou – jejich rozpočet je tedy součástí rozpočtu zřizovatele (Krechovská et al., 2018).

Příspěvkové organizace

Stejně jako u organizačních složek i příspěvkové organizace zřizuje stát či územně samosprávný celek. Ovšem příspěvková organizace má právní subjektivitu a je účetní jednotkou. Jejich příjmy plynou částečně z rozpočtu zřizovatele, ale také formou mimorozpočtových příspěvků – může se jednat o finanční dary, zisky z vedlejší činnosti organizace, či příjmy z vlastních nebo zahraničních fondů (Krechovská et al., 2018).

2.2.2 Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace vznikají na základě neuspokojených potřeb určité skupiny lidí v případě, že naplnění těchto potřeb nemůže nebo nechce naplňovat ziskový sektor ani stát. Ačkoli zde hovoříme o soukromém sektoru, stále existují vazby na stát. Péči o vztahy mezi nestátním neziskovým sektorem a státem byla v roce 1998 pověřena státní instituce Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (RNNO). *„Hlavním úkolem RNNO je vytvářet koncepční a realizační podklady, které se týkají podpory tohoto sektoru. Dále sleduje a iniciuje vznik právních předpisů upravujících postavení nebo činnost nestátních neziskových organizací.“* Předkládá vládě *„návrh dotační politiky vůči neziskovému sektoru“* či *„vyhodnocení poskytnutí dotací od státu neziskovým organizacím.“* Dále koordinuje *„spolupráce mezi ministerstvy a spolupracujícími kraji na poli podporování neziskového*

sektoru. RNNO také sleduje postavení neziskového sektoru České republiky v rámci Evropské unie.“ (Klečková, 2020).

Podle Klečkové (2020) můžeme rozlišit tři základní přínosy nestátní NO – ekonomický, sociální a kulturní přínos. Ekonomický přínos, který NO má, spočívá v jejím pokrytí některého z tržních selhání. To představuje pro stát nejlevnější variantu. NO si sama získává finanční zdroje a využívá práci na dobrovolné bázi. Nespornou výhodou je také to, že pro svoje fungování musí pokrýt pouze náklady a současně vytváří pracovní místa. Jako kulturní přínos je možné si představit naplňování kulturních potřeb obyvatel v určitém místě na území ČR (obvykle formou činností zájmových spolků). Dále se také může jednat o zapojení do zahraničních humanitárních akcí, anebo o zvyšování povědomí veřejnosti o nejrůznějších problémech skupin, které by jinak nebyly vidět. Sociální přínos spočívá v pokrývání potřeb lidí, kteří by si jinak tyto služby či produkty nemohli dovolit (Klečková, 2020).

V současné době je možné v Občanském zákoníku nalézt tyto právní formy NO: spolek, fundace (nadace, nadační fond) a ústav.

Fundace

Fundace je právnickou osobou, která byla vytvořena vyčleněním majetku. Tento majetek smí být použit pouze k účelům, ke kterým byla fundace založena (Česko, 2012, § 303). Do fundací zahrnujeme nadaci a nadační fond.

Nadace

Nadace je právnickou osobou, která byla vytvořena za účelem společenského či hospodářského užitku. Nesmí být založena pro podporu politických stran. Zakládá se nadační listinou (tj. zakládací listina, nebo pořízení pro případ smrti), kterou může sepsat jedna či více osob. Vzniká dnem zápisu ve veřejném rejstříku. K jejímu vzniku musí být složen základní kapitál ve výši půl milionu korun (tento kapitál může být dále navyšován i snižován, nikdy však nesmí klesnout pod 500 000 Kč). Dále musí být vydán tzv. statut nadace, který minimálně obsahuje podmínky pro poskytování příspěvků nadace a také rozsah působnosti orgánů nadace – správní a dozorčí rady. V případě potřeby je možné nadaci sloučit s jinou nadací či změnit právní formu na nadační fond (Česko, 2012, § 306-393).

Nadační fond

Nadační fond je právnickou osobou založenou za účelem hospodářského či společenského prospěchu. Zakládá se pomocí zakládací listiny, či pořízením pro případ smrti. Oproti nadaci však při založení nadačního fondu není určena minimální jistina, kterou je potřeba k založení složit, také se nevytváří nadační kapitál. Nadační fond musí mít stanovený účel, pro který vzniká. Dále musí být určena správní a dozorčí rada a taktéž podmínky pro poskytování příspěvků z nadačního fondu. Pokud je třeba, může být změněn na nadaci (Česko, 2012, § 394-401).

Ústav

Ústav poskytuje činnosti, které jsou užitečné společensky či hospodářsky. Zakládá se pomocí zakládací listiny, či pořízením pro případ smrti. Vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Hlavními orgány ústavu jsou ředitel (který představuje statutární orgán), správní rada a volitelně i dozorčí rada. Jeden člen nesmí být současně ve více funkcích (např. ředitel nesmí být současně ve správní či dozorčí radě). Ústav dle zákona účtuje o nákladech a výnosech odděleně pro hlavní činnost a pro vedlejší činnost a vlastní správu. Sestavuje účetní závěrku a výroční správu – vše schvaluje správní rada (Česko, 2012, § 402-418).

2.2.3 Spolek

Představení a činnosti

Spolek představuje právnickou osobu, kterou mohou založit alespoň tři osoby na základě potřeby naplnění společného zájmu. Členové mohou být fyzickou i právnickou osobou, mají možnost do spolku vstupovat i vystupovat a neručí za vzniklé dluhy. Jeho činnost je možné rozdělit na hlavní a vedlejší. Hlavní činnost představuje důvod, proč spolek vznikl a jako taková nesmí být výdělečného charakteru. Oproti tomu vedlejší činnost slouží jako podpora činnosti hlavní a může tedy být výdělečná. Ovšem případný vzniklý zisk se může použít výhradně na činnost spolku. Zákon také umožňuje spolku zřídit organizační jednotku – pobočný spolek.

Vznik a fungování spolku

Spolek vzniká v ten den, kdy byl zapsán do veřejného rejstříku. Založit jej mohou zakladatelé, pokud se shodnou na znění stanov. Druhou variantou založení může být svolání ustanovující schůze, kde se schválí stanovy a zvolí se orgány spolku.

Jeho fungování je určeno na základě stanov, které v minimálním rozsahu obsahují název, sídlo a účel spolku, práva a povinnosti členů, statutární a nejvyšší orgán spolku.

Orgány spolku

Statutárním orgánem může být více členů tvořících tzv. výbor, nebo jím může být i zvolený předseda. Funkční období dle § 246 Nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. je pro členy pět let, pokud ovšem stanovy neurčují jinou délku.

Nejvyšším orgánem spolku obvykle bývá členská schůze, ovšem na základě stanov může být nejvyšším orgánem současně i statutární orgán spolku. Členská schůze musí zasedat minimálně jedenkrát ročně. Toto zasedání svolává statutární orgán buďto na základě povinné roční báze zasedání, nebo na základě podnětu od třetiny členů či kontrolního orgánu. Každý člen má právo být účasten na členské schůzi a může hlasovat o probíraných návrzích.

Členství

Stanovy mohou rozlišovat různé druhy členství a také to, zda má daný člen hlas poradní, či započitatelný do hlasování. Usnesení může členská schůze přijímat pouze za účasti většiny členů spolku a pouze v případě přijetí návrhu většinou zúčastněných členů (Česko, 2012, § 214-302).

2.2.4 Neziskové organizace v ČR

Na území ČR v současné době působí 136 119 neziskových organizací (data z Registru ekonomických subjektů k 5. 4. 2024) (ČSÚ, 2024c). Jedná se o 609 nadací, 2 782 nadačních fondů, 2 512 obecně prospěšných společností, 1 662 ústavů, 3 organizační složky zahraničního nadačního fondu, 1 organizační složka zahraniční nadace, 98 818 spolků, 45 církví a náboženských společností, 3 980 evidovaných církevních právnických osob, 2 svazy církví a náboženských společností, 25 694 pobočných spolků, 11 zahraničních pobočných spolků.

Další informace je možné vyčíst ze Satelitního účtu neziskových institucí, který zveřejňuje Český statistický úřad. Aktuálně jsou k dispozici údaje z roku 2021 (data za roky 2005-2022 mají být publikovány v říjnu 2024). V roce 2021 působilo v ČR 150 236 neziskových institucí a zaměstnávalo 118 025 osob. Neziskový sektor tedy zaměstnával 2,24 % z celkového počtu všech zaměstnanců. Počet dobrovolníků pracujících pro NO bylo 22 902 a celkově odpracovali 40,3 milionů hodin. Hodnota této dobrovolnické práce činila 7,8 miliard korun (ČSÚ, 2023d).

2.3 Mise, vize a strategie organizace

2.3.1 Mise

Mise, nebo též poslání, představuje předmět podnikání, odůvodňuje samotnou existenci organizace. „*Formulace poslání se musí vyvarovat na jednu stranu nežádoucí rozsáhlosti, na druhou stranu i obecnosti a neoslovující stručnosti. Přesně formulované poslání je důležité především pro nevládní neziskové organizace, kde (stejně jako u podnikatelských subjektů) slouží jako měřítko pro zjištění, zda se organizace neodchyluje od určeného směru.*“ (Fotr et al., 2020, s. 44). Šedivý a Medlíková (2017) uvádějí, že dobré poslání by mělo být stručné, srozumitelné, jednoduché a motivační. Díky němu by mělo být jasné, v čem je daná organizace jedinečná a také „co“, „pro koho“ a „kde“ organizace vytváří. Na základě dobře formulovaného poslání se dále odvíjí vize, hodnoty a strategie, ale také se volí právní forma organizace. Poetičtější definice poslání jej definuje jako „*důvod, pro který lidé ráno vstanou a jdou pracovat do neziskové organizace*“ (Phills Jr., 2005). Mise tak působí na psychologii a emoce lidí uvnitř i vně NO a její formulace je dostatečně široká a současně inspirující (Phills Jr., 2005).

Ačkoli mise říká, proč daná organizace vzniká, nemusí zůstat po celou dobu její existence neměnná. Naopak je vhodné, aby se časem změnila, pokud se zásadně změní i směřování organizace. Jestliže se působení NO rozšiřuje, je vhodné, aby poslání stále odpovídalo tomu, čeho se snaží organizace svou činností dosáhnout (Worth, 2020).

2.3.2 Vize

Vize říká svým pracovníkům i vnějšímu okolí, čeho chce organizace dosáhnout. Oproti misi má jasný časový rámec, ve kterém by měla firma dosáhnout požadovaného stavu. Zahrnuje v sobě současný stav organizace a také popis stavu budoucího, na jehož základě se formulují strategické cíle. Vize by kromě jasné představy o budoucnosti měla být také realizovatelná, jasně a srozumitelně formulovaná a v neposlední řadě dostatečně flexibilní, aby ji bylo možné upravit v případě potřebných změn. Hodnoty, které vize proklamuje, mohou oslovit zákazníky a získat si jejich věrnost (Fotr et al., 2020; Šmída, 2007).

2.3.3 Hodnoty

Hodnoty, které se firma rozhodne zastávat, představují to, co pracovníci organizace skutečně dělají. Utváří způsob, jakým se k sobě lidé hodlají chovat a co od nich zákazníci či partneři mohou očekávat. Současně určují morální kodex, který nesmí být porušován. Hodnoty

poslouží také jako motivace k práci pro danou organizaci ať už v roli zaměstnance, nebo v případě NO v roli dobrovolníka. Pokud jsou dobře čitelné a měřitelné pro veřejnost, mohou být i lákadlem pro případné dárce a podporovatele. Dále ohraničují činnost organizace a mohou být pomyslným kompasem pro rozhodování v nerozhodných či krizových situacích (Janišová a Křivánek, 2013; Phills Jr., 2005; Šedivý a Medlíková, 2017).

Šedivý a Medlíková (2017) doporučují stanovit 3 hodnoty, Phills Jr. (2005) doplňuje, že by hodnot nemělo být více než 5. Jasná definice 3-5 hodnot však neznamená, že se do činnosti organizace nepromítají další hodnoty. Ovšem ty, které je žádoucí vystavovat jako skutečně základní a nevyvratitelné, by měly organizaci sloužit při jejím zakládání i výhledově za desítky let (Phills Jr., 2005).

2.3.4 Kultura organizace

Vedle jasných pravidel popsaných ve stanovách a vnitřních předpisech organizace existují v organizacích ještě nepsaná pravidla chování a jednání. To tvoří kulturu organizace. Podle zažitých zvyklostí se k sobě navzájem zaměstnanci chovají, určitým způsobem se oblékají či jednají s okolím vně organizace apod. Šedivý a Medlíková (2017, s. 60) definují firemní kulturu následujícím způsobem: „*Firemní kultura je představa o organizaci vycházející z filozofie, poslání, vize a cílů organizace. Má-li být funkční, musí být podporována chováním organizace a jejích lidí a to navenek i dovnitř. Tvoří ji: poslání, vize, logo, design ..., komunikace firmy ..., interní vztahy ..., zvyklosti ..., image organizace (celkový obraz organizace vnímaný jejím okolím).*“ Je tedy možné chápat kulturu jako „*lidskou stránku fungování organizace*“ (Lukášová, 2010).

U organizací může vzniknout také řada subkultur, které vznikají na základě sdílených hodnot a přesvědčení, ale také společného zaměření (např. vzdělání v konkrétním oboru) skupiny členů organizace. V neziskové organizaci mohou subkultury hrát velký význam, protože hodnoty dobrovolníků mohou být jiné, než pracovníků organizace. Nevýhodou existence subkultury může být také to, že určitá skupina je pevně stmelena ve svém smýšlení i způsobu trávení volného a pracovního času. Skupina pak obtížněji přijme do svých řad nového člena (Šedivý a Medlíková, 2017; Worth, 2020).

Worth (2020) zmiňuje kulturu neziskové organizace, která může nabývat specifické podoby – v negativním slova smyslu mají pracovníci NO přístup „jen ať je to hotové“, v pozitivnějším je pak přístup „naše práce je umění“. Co by však mohlo spojovat všechny neziskové organizace, je právě přístup, který je více zaměřený na vzájemnou spolupráci

a podporu (oproti konkurenčnímu prostředí ziskových organizací). Ovšem svět NO je velmi různorodý ať už samotným zaměřením jednotlivých organizací, ale také jejich právní formou a skutečností, zda se jedná o státní, či nestátní NO. Proto se zdá být nemožné definovat jednotněji kulturu neziskovek (Worth, 2020).

2.3.5 Strategické plánování

Strategické plánování je podstatné pro život a dlouhodobé fungování organizace. Pro NO je významné také v tom, že působí profesionálněji, což může být atraktivní pro potenciální donátory a partnery organizace. Jedná se o popis aktuální situace organizace, plánované budoucnosti v určitém časovém horizontu a hlavně postupů, jak se ze současnosti dostat do vytouženého budoucího stavu úspěšně. Z mise a vize je možné definovat strategické cíle organizace a strategické řízení, které jsou nezbytné pro následný rozvoj procesů a jejich řízení. Pro stanovení kvalitní strategie je však nezbytná analýza prostředí. K tomu slouží nejrůznější analýzy, například SWOT analýza, analýza konkurence, analýza zainteresovaných skupin, analýza rizik a další. Poté, co je podrobně prozkoumáno aktuální postavení organizace, přichází na řadu rozhodnutí, kterým oblastem se chce organizace věnovat (měnit, rozvíjet apod.) (Fotr et al., 2020; Šedivý a Medlíková, 2017; Worth, 2020).

Ve chvíli, kdy jsou identifikované oblasti, na které se organizace hodlá dále zaměřit, Worth (2020) doporučuje stanovit strategické cíle, kterých má být dosaženo. Při formulaci je výhodné použít výzvu k akci (např. zlepšit, zajistit, posílit, rozšířit). Dalším nezbytným aspektem při definici cílů je dodržování pravidla SMART(ER). To znamená, že cíle by měly být jasně formulované (S – specific), měřitelné (M – measurable), dosažitelné (A – achievable), realistické (R – result oriented), časově ohraničené (T – time-bounded), řídicí se etickými zásadami (E – ethical) a orientované na zdroje (R – resourced) (Fotr et al., 2020). Přesné a hlavně měřitelné specifikování cílů, kterých chce organizace dosáhnout, pak propojuje strategické plánování s operativním. Operativní plánování vdechne strategickému plánování život. Tedy strategii převede do praktických opatření, které se musí podniknout, aby byl dosažen kýžený výsledek. Poté, co je plán realizovaný, je potřeba vyhodnocovat, jak se daří naplňovat cíle. Dobrý strategický plán by měl být schopen se vyvíjet podle změn, které do procesu vstupují (Worth, 2020).

Hlavním účelem strategického plánování je přežití firmy. U NO se může jednat také o dlouhodobou udržitelnost projektu, nebo samotné organizace i poté, co jsou vyčerpány prvotní zdroje financí, například z grantů. Joshi (2016) doporučuje stanovit si dlouhodobou

vizi na 5 až 10 let, začlenit udržitelnost napříč projekty organizace, věnovat se komunikaci ohledně výkonů daného projektu se stakeholdery a dárci, zapojit významné stakeholdery do aktuálního projektu, diverzifikovat dárcovskou základnu a zaměřit se na tvorbu dlouhodobých partnerství, využít zdroje získané v rámci jednoho projektu k dalším účelům, případně si i vytipovat dárcce, kteří by se mohli podílet na jiných projektech organizace.

2.4 Financování a finanční řízení NO

Činnost organizace je odkázaná nejen na práci dobrovolníků, kteří jí věnují svůj čas a schopnosti, ale také na získávání finančních prostředků. Charakteristickým znakem NO je tzv. vícezdrojové financování. Peníze tak může získávat z vlastní činnosti, ale i z cizích zdrojů. NO může mít vlastní majetek, se kterým nakládá. Ze zákona má pak povinnost vést účetnictví a odvádět daně.

2.4.1 Samofinancování

Jako každá jiná organizace může také NO vlastní činností financovat svůj chod. Do této kategorie můžeme řadit peníze získané z členských příspěvků a z příjmů z hlavní či vedlejší činnosti NO. Finanční prostředky získané tímto způsobem dodávají organizaci jistou míru svobody v použití peněz na účel zvolený organizací a také v čase, který si sama zvolí. Také platí, že se lépe plánují finanční toky. Důležitou roli hraje také při získávání externích zdrojů. Stále však platí podmínka neziskovosti, proto případný zisk musí být použit na zajištění hlavní činnosti. Zdroj samofinancování může plynout z hlavní činnosti nebo z vedlejší činnosti (Krechovská et al., 2018; Pelikánová, 2024).

2.4.2 Financování zvenčí NO

NO obvykle není schopná vlastní činností pokrýt své potřeby, proto využívá cizích zdrojů a fundraising. Za cizí zdroje je možné považovat poskytnuté finanční prostředky, které pak dle sjednaných podmínek musí vrátit (nejčastěji i s úrokem). Pro činnost NO jsou proto výhodnější finance, které vracet nemusí. Část svého úsilí tedy vloží do fundraisingu. Ten představuje oslovování a získávání dárců, kteří organizaci podpoří nejen finančně, ale také darováním svých služeb či produktů, popřípadě vlastního času (dobrovolnická práce). Pro NO je tedy ideální získat ke spolupráci dlouhodobé partnery, kteří budou spoluutvářet postavení a image organizace (Pelikánová, 2024).

Dle Pelikánové (2024) lze zdroje fundraisingu rozčlenit na:

- individuální fundraising,
- firemní fundraising,
- příspěvky, granty či dotace z nadací a nadačních fondů, z prostředků státní právy, místní samosprávy a projektů Evropské unie.

Peněžní zdroje poskytnuté díky fundraisingu mohou být určitým způsobem vázány ve svém následujícím použití. Donátor si může smlouvou o poskytnutí prostředků určit, o jaký zdroj se jedná (podstatné pro daňové účely) a na jaký účel peníze poskytuje (Pelikánová, 2024).

2.4.3 Finanční řízení

Finanční řízení úzce souvisí se strategickým plánováním organizace. Operativní plán uvádí myšlenky v realitu, zatímco finanční plán se stará o peněžní stránku hladkého chodu. Do této problematiky spadá nejen financování vlastních aktivit, plnění platebních povinností vůči vlastním zaměstnancům, státu a případně věřitelům, ale také způsob získávání finančních prostředků od donátorů. Finanční plánování se vztahuje jak na organizaci jako celek, tak na jednotlivé projekty prostřednictvím plánů rozvahy, zisku a ztrát a cash flow. Jako hlavní nástroj slouží rozpočet. Finanční řízení potom představuje sestavování rozpočtu pro jednotlivé projekty na určité období, následně získávání peněžních zdrojů a jejich využívání pro naplánované činnosti. NO může sestavovat rozpočty jak pro hlavní činnost, tak pro vedlejší. Ideálně by první zmiňovaný měl být sestaven jako vyrovnaný, ovšem druhý zmiňovaný musí být vždy sestavován jako přebytkový. Celý proces je zakončen vyhodnocením a kontrolou. Také je nezbytné neopomenout vytvořit potřebnou účetní dokumentaci ukládanou zákony ČR (Krechovská et al., 2018; Pelikánová, 2024).

Pelikánová (2024, s. 302-305) uvádí, že „ mezi základní činnosti finančního řízení patří:

- *Finanční plánování, tj. předvídání množství potřebných financí, spotřeby finančních zdrojů, zdrojů peněžních prostředků a jejich získávání,*
- *vedení účetnictví, analýza nákladů a výnosů, příjmů a výdajů, aktiv a pasiv,*
- *péče o finanční prostředky,*
- *rozpočetnictví nákladů a výnosů v jednotlivých činnostech NO, rozpočetnictví majetku a zdrojů,*

- *udržování dobrých vztahů s okolím (zejména s bankou, ale i dodavateli, finančním úřadem apod.)“*

Finanční plánování v NO je oproti plánování v ziskovém sektoru náročnější, protože největší část příjmů nepochází z vlastní činnosti organizace. Příjmová složka může tedy být v různých obdobích značně rozdílná a NO nemá velké šance na jejich ovlivnění (Šedivý a Medlíková, 2017). Také finanční cíle se v obou sektorech liší (viz obrázek 1). NO stejně jako zisková firma v krátkodobém horizontu musí být schopna hradit své závazky na každodenní provoz. Krátkodobým finančním cílem je tedy platební schopnost. Střednědobým cílem NO je pak zajištění finanční stability a soběstačnosti vhodnou diverzifikací zdrojů financí a také vybalancováním příjmů a výdajů. Oproti tomu zisková organizace se snaží maximalizovat svůj zisk. Z dlouhodobého hlediska je záměrem neziskovky být schopná financovat své poslání, zatímco zisková firma usiluje o růst tržní hodnoty (Krechovská et al., 2018).



Obrázek 1 Pyramida finančních cílů u neziskových a ziskových organizací (Krechovská et al., 2018, s. 56)

Anheier a Toepler (2023) popisují, že finanční řízení NO se může potýkat s různými úskalími, jako jsou například smluvní problémy či tzv. cyklus hladovění NO. Jako smluvní problémy označují autoři problémy, které vznikají ze smluvních vztahů plynoucích v souvislosti s vládní podporou. V takovéto situaci se může projevit rozdílnost zájmů zamýšlené finanční podpory – zájmem státu je pokrýt potřeby veřejného blaha, zatímco zájmem NO je navíc i plně pokrýt své náklady. Právě plné krytí nákladů může být kamenem úrazu. Ze strany státu v dávce, kterou hodlá neziskovce poskytnout, nemusí být náklady

započítány. Ze strany NO, může dojít ke špatnému propočtu nákladů, k neočekávaným výdajům. Cyklus hladovění vzniká, když dárci mají zájem financovat účel nebo projekt NO, ale nikoli provoz samotné organizace. Vytváří tlak a snaží se organizaci donutit, aby snižovala své režijní náklady. Pokud se NO pokusí vyhovět a zeštíhlí svůj rozpočet, podfinancování se pak projeví na kvalitě poskytovaných služeb či produktů.

2.4.4 Účetnictví

Pelikánová (2024, s. 311) uvádí, že *„účetnictví je nástroj pro sledování a zobrazení stavů, toků a výsledků hospodářských operací v dané organizaci v peněžních jednotkách. Je uspořádaným systémem evidence s určitými, vesměs obecně platnými normami a definovanými pravidly. Informace z účetnictví musí poskytovat věrný, úplný, správný a poctivý obraz skutečnosti.“*

Jednoduché účetnictví podává přehled o příjmech, výdajích, majetku a závazcích. Vede peněžní deník, knihu pohledávek a závazků a pomocné knihy o ostatních složkách majetku. Sestavuje se přehled o majetku a závazcích a přehled příjmů a výdajů. Spolky (a další organizace) mohou vést jednoduché účetnictví, pokud jejich celkové příjmy v jednom roce nepřesáhnou 3 miliony Kč, pokud nejsou plátcí DPH, hodnota majetku taktéž nepřesahuje 3 miliony Kč.

Podvojně účetnictví oproti jednoduchému účetnictví nahlíží na účetní operace z pohledu aktiv a pasiv. Účtuje o příjmech, výdajích, majetku, závazcích, výnosech a nákladech. Může využít jak kalendářní rok, tak hospodářský rok jako účetní období. Může být vedeno v plném, nebo zjednodušeném rozsahu. V plném rozsahu vede hlavní knihu, knihu analytické evidence a knihu podrozvahových účtů. Sestavuje účetní závěrku, která obsahuje Rozvahu, Výkaz zisku a ztráty a Přílohu, může také sestavovat výkaz cash flow. Vedení účetnictví ve zjednodušeném rozsahu umožňuje zákon mimo jiné spolkům. Pokud se tak účetní jednotka rozhodne, musí sestavovat účtový rozvrh (může obsahovat jen účtové skupiny), může spojit účtování v deníku a účtování v hlavní knize, sestavuje účetní závěrku, která může být ve zkráceném rozsahu (Pelikánová, 2024).

Při volbě rozsahu vedení účetnictví Pelikánová (2024) doporučuje zvážit také fakt, že jednoduché účetnictví či podvojně účetnictví vedené ve zjednodušeném rozsahu nemusí splňovat nároky pro poskytování dotací, grantů a příspěvků z veřejných rozpočtů a rozpočtů EU.

2.4.5 Daně

Povinnost platit daně spadá na fyzické i právnické osoby, neziskové organizace nevyjímaje. Ovšem u neziskových organizací platí řada daňových úlev.

U NO se rozlišují příjmy z hlavní a z vedlejší činnosti – již při vedení účetnictví je třeba tyto příjmy odlišovat. Spolek spadá do kategorie veřejně prospěšného poplatníka s úzkým základem daně, což znamená, že jeho hlavní činnost je nepodnikatelská a ztrátová – zákon pak dovoluje uplatnit snížení základu daně. Získané prostředky pak musí v následujícím roce použít na krytí nákladů této nepodnikatelské činnosti. Pokud však hlavní činnost vykazuje znaky podnikatelského subjektu (má zisk), musí poplatník aplikovat tzv. široký základ daně. To znamená, že daní všechny příjmy kromě příjmů z investičních dotací.

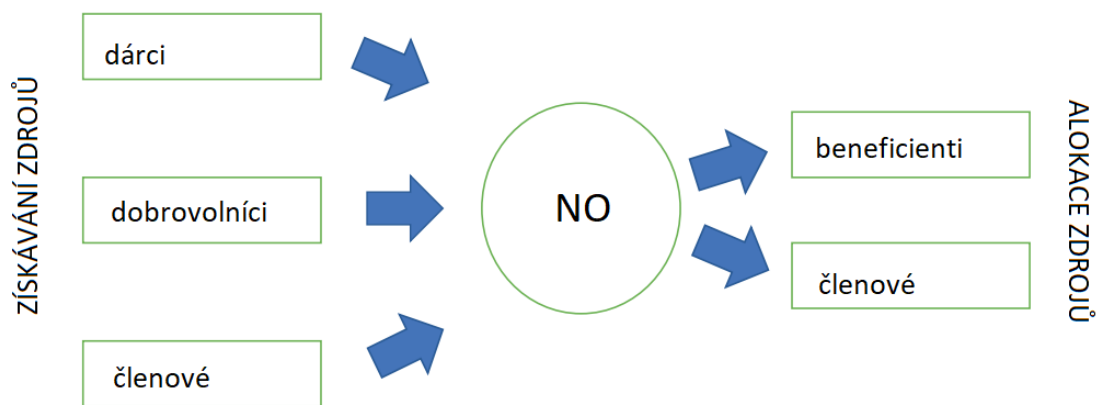
Obecně platí, že NO vždy platí daně z příjmů z reklamy, z pronájmu, z prodeje a z hospodářské činnosti a zisk z hlavní činnosti. Od daně jsou pak osvobozeny členské příspěvky určené stanovami, dary (s podmínkou jejich použití ke stanoveným účelům), příjmy z veřejné sbírky. Předmětem daně nejsou příjmy z veřejných rozpočtů (Pelikánová, 2024).

2.5 Marketing

Středobodem zájmu marketingu je zákazník, jeho chování a motivace, ale také vztahy s ním. Organizace by se měla snažit nejen získat zájem potenciaálního spotřebitele, ale také s ním navázat vztah a zapojit jej do některých svých procesů.

2.5.1 Marketing v neziskové organizaci

Úloha marketingu v neziskové organizaci může být o něco složitější oproti marketingu ziskové organizace. Marketér se musí zaměřit na různé cílové skupiny – na jedné straně na klienty a beneficiety poskytovaných služeb (či produktů) a na straně druhé na sponzory, dobrovolníky a pracovníky NO (Anheier a Toepler, 2023).



Obrázek 2 Cílové skupiny marketingu neziskových organizací (přeloženo a upraveno z (Anheier a Toepler, 2023, s. 455))

Pro NO je taktéž esenciální budování značky – pokud chce pro svůj účel získat nezbytnou potřebu, je nezbytné, aby cílové skupiny chápaly, v čem je daná NO unikátní a pro společnost prospěšná. Značku tvoří logo, webové stránky, mise, barvy a další viditelné prvky. Značka ovšem také představuje to, jak lidé danou organizaci vnímají, jaké mají emoce s ní spojené, a jak o ní přemýšlejí. Ziskové organizace ji využívají k nalákání zákazníků a tím ke zvýšení profitu či lepší pozice na trhu. Neziskovce slouží spíše jako edukační prostředek pro stakeholdery. Pokud organizace jasně proklamuje to, čím je, co od ní lze očekávat a komu prospívá, je pro potenciální podporovatele snazší si vybrat právě tuto organizaci oproti dalším neziskovkám. Kromě poslání NO totiž podporovatele láká také podvědomé volání – odraz jejich vlastních myšlenek a názorů (Anheier a Toepler, 2023; Heyman a Brenner, 2019).

2.6 Analýza prostředí

Analýza prostředí, též nazývaná situační analýza, slouží ke zhodnocení faktorů, které organizaci ovlivňují. Je možné prostředí dělit na vnitřní (interní) či vnější (externí). Externí analýza, jak již z názvu vyplývá, bude přinášet informace z vnějšího okolí. Detailnější rozčlenění může být na makro-, mezo- a mikroprostředí (Jakubíková a Janeček, 2023; Srpová et al., 2011). Jakubíková a Janeček (2023, s. 96-97) doporučují „*k analýze prostředí přistupovat podle zásad MAP, což znamená: monitoruj, analyzuj, předvídej.*“

2.6.1 Makroprostředí

V rámci hodnocení působení makroprostředí na organizaci je možné se zaměřit na celosvětové, evropské či státní faktory. Při analýze se tedy hodnotí makroekonomické

ukazatele, politická situace, legislativní rámec, demografické ukazatele, sociální prostředí, technologický vývoj. Vliv těchto faktorů je možné zkoumat od světového rozsahu až po místní působení. Ačkoli se vyplatí sledovat světové či evropské dění, pro potřebu analýzy je výhodnější vybrat takový rozsah, který organizaci nejvíce ovlivní a jsou pro ni nejdůležitější. Ke zhodnocení vlivů makroprostředí se používá PEST analýza (v anglické literatuře též STEEP) (Jakubíková a Janeček, 2023; Srpová et al., 2011).

PEST (někdy také rozšířená na PESTLE) analýza představuje: P – politické faktory; E – ekonomické faktory; S – sociokulturní faktory; T – technologické faktory; L – legální (právní) rámec; E – environmentální faktory.

2.6.2 Mezoprostředí

Oproti makroprostředí, které organizace nemůže ovlivnit (případně může ovlivnit jen velmi málo), mezoprostředí představuje odvětví, ve kterém organizace působí, a má tedy na něj určitý vliv. Zde se analyzuje struktura odvětví, aktuální trendy, míra ziskovosti, klíčové faktory způsobující změny v okolí. Řadí se sem dodavatelé, distributoři, konkurence, veřejnost, zákazníci a samotná firma se svým strategickým plánem. Pro analýzu mezoprostředí se využívá Porterův model pěti sil, analýza konkurence a další (Jakubíková a Janeček, 2023).

Co se konkurence týče, ta je v prostředí neziskových organizací poněkud specifická. Šedivý a Medlíková (2017, s. 44) uvádějí, že „*konkurence a spolupráce jsou dvě strany téže mince*“. Může se na jednu stranu zdát, že na trhu není konkurenční prostředí. Ovšem pravdou zůstává, že neziskové organizace soupeří nejen o pozornost beneficentů, ale také o dárce, sponzory a dotace. Je tedy dobré zvážit, jestli s obdobně zaměřenými organizacemi raději nenavázat spolupráci. Pro rozhodnutí o spolupráci či poučení se z „chyb“ konkurence slouží analýza konkurence.

2.6.3 Mikroprostředí

Mikroprostředí představuje interní prostředí organizace, jedná se tedy o faktory, které může sama organizace ovlivňovat a řídit. Díky analýze vnitřního prostředí – zdrojů a schopností – je schopna určit, kde má svou konkurenční výhodu. Je možné se tedy zaměřit

na organizovanost a řízení, kulturu a etiku, marketing (Jakubíková a Janeček, 2023).



Obrázek 3 Makro-, mezo- a mikroprostředí firmy (vlastní zpracování)

2.6.4 SWOT analýza

SWOT analýza pak slouží k vyhodnocení vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Vnitřní prostředí zastupují písmena S (Strengths) a W (Weaknesses), tedy silné a slabé stránky organizace. Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na příležitosti (O – Opportunities) a hrozby (T – Threats). Díky této analýze organizace může lépe definovat svoje strategické plány. Může se snažit co nejlépe využít potenciálních příležitostí a ještě posílit své silné stránky, dále zaměřit se na slabé stránky, snížit či eliminovat dopady potenciálních hrozeb (Anheier a Toepler, 2023). Na základě SWOT matice je pak možné rozlišit čtyři základní typy strategií (Urban, 2019):

- SO = snaha maximálně využít silných stránek a příležitostí,
- WO = snaha využít příležitosti a posílit slabé stránky,
- ST = díky silným stránkám k překonání hrozeb,
- WT = snaha omezit dopad hrozeb a posílit slabé stránky.

2.7 Procesní řízení v organizaci

Existují dva základní přístupy, jak řídit organizaci. Prvním, tradičním způsobem řízení, je funkční řízení, které rozčleňuje organizaci podle organizačních jednotek a vzniká tak jasná hierarchická struktura uspořádání organizace. Druhý způsobem je procesní řízení, které

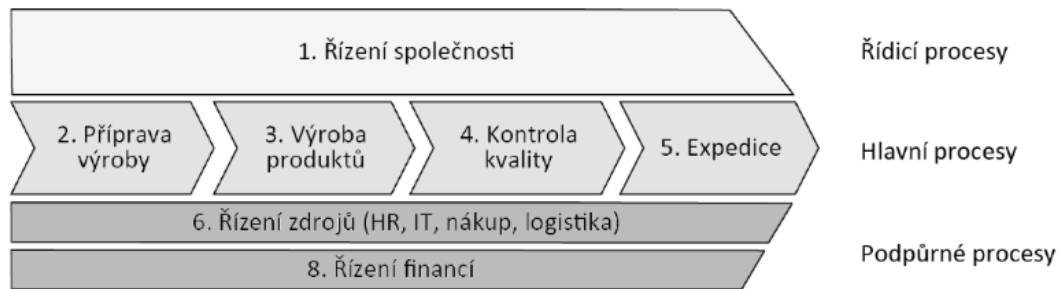
se spíše orientuje na proces, který prostupuje napříč organizací a jejími odděleními. „*Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.*“ Šmída (2007, s. 30). Procesní řízení navazuje na strategické plánování. Stanovené strategické cíle rozkládá na jednotlivé cíle pro jednotlivé procesy. Výhodami spojovanými s procesním řízením jsou (Janišová a Křivánek, 2013, s. 124):

- „*vyšší spokojenost zákazníků;*
- *úspora nákladů;*
- *zvýšená kvalita;*
- *zvýšená produktivita firmy;*
- *přehlednější organizace práce.*“

2.7.1 Procesy

Proces je děj, který se opakuje, má nějaký vstup, který transformuje za určitý čas na požadovaný výstup. Tento výstup má pro cílového zákazníka hodnotu a díky tomu napomáhá organizaci dosahovat stanovených cílů. Za fungování a co nejlepší výsledek procesu zodpovídá tzv. vlastník procesu. Zákazník daného procesu může být zaměstnanec organizace, který přebírá dílčí výstup jednoho procesu a dále jej transformuje v dalším procesu. V tomto kontextu literatura hovoří o tzv. interním zákazníkovi. Oproti tomu externí zákazník je zákazník, který kupuje produkt či službu organizace za účelem uspokojení svých potřeb (Janišová a Křivánek, 2013). Procesně řízená organizace ke svému fungování potřebuje nejen poznat tyto procesy, ale také uspořádat činnosti do vzájemné návaznosti. Od stanovení procesů a procesního řízení se poté dále odvíjí i infrastruktura daného podniku (Řepa, 2012).

Základní rozčlenění procesů podle Řepy (2012) je na klíčové a podpůrné. Klíčový proces se odvíjí od potřeby zákazníka a je pro něj typické, že prostupuje celou organizací. Zjednodušeně se dá říci, že klíčový proces transformuje potřebu zákazníka na finální službu či výrobek pro spokojení této potřeby. Jeden klíčový proces odpovídá jednomu specifickému produktu či službě, které organizace produkuje. Podpůrné procesy jsou odvozené od klíčových procesů a slouží k jejich podpoře. Oproti klíčovým procesům mají spíše obecnější charakter a je možné je zajistit i externí službou (Řepa, 2012).



Obrázek 4 Procesní mapa vrcholových procesů organizace (Janišová a Křivánek, 2013, s. 132)

Procesní mapa slouží ke znázornění struktury uspořádání jednotlivých procesů. Od nejobecnějšího zobrazení, které čtenáři poskytnou přehled o řídicích, klíčových a podpůrných procesech (viz obrázek 4), je možné procesní mapu dále dekomponovat do větších podrobností a ukázat procesní oblasti, skupiny procesů a jednotlivé procesy, subprocessy a další (Janišová a Křivánek, 2013).

2.7.2 Business plán a model Canvas

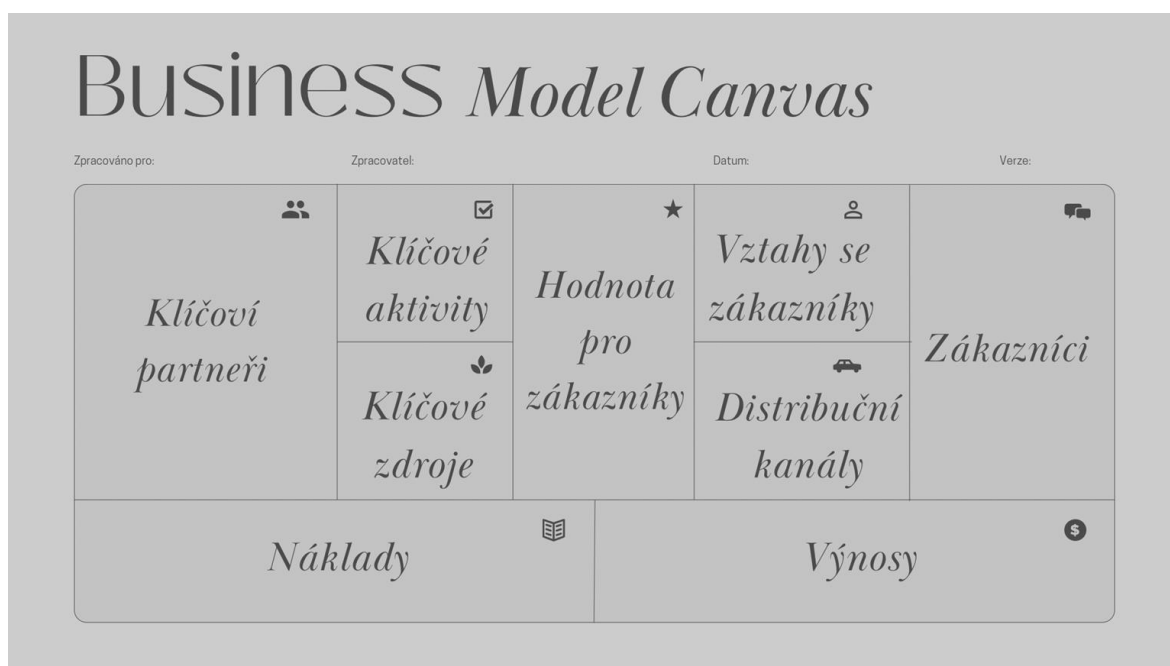
Clark et al. (2012, s. 26) uvádí, že „*business model zjednodušeně představuje způsob přemýšlení, který zajistí organizaci, aby byla schopná vydělat si na své živobytí*“. Tento model se uplatňuje v každé organizaci ať už ziskové, či nikoli. Jeho dvě základní složky jsou zákazníci a práce, která má být pro ně vykonána.

Canvas model představuje vizuální strukturu, která zahrnuje devět komponent business plánu přinášejících hodnotu pro zákazníka. Tyto jednotlivé komponenty pak přehledně umísťuje na příslušná místa v šabloně. Slouží tak ke znázornění složitého procesu dodání hodnoty zákazníkovi ve zjednodušené a snadněji pochopitelné a komunikovatelné formě (Clark et al., 2012).

Canvas model zobrazuje:

- zákazníky – Komu organizace pomáhá? (nezbytní pro existenci organizace, protože přinášejí peníze),
- hodnotu pro zákazníky – Jak je organizace nápomocná? (důvod, proč si zákazník volí produkt či službu dané organizace),
- distribuční kanály – Jak zákazníci organizaci nají? Jak organizace doručí službu či produkt? (způsob zaujetí zákazníka, získání zákazníka, prostředek pro nákup služby či produktu, možnost doručení služby nebo produktu zákazníkovi a také servis a podpora po uzavřeném nákupu),

- vztahy se zákazníky – Jak organizace interaguje?,
- příjmy – Co organizace dostane? (jednorázové či opakované platby),
- klíčové zdroje – Co organizace představuje a co má? (lidské zdroje, finanční zdroje, hmotné a nehmotné zdroje),
- klíčové aktivity – Co organizace dělá? (nejpodstatnější část pro organizaci – způsob jakou hodnotu pro zákazníky činnost organizace přináší),
- klíčové partnery – Kdo organizaci pomáhá? (sít' spolupracujících a dodavatelských firem),
- náklady – Co musí organizace dát? (spojené s tvorbou hodnoty pro zákazníka) (Clark et al., 2012).



Obrázek 5 Šablona business modelu Canvas (vlastní zpracování)

2.8 Shrnutí kapitoly

Tématem této kapitoly bylo založení neziskové organizace. Postupně se zde čtenář mohl dozvědět, jaký je rozdíl mezi sociální skupinou a organizací, následně rozlišit ziskovou a neziskovou organizaci a seznámit se s jednotlivými právními formami nestátních neziskových organizací. Následovalo vymezení a vysvětlení pojmů mise, vize, hodnoty a kultura organizace, které dávají podklady pro tvorbu strategie organizace. Na strategické plánování dále navazuje finanční stránka, marketing, situační analýza, se kterými je v rámci této kapitoly čtenář také seznámen. Závěr se pak věnuje procesnímu řízení v organizaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SITUAČNÍ ANALÝZA

Nezisková organizace bude vznikat v Brně, ovšem své pole působnosti hodlá mít po celé ČR. V následujícím textu bude pro zhodnocení makroprostředí použita PESTLE analýza, analýza konkurence a SWOT analýza.

3.1 Makroprostředí – PESTLE ANALÝZA

3.1.1 Politické faktory

Z dlouhodobého pohledu na demokratickou stabilitu ČR je možné pomocí indexu demokracie zhodnotit, že patříme k zemím s vysokou mírou stability – aktuálně dosahujeme hodnoty 8 z 10, nejnižší hodnotu jsme měli v roce 2017 ve výši 7,6 (EIU, 2024). Z těchto výsledků je možné si vyvodit, že stát respektuje demokratické principy fungování a rozhodování ve společnosti. Co se týká politické stability, pohybujeme se na 44. místě ze 193 zemí (v období let 1996-2022). S hodnotou 0,82 (z rozsahu -2,5 – 2,5) tak patříme mezi politicky stabilnější země (TheGlobalEconomy, 2022). Naše aktuální vláda, kdy ve volbách roku 2021 vyhrála koalice SPOLU, bude působit až do roku 2025, pokud nenastanou neočekávané situace. Čeho by vláda ve svém volebním období chtěla dosáhnout, je možné se dočíst v programovém prohlášení vlády.

Programové prohlášení vlády

Programové prohlášení současné vlády bylo schváleno 6. 1. 2022 a následně 1. 3. 2023 aktualizováno (Česko, 2023). Oblasti programového prohlášení, které se týkají budoucí NO:

- Limit pro registraci k DPH 2 miliony Kč.
- Plán zavedení jednotné veřejné evidence dotací ze státního rozpočtu.
- Plánovaná podpora sítě poradenských zařízení pro rodinu v krizi, služeb a aktivit zaměřených na primární prevenci.
- V rámci podpory zdravého životního stylu má vláda záměr zapojit také nestátní neziskový sektor při posílení prevence nemocí a zlepšení zdravotní a pohybové gramotnosti vedoucí k větší odpovědnosti občanů za vlastní zdraví.
- Vláda chce finančně podpořit prevenci, což by mělo motivovat zdravotní pojišťovny, poskytovatele zdravotních služeb i pacienty.

- Záměr více podpořit celoživotní učení a upravit legislativní rámec pro celoživotní učení, včetně nastavení role a odpovědnosti partnerů v systému. Také je v plánu podpořit neformální vzdělávání a to dále propojit s formálním vzděláváním.
- Plán rozvoje uceleného systému digitálních vzdělávacích zdrojů a posilovat jejich dostupnost.
- Vláda chce také podpořit organizace, které pracují s dětmi a mládeží, dobrovolnictvím, dále také volnočasové organizace a obdobné aktivity občanské společnosti investičními dotacemi MŠMT.
- Plán popularizovat výsledky vědy, výzkumu a inovací a zvýšit zájem a obecné povědomí o vědeckých tématech. Slibují také efektivnější sdělování informací z těchto oblastí. Záměrem je také zlepšit zavádění výsledků a poznatků do praxe.

Dotační politika

Současná vláda 21. 6. 2023 schválila „Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na podporu veřejně prospěšných činností pro rok 2024“ (Úřad vlády et al., 2023). V tomto dokumentu uvádí 21 oblastí, do kterých hodlá formou dotací poskytnout 6 638 605 000 Kč formou dotací. Pro budoucí spolek jsou zejména zajímavé tyto oblasti:

- Děti a mládež (plán dotací ve výši 306 milionů Kč): sem spadá mimo jiné neformální vzdělávání dětí.
- Péče o zdraví a zdravotní prevence (plán dotací ve výši 122 milionů Kč): zahrnuje cíl zvyšování zdravotní gramotnosti pomocí (Úřad vlády ČR et al., 2023, s. 48):
 - a) „Edukace těhotných a kojících žen za účelem podpory jejich orientace v oblasti zdravého životního stylu*
 - b) Zvyšování povědomí veřejnosti o významu preventivních prohlídek*
 - c) Realizace osvětových aktivit a kampaní týkající se specifík ženského a mužského zdraví a souvisejících genderových stereotypů*
 - d) Podpora NNO působící v oblasti genderového zcitlivování a osvěty v přístupu ke zdravotní péči...“*

- Vzdělávání a lidské zdroje (plán dotací ve výši 65,5 milionů Kč): má v jednom z dílčích cílů zahrnuto zlepšení odborné erudovanosti v oblasti zdravé výživy a zdravého životního stylu (Úřad vlády ČR et al., 2023).

V souvislosti s dotační politikou MF na svých stránkách uvádí (MF ČR, 2023): „*Financování NNO nemůže být redukováno jen na podporu státu ze státního rozpočtu, ať již přímou – dotační, nebo nepřímou – daňovým zvýhodněním. Pokud jde o finanční participaci na zajištění jejich působení, popř. dalšího rozvoje, je třeba pozornost více obracet na spolupráci s kraji, obcemi a soukromou sférou v místech, kde NNO vyvíjejí svou činnost.*“

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+

Tato strategie byla vládou schválena 19. října 2020 (MŠMT, 2020), jsou v ní uvedeny dva strategické cíle, kterých by vláda do roku 2030 v oblasti vzdělávání ráda dosáhla. V rámci cíle „Zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život“ se program orientuje na zlepšení formálního vzdělávání a přizpůsobení učiva moderním technologiím a vývoji. V neformálním vzdělávání se zaměřuje spíše na rozvoj demokratického vnímání a soužití občanů. Druhý cíl: „Snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů“ se zaměřuje na socio-ekonomické rozdíly a možnosti jejich řešení ve vzdělávání. Ačkoli je program otevřený spolupráci s odborníky z praxe, není zde explicitně vysloven záměr vést děti a mládež (i dospělé) k výchově o péči o vlastní zdraví (MŠMT, 2020).

Zdraví 2030

Předchozí vláda schválila 18. 11. 2019 „Strategický rámec rozvoje péče o zdraví v České republice do roku 2030“ (zkráceně „Zdraví 2030“), který se soustřeďuje na tři hlavní cíle – zlepšení zdravotního stavu populace, optimalizace zdravotnického systému, podpora vědy a výzkumu. Ty jsou dále rozčleněny do sedmi implementačních plánů. Z těchto specifických cílů bude pro činnost budoucí NO podstatný Specifický cíl 1.2 – Primární a sekundární prevence nemocí, zvyšování zdravotní gramotnosti a odpovědnosti občanů za vlastní zdraví. Tento cíl si klade záměr zvýšit kompetence široké veřejnosti v oblastech zvyklostních faktorů, prevence vzniku a šíření infekčních chorob a environmentálních rizik. Pro naplnění tohoto cíle je v plánu mimo jiné podpořit činnost NO, které se edukací v této oblasti zabývají (MZ ČR, 2019b).

Dílčí shrnutí politických faktorů

Podle mezinárodních indexů patří ČR k zemím se stabilní demokracií i politickou stabilitou. Dle programového prohlášení vlády i Strategického rámce Zdraví 2030 lze předpokládat, že oblast vzdělávání veřejnosti v oblasti zdraví je politicky žádané téma. Pokud nedojde ke změně vlády či neočekávaným situacím, bude patrně stát otevřenější k podpoře neziskových organizací věnujících se této tématice. Minimálně se dá očekávat, že ze strany státu nebudou v této oblasti větší překážky pro činnost.

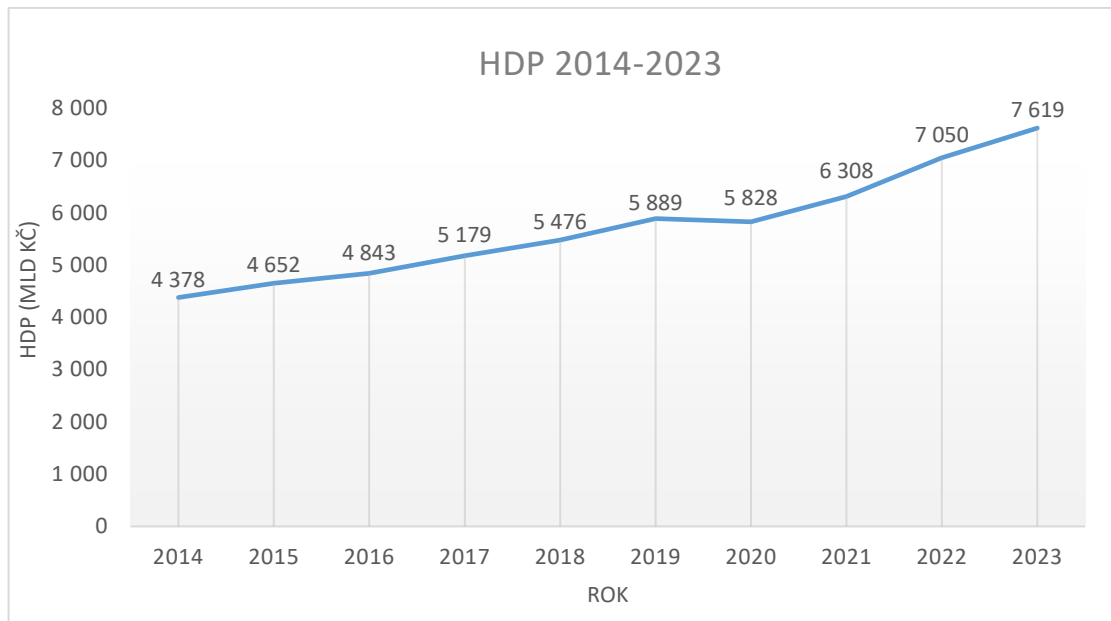
3.1.2 Ekonomické faktory

Podle zprávy ratingové agentury Standart & Poor Global z října roku 2023 získala v loňském roce ČR hodnocení AA-/A-1+ pro závazky v zahraniční měně a známku AA/A-1+ pro závazky v korunách. Agentura považuje českou rozvahu za silnou, veřejný dluh za mírný a úroveň bohatství za vysokou. Velmi kladně hodnotí získanou energetickou nezávislost – z původní závislosti 95 % na plynu z Ruska, dokázala ČR snížit svoji závislost na méně než 4 %. Předpovídá také, že se vládní dluh stabilizuje do roku 2026 pod 35 % HDP (S&P Global Ratings, 2023). Podle všech tří světově nejpoužívanějších ratingových agentur – Moody's, Standart & Poor a Fitch patří ČR mezi země, které mohou investoři považovat za bezpečné (ČNB, 2024).

Makroekonomické ukazatele

Dále je možné se podívat na vývoj makroekonomických ukazatelů. Vývoj HDP v posledních deseti letech zachycuje obrázek 6 – jak je možné vidět, HDP má rostoucí charakter. Mírný pokles zaznamenal v roce 2020, který však byl dán nečekanou pandemií koronaviru. Na obrázku 7 je možné vidět vývoj obecné míry nezaměstnanosti v posledních 10 letech. Od roku 2014 byla míra nezaměstnanosti klesající, ovšem v letech 2020 a 2021 došlo k jejímu nárůstu, který je možné taktéž spojit s koronavirovou pandemií. Ačkoli je míra nezaměstnanosti poměrně nízká, ČR má dlouhodobý problém s nedostatkem pracovních míst. V začlenění matek na trhu práce je ČR jednou z nejhorších zemí EU (OECD, 2023).

Dle předběžného odhadu ČSÚ pro první čtvrtletí roku 2024 HDP dále roste (meziročně o 0,5 %) (ČSÚ, 2024b) a obecná míra nezaměstnanosti lehce vzrostla – meziročně o 0,2 % (Petráňová a Stražilová, 2024).



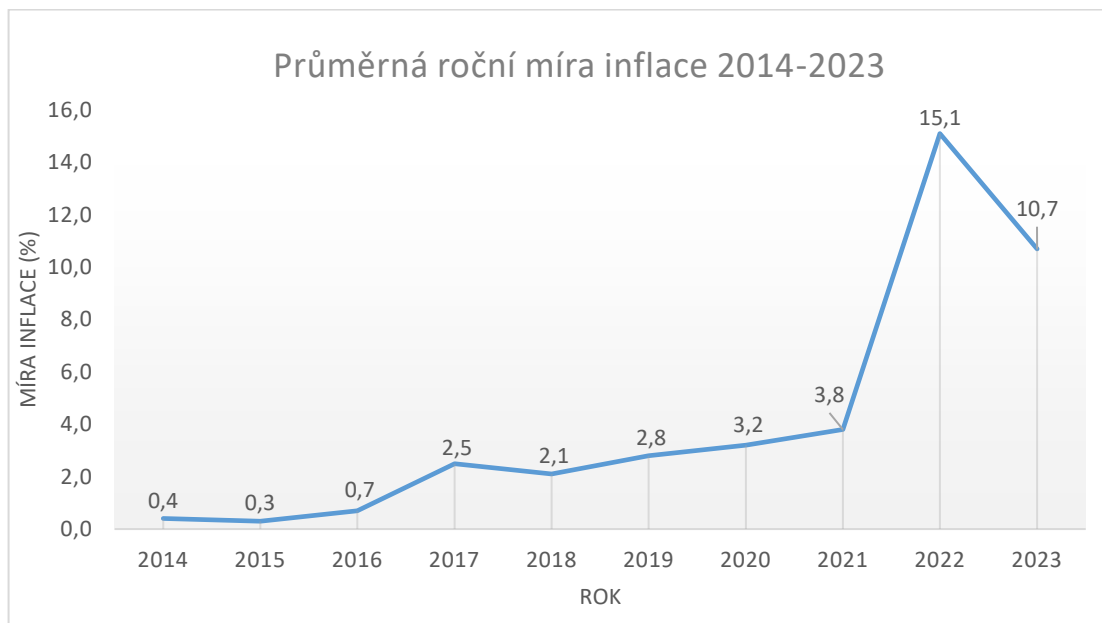
Obrázek 6 Vývoj HDP 2014-2023 (vlastní zpracování dle dat z (ČSÚ, 2024e))



Obrázek 7 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti 2014-2023 (vlastní zpracování dle dat z (ČSÚ, 2024e))

Pro zhodnocení vývoje průměrné míry inflace v posledních deseti letech slouží obrázek 8. Oproti předchozím grafům, je vidět, že prudký nárůst byl zaznamenán v roce 2022 až k hodnotě 15,1 % a v roce 2023 mírně klesla na 10,7 %. Tento prudký nárůst byl dán energetickou krizí, která započala v červenci roku 2021 a způsobila inflaci cen 61,5 % (Ješátková a Tiskové odd. MŽP, 2023). V roce 2023 pak největší vliv na inflaci měl dle ČSÚ

„nárůst cen bydlení (nájemné, elektřina, vodné, stočné, teplo a teplá voda), alkoholických nápojů a tabáku (lihoviny, pivo, víno, tabákové výrobky), stravovacích a ubytovacích služeb.“ (ČSÚ, 2023b).



Obrázek 8 Vývoj průměrné roční míry inflace 2014-2023 (vlastní zpracování dle dat z (ČSÚ, 2024e))

Dotace

V dokumentech „Souhrnná informace o poskytnutých dotacích“ v rámci materiálu „Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2019“ (Úřad vlády ČR et al., 2020) a 2020 (Úřad vlády ČR et al., 2021) je možné se dočíst informace o skutečně poskytnutých dotacích ze státního rozpočtu. Pro přehlednost jsou podstatné informace shrnuty v následující tabulce 1.

Tabulka 1 Poskytnuté dotace ze státního rozpočtu pro vybrané projekty (vlastní zpracování dle (Úřad vlády ČR et al., 2020) a (Úřad vlády ČR et al., 2021))

Souhrnná data o dotacích	2019	2020
Celkový počet přijatých žádostí	11 752	12 411
Celkový počet podpořených příjemců	9 570	10 054
Podíl podpořených příjemců	81 %	81 %
Celková výše požadovaných prostředků	9 856 798 104 Kč	9 790 134 689 Kč
Celková výše poskytnutých prostředků	7 320 464 167 Kč	7 531 490 403 Kč
Děti a mládež		
- požadované prostředky	372 mil. Kč	332 mil. Kč
- poskytnuté prostředky	246 mil. Kč	251 mil. Kč
Vzdělávání a lidské zdroje		
- požadované prostředky	265 mil. Kč	126 mil. Kč
- poskytnuté prostředky	173 mil. Kč	73 mil. Kč
Péče o zdraví a zdravotní prevence		
- požadované prostředky	262 mil. Kč	150 mil. Kč
- poskytnuté prostředky	120 mil. Kč	99 mil. Kč

Pro rok 2025 je vyhlášeno 86 dotačních programů, přičemž se odhaduje, že poskytnutý objem finančních prostředků bude 8 184 343 498 Kč. Pro účely budoucí NO by bylo možné žádat o dotaci v oblastech „děti a mládež“ a „péče o zdraví a zdravotní prevence“. V oblasti „vzdělávání a lidské zdroje“ nebyl pro rok 2025 vypsan vhodný projekt, do kterého by bylo možné se zapojit. Oproti předchozímu roku se tolik nezaměřuje na řešení důsledků migrace z Ukrajiny (jako je např. adaptace) (Úřad vlády ČR et al., 2024).

Pro dotace platí, že žadatelé musí podat žádost do konce září předcházejícího roku dotačního programu (pro dotace na rok 2025 musí být žádost podaná do 30. 9. 2024). O skutečnosti, zda bude poskytnuta dotace či nikoli, je žadatel informován do konce roku. Samotné vyplácení probíhá obvykle do konce března daného rozpočtového roku (Úřad vlády ČR et al., 2024).

Dílčí shrnutí ekonomických faktorů

V mezinárodním srovnání vychází ČR jako země s dobrým ratingem pro potenciální investory. Důsledky neočekávaných situací, jako byla pandemie Covidu-19, energetická krize a válečný konflikt na Ukrajině, se daří ekonomice ČR postupně stabilizovat. Zatím zůstává vyšší míra inflace, která pomalu klesá, ale je možné očekávat, že lidé nebudou chtít poskytnout finanční prostředky na podporu neziskového sektoru. Vláda poskytuje, a plánuje i dále poskytovat, peníze na dotace neziskovému sektoru, proto se budoucí NO nabízí možnost o dotaci požádat. Je však potřeba počítat se skutečností, že není uspokojeno 100 %

všech žádostí o dotace. Žadatelé, kterým dotace byla přidělena, také nedostávají plnou výši požadovaných prostředků.

3.1.3 Sociální faktory

Z dat ČSÚ vyplývá, že aktuální počet obyvatel ČR (ke konci roku 2023) je 10,83 milionu obyvatel, populace v posledních letech meziročně stále narůstá, což je dáno zejména díky imigraci. Ta byla významně vyšší v souvislosti s válkou na Ukrajině. Aktuálně je v ČR 1,06 milionu (ČSÚ, 2023c) registrovaných migrantů (za rok 2023). Od roku 2019 převyšuje počet zemřelých počet živě narozených dětí, populace Česka vykazuje tedy přirozený úbytek. Na tomto úbytku se podílí také nejnižší porodnost za posledních 22 let - s počtem 91,1 tisíc živě narozených dětí (z toho bylo přibližně 7,5 tisíce narozených dětí cizinců) v roce 2023. Dětská složka představuje 16,2 %, produktivní složka představuje 63,4 % a seniorská složka 20,5 % populace. Dětská složka i produktivní složka v roce 2022 zaznamenaly nárůst, který je však dán imigrační vlnou z Ukrajiny (ČSÚ, 2023a). Populace stárne – stále více převažuje seniorská složka nad dětskou složkou a výhledově bude narůstat seniorská složka v souvislosti s odchodem aktuální produktivní složky do důchodu. Tento stav nevyhnutelně povede k nárůstu veřejných výdajů (OECD, 2023).

Ženská populace ČR v datech

V populaci ČR ke konci roku 2023 bylo 5 557 945 žen (to odpovídá podílu 50,99 %) (ČSÚ, 2023e). Dívky v ČR začínají menstruuovat průměrně ve věku 12,75 let (fyziologický interval pro první menstruaci je 10-15 let) (Skřenková, 2018). Průměrný věk prvorodičky stále roste a v roce 2023 dosáhl 28,9 let (ČSÚ, 2024a). Naděje na dožití je pro ženy narozené v roce 2023 82,8 let (ČSÚ, 2024d), ovšem z dat Eurostatu vyplývá, že ve zdraví prožijí ženy v Česku jen 63,4 let (pro rok narození 2021) (Eurostat, 2024).

Rozdělení počtu žen v závislosti na nejvyšším dosaženém vzdělání a věkové skupině shrnuje následující tabulka (viz Tabulka 2).

Tabulka 2 Vzdělanost žen ve vybraných letech dle věkových skupin (vlastní zpracování dle ČSÚ)

věková skupina	nejvyšší dosažené vzdělání	2010	2015	2018
		počet žen v tisících		
15-24	základní a bez vzdělání	44,2	43,0	47,6
	střední bez maturity	10,1	8,5	8,0
	střední s maturitou	40,1	40,6	36,6
	vysokoškolské	5,6	7,9	7,8
25-64	základní a bez vzdělání	44,0	35,6	30,2
	střední bez maturity	128,9	119,8	110,3
	střední s maturitou	162,7	153,9	155,4
	vysokoškolské	64,4	93,0	104,0
nad 65	základní a bez vzdělání	37,7	29,4	26,8
	střední bez maturity	29,9	31,7	30,5
	střední s maturitou	26,2	30,9	33,7
	vysokoškolské	6,2	8,0	8,9

V roce 2022 byla zaměstnanost žen oproti zaměstnanosti mužů nižší o 14,9 %. Tento rozdíl je dán z důvodů odchodu žen z práce za účelem péče o děti či osobu blízkou. Tuto skutečnost také potvrzuje fakt, že ženy tvoří 98 % ze všech příjemců rodičovského příspěvku a 60 % ze všech příjemců příspěvků na péči o osobu závislou na péči. Ženy častěji pracují na částečný úvazek – tvoří 69 % ze všech částečných úvazků. Podle hlavních tříd zaměstnání oproti mužům jsou více zastoupeny v třídách specialistek, úřednic, osob pracujících ve službách a prodeji, pomocných a nekvalifikovaných pracovníků. Plat žen je o 17,7 % nižší oproti platům mužů (Úřad vlády ČR, 2023).

Mezinárodní pohled

Pro sledování rozdělení bohatství ve společnosti slouží Giniho koeficient. Dle tohoto koeficientu ČR dosáhla hodnoty 24,8 a patří tak společně se Slovenskem a Slovinskem k zemím, kde je největší rovnost v přerozdělení bohatství. Evropská unie jako celek dosahuje hodnoty 29,6 (McEvoy, 2023).

Dále je možné zhodnotit úroveň lidského rozvoje pomocí Human development index (HDI). Klíčové hodnoty tohoto indexu jsou délka očekávaného dožití při narození, vzdělávání (očekávané roky vzdělávání a průměrné roky školní docházky osob starších 25) a životní standard měřený pomocí hrubého národního produktu na osobu. Podle HDI dosáhla v roce

2022 ČR hodnoty 0,895 a patří tak mezi státy s velmi vysokou úrovní lidského rozvoje (United Nations, 2023).

Podle zprávy Global Gender Gap z roku 2023 o rovnosti žen a mužů ve společnosti, získala ČR 101. místo – tedy ve spodní části tohoto žebříčku (mezi 36 evropskými státy zůstala na předposledním místě). Zatímco přístup ke vzdělání pro muže a ženy je vynikající, v oblasti ekonomických příležitostí a politické emancipace má ČR značné mezery. Dobrou zprávou ovšem je, že v oblasti zdraví a přežití se ČR umístila v nejlepší čtvrtině všech zemí. V této oblasti se hodnotil věk prvorodiček a očekávaná délka života ve zdraví (WEF, 2023).

Dílčí shrnutí sociálních faktorů

Podle výše zmíněných dat je možné si odvodit, že v současné době počet žen převyšuje počet mužů v populaci ČR. Ačkoli populace roste zejména díky migraci, i kdyby všichni migranti opustili ČR, nebyl by dopad na ženskou populaci zvlášť významný. Budoucí NO má záměr vzdělávat veřejnost v oblasti ženského zdraví, což je dle dat také velmi aktuální, protože rozdíl mezi předpokládanou délkou života a délkou života ve zdraví je necelých 20 let. Je obecně známo, že se o své zdraví lépe starají osoby s vyšším vzděláním, pro působení na co nejvíce žen bude proto pro edukaci potřeba přizpůsobit způsob a formu předávaných informací rozdílům ve vzdělání. Fakt, že ženy oproti mužům více věnují svůj čas péči o děti a blízké, může poukazovat na to, že jsou ochotnější omezit své potřeby na úkor blízkých osob. Pro jejich oslovení a motivaci k péči o vlastní zdraví bude potřeba vhodná rétorika. V neposlední řadě finanční příjmy mohou také ovlivňovat rozhodnutí, zda investovat do svého zdraví. V tomto ohledu materiály zdarma či za sníženou cenu se zdají být vhodnou volbou.

3.1.4 Technologické faktory

Pomocí Global Innovation Index je možné zhodnotit, jak jednotlivé země využívají a zavádějí inovace. Výsledné hodnocení vychází z výsledků dosažených v kategoriích – instituce, lidský kapitál a výzkum, infrastruktura, tržní vyspělost, byznysová vyspělost, znalostní a technologické výstupy, kreativní výstupy. ČR se v tomto indexu umístila na 31. místě ze 132 zemí (WIPO, 2023).

Během doby pandemie Covidu-19 se ukázalo, co vše je možné převést do online světa bez nutnosti setkávání se na živo. Vzdělávání nebylo výjimkou. V dnešní době je již standardem, že technologie provází náš každodenní život prostřednictvím počítačů, tabletů, chytrých telefonů a hodinek. Velká část komunikace probíhá v online světě, stejně tak

zábava a trávení volného času jsou více ve virtuální realitě ať už prostřednictvím počítačových her, zábavných aplikací či sociálních sítí.

Před pandemií vyšel na metodickém portálu RVP článek o standardech kolem digitálního vzdělávání. Dle něj v roce 2018 měla škola mít vnitřní operační program s dobrým propojením s internetem, vlastní web, digitální učební materiály (aplikace, e-booky, e-learning) (Neumajer, 2018). O pět let později vyšel článek o trendech ve vzdělávání pro rok 2023. Zde je možné se dočíst o umělé inteligenci (AI), virtuální realitě a rozšířené realitě, gamifikace a hry ve vzdělávání (Neumajer, 2023). Na stránkách l-a-b-a.cz jsou vyjmenovány přínosy moderních technologií ve vzdělávání jako (Kokešová, 2023):

1. Možnost učit se kdekoliv a kdykoliv díky online kurzům.
2. Spolupráce a sdílení prostřednictvím online sítí.
3. Okamžitá dostupnost informací díky internetu.
4. Průchod vzděláváním ve vlastním tempu.

Dílčí shrnutí technologických faktorů

Dle výše zmiňovaných informací je zřejmé, že informační technologie nevyhnutelně pronikají a mění způsoby vzdělávání. Na jedné straně zjednodušují předávání informací prakticky neomezenému počtu lidí najednou. Na straně druhé je pro jejich použití nezbytná jistá úroveň znalostí této problematiky – alespoň natolik, aby organizace byla schopna trendů využít a oslovit potenciální zájemce a uspokojit stávající uživatele.

3.1.5 Legislativní faktory

Nezisková organizace World Justice Project sestavuje na základě osmi faktorů (omezení vládní moci, absence korupce, otevřená vláda, základní práva, pořádek a bezpečnost, regulační prosazování, občanské právo a trestní právo) hodnocení zemí. Rule of Law Index tak umožňuje srovnat 142 zemí v tom, jak dodržují zásady právního státu. ČR s hodnotou 0,73 (z rozsahu 0-1) je na 20. místě. Nejlepšího výsledku (0,89) dosahuje v oblasti pořádku a bezpečnosti, nejhorší výsledek (0,66) pak má v oblasti absence korupce (WJP, 2023).

Legislativní rámec

Jelikož NO má záměr sdružovat primárně odborníky se zdravotnickým vzděláním (fyzioterapeuti, lékaři, nutriční terapeuti, porodní asistentky) a jejím záměrem je edukovat veřejnost, bude podléhat těmto zákonům:

Podmínky, které se vztahují na výše jmenované odborníky:

- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění: upravuje podmínky úhrad poskytované zdravotnické péče pojišťovnou
- Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti k výkonu povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta: stanovuje podmínky pro získání odborné způsobilosti k výkonu práce lékařů a také specializační vzdělávání v kmeni; zahrnuje podmínky uznávání způsobilosti k výkonu práce lékaře získané v jiném státě.
- Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání: upravuje podmínky pro získání odborné způsobilosti a specializace (včetně uznávání způsobilosti získané v jiném státě) pro nelékařské zdravotnické pracovníky – fyzioterapeuty, porodní asistentky a nutriční terapeuty.
- Zákon č. 123/2000 Sb., o zdravotnických prostředcích: definuje zdravotnické prostředky; podmínky jejich používání, předepisování, nákupu, prodeje, skladování a výdeje; stanovuje opatření pro bezpečnost jejich používání.
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví: stanovuje hygienické požadavky na provoz zdravotnických zařízení a ochranu pracovníků; definuje povinnosti v souvislosti s prevencí vzniku a šíření infekčních chorob.
- Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách: definuje formy, druhy a podmínky poskytování zdravotních služeb; upravuje práva a povinnosti poskytovatelů zdravotních služeb a zdravotnických pracovníků; stanovuje náležitosti zdravotnické dokumentace.
- Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách: vztahuje se na specifické zdravotní služby – asistovanou reprodukci, změnu pohlaví, radiologickou léčbu, ochranné léčení.
- Vyhláška č. 39/2005 Sb., o odborné způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání: upravuje požadavky na odbornou způsobilost fyzioterapeutů, porodních asistentek a nutričních terapeutů.
- Vyhláška č. 54/2009 Sb., o úhradách zdravotních služeb poskytovaných zdravotními pojišťovnami: upravuje pravidla úhrad zdravotních služeb.

- Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků: specifikuje konkrétní činnosti, které mohou fyzioterapeuti, porodní asistentky a nutriční terapeuti vykonávat bez odborného dohledu či pod odborným dohledem.
- Vyhláška č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci: podrobněji specifikuje náležitosti zdravotnické dokumentace (aktuální znění upravuje Vyhláška č. 279/2020 Sb.)
- Vyhláška č. 373/2016 Sb. o předávání údajů do Národního zdravotnického informačního systému (aktuální znění upravuje Vyhláška č. 389/2021 Sb.)
- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. (aktuální znění upravuje nařízení vlády č. 330/2023 Sb.)

Podmínky pro fungování NO:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník: definuje právnické osoby a podmínky pro jejich vznik, orgány, zrušení, přeměnu a zánik; konkrétně pro spolek definuje také členství, stanovy, usnášenischopnost, možnosti založení pobočného spolku, fúze či rozdělení spolku. (Od 1. 1. 2025 bude platit nový zákon č. 123/2024, který uvádí v platnost změny občanského zákoníku, tyto změny se však nebudou týkat NO.)
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.
- Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách): definuje, co to je veřejná sbírka a jaké jsou podmínky jejího konání.
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů: definuje dotace a návratnou finanční pomoc a jejich poskytovatele (územní samosprávný celek, městská část hlavního města Prahy, svazek obcí nebo Regionální rada regionu soudržnosti); uvádí minimální povinné náležitosti žádosti o dotaci či návratnou finanční pomoc.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: definuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance.

- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob: uvádí povinnost fyzických a právnických osob zapsat se do veřejných rejstřníků u příslušného rejstříkového soudu; součástí rejstřníků je také sbírka listin, kam se mimo jiné vkládají údaje o zakladatelích, usnesení ustanovující schůze a stanovy spolku.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví: stanovuje povinnost vedení účetnictví, náležitosti účetních dokladů, knih, definuje účetní závěrku, způsoby oceňování, inventarizaci majetku a závazků.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů: udává povinnost odvádět daně, definuje příjmy osvobozené od daní (dary, dotace, granty).
- Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy, které mají návaznost na zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla); dle těchto zásad se musí řídit ústřední orgány státní správy poskytující dotace NO (Úřad vlády ČR et al., 2023).
- Vyhláška č. 325/2015 Sb. upravuje obsahové vymezení účetních knih v jednoduchém účetnictví.
- Vyhláška č. 367/2015 Sb., o zásadách a lhůtách finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem, státními finančními aktivy a Národním fondem (vyhláška o finančním vypořádání): definuje podmínky vypořádání vztahů s příjemci dotací a návratných finančních pomoci.
- Vyhláška č. 504/2002 Sb., Prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví pro nepodnikatelské subjekty: stanovuje rozsah a způsob sestavování účetní závěrky, obsahové vymezení rozvahy, výkazu zisku a ztráty a příloh pro vedení účetnictví u spolků v plném či zjednodušeném rozsahu.
- České účetní standardy č. 401-414 pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

Podmínky pro edukační činnost

Ačkoli Listina základních práv a svobod definuje právo na vzdělání, v současné době není zákon, který by upravoval vzdělávání dospělých mimo rekvalifikační kurzy.

Dílčí shrnutí legislativního rámce

Ve světovém měřítku patří ČR k nejlepší čtvrtině zemí z pohledu idey právního státu – jsou chráněny občanské svobody, je rozdělená moc, existují nestranné a nezávislé soudy, rozhodování je demokratické (Rada Evropské unie, 2024). Jelikož záměr činností budoucí NO je široký, musí se řídit poměrně velkým počtem zákonů. Pro samotné založení bude nejdůležitější Občanský zákoník, který určuje povinnosti pro vznik a fungování spolku. Dále jsou důležité zákony č. 95/2004 Sb. a č. 96/2004 Sb., které upravují vzdělávání odborníků ve zdravotnictví. Na tyto odborníky se chce budoucí NO zaměřit a ve spolupráci s nimi tvořit obsah edukačních materiálů. V neposlední řadě pro fungování organizace je nezbytný zákon o účetnictví a zákon o dani z příjmů. Zákon č. 586/1992 Sb. definuje veřejně prospěšného poplatníka, který vykonává hlavní činnost jako nepodnikatelskou a také stanovuje, co je a co není předmětem daně. Udává také například, že členské příspěvky spolku jsou od daně osvobozeny. Vyhláška č. 504/2002 Sb., definuje hlavní činnost a hospodářskou činnost. Druhá zmiňovaná je výše v textu označovaná jako vedlejší činnost NO. Pokud by vedlejší činnost NO byla vykonávána opakovaně, jedná se dle občanského zákoníku o podnikání a NO by měla pro tuto činnost mít zřízeno příslušné živnostenské oprávnění.

3.1.6 Environmentální faktory

Environmental Performance Index hodnotí 180 států z pohledu udržitelnosti – hodnotí výkonost v oblasti změn klimatu, zdravé životní prostředí a vitalitu ekosystému. ČR se v roce 2022 umístila na 19. místě s hodnotou 59,9 (škála 0-100). Ze všech tří hodnocených oblastí si ČR nejhůře vede v oblasti ochrany klimatu, v této oblasti mají největší dopad špatné hodnocení emise skleníkových plynů na obyvatele a růst emisí N₂O (EPI, 2022).

Ačkoli je obecně známo, že stav životního prostředí ovlivňuje zdraví člověka, v konkrétní oblasti působení budoucí NO je vzájemné ovlivňování mezi NO a environmentální faktory minimální. Tomuto faktoru tedy nebude věnován další prostor.

3.2 Analýza konkurence

Hlavním záměrem budoucí NO je vzdělávání v oblasti ženského zdraví, a to jak široké veřejnosti, tak i odborné (zdravotnické) veřejnosti. Znamená to, že pole působnosti bude velmi široké, tedy i konkurence značná, ať už v ziskovém, tak i neziskovém sektoru.

3.2.1 Hlavní konkurenti s celorepublikovou působností

V následujícím textu uvedu pouze výčet hlavních konkurentů zamýšleného spolku, pro bližší informace je možné nahlédnout do přílohy I.

Neziskové organizace:

- Asociace pro porodní domy a centra (spolek)
- Císařovnáám (spolek)
- Česká komora porodních asistentek (spolek)
- ENDO Talks CZ (spolek)
- Hnutí za aktivní mateřství (spolek)
- Indiánky (spolek)
- Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (příspěvková organizace)
- Konsent (spolek)
- Loono (spolek)
- Unie fyzioterapeutů České republiky (spolek)
- Unie porodních asistentek (spolek)

Ziskové organizace:

- CORE ACADEMY (s.r.o.)
- CoreYoga (s.r.o.)
- GrooFy edu (s.r.o.)
- MEDIBAY (s.r.o.)
- Mgr. Marika Bajerová (OSVČ)
- Rehaeduca (s.r.o.)
- Rehaspring centrum (s.r.o.)

3.2.2 Konkurence s menší působností

V rámci analýzy konkurence je dobré si také uvědomit, že jsou zde jednotliví odborníci, kteří vytvářejí vlastní kurzy pro širokou a někdy i odbornou veřejnost v místě jejich působnosti.

Dále také jsou neziskové organizace, které se v regionálním měřítku zasazují o obdobné záměry. Jejich působení a potenciální možnosti spolupráce by bylo pro fungování budoucí NO vhodné zanalyzovat. Z důvodu velkého rozsahu této práce již těmto menším organizacím a podnikajícím osobám nebude věnován prostor.

3.2.3 Dílčí shrnutí analýzy konkurence

V oblasti ženského zdraví je aktuálně největším trendem péče o ženu v těhotenství a následně programy pro cvičení po porodu. Jednotlivé organizace se zaměřují na školení strategií terapií problémů pro nejrůznější odborníky, někdy také mezioborově. Obecně chybí zaměření na prevenci a vzájemnou spolupráci a důraz na vzdělávání široké veřejnosti o možnostech, které vyškolení odborníci mají v péči o ženy. Chybí také propojenost odborníků s širokou veřejností formou neformálních setkávání. Některé organizace se věnují také vzdělávání dětí a mládeže převážně prostřednictvím workshopů a přednášek přímo ve školách. Zdá se, že zde je nevyplněný prostor pro neformální vzdělávání dětí a mladistvých. Ačkoli mnohé neziskové organizace mají obdobnou myšlenku, často jim chybí propracovaná propagace a veřejnost (včetně té odborné) o jejich činnosti příliš neví. Na druhé straně jsou zde ziskové organizace, které neposkytují ucelené informace, ale díky dobrému marketingu oslovují ženy po porodu a jejich potřebu „vypadat a cítit se dobře ve svém těle“. Pozitivně je také možné vnímat fakt, že spolu některé organizace spolupracují, a také že klíčové osobnosti v oblasti vzdělávání ve zdravotnictví na projektech některých NO participují či poskytují odbornou garanci.

3.3 SWOT analýza

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o vznikající organizaci, je třeba nahlížet na vnitřní prostředí, tedy na silné a slabé stránky, pouze jako na potenciální vlivy. Hodnocení externího prostředí pak vychází z předchozích analýz.

3.3.1 S – silné stránky

Mezi silné stránky budoucí organizace je možné zařadit již existující a spolupracující komunitu zdravotnických odborníků, kteří se setkávají na živo či v online prostoru. Z jejich rozhovorů právě myšlenka budoucí NO vzešla. Největší zastoupení mají ve skupině fyzioterapeutky, které se dlouhodobě specializují na ženskou problematiku a samy se snaží vzdělávat (zejména své pacientky) v oblasti péče o své zdraví. Některé také například na konferencích či prostřednictvím sítí LinkedIn, Facebook či Instagram působí

na odborníky z jiných oborů. Několik fyzioterapeutek má již navázanou funkční spolupráci s porodními asistentkami – v praxi tedy na několika místech multioborová péče o ženu skutečně funguje. Zatím však je tato spolupráce spíše formou řešení aktuálních potíží, než ve smyslu prevence. Dále 5 z 6 zakladatelek již má zkušenost s vedením odborných kurzů pro zdravotníky v oblasti vzdělávání.

3.3.2 W – slabé stránky

Za slabé stránky je možné považovat fakt, že mezi aktivními a zakládajícími členy budoucí NO převažují hlavně fyzioterapeutky. Při setkávání a brainstormingu se připojily do práce pouze jedna porodní asistentka a jedna lékařka. Pro mezioborové působení je tedy toto zastoupení nedostatečné, protože chybí porodní asistentky, lékaři se specializací na gynekologii a porodnictví a nutriční terapeuti. Další nevýhodou je nezkušenost v oblasti řízení neziskové organizace a také skutečnost, že budoucí NO nemá spolupracujícího (ať už na úvazek, či dobrovolnickou práci) člověka s marketingovým vzděláním. V neposlední řadě lze za nevýhodu považovat skutečnost, že se bude jednat o novou a neznámou organizaci, která bude potřebovat čas na vybudování své pověsti.

3.3.3 O – příležitosti

Jelikož je politickým zájmem péče o zdraví, do příležitostí by bylo možné zařadit možnost zažádat o dotace – dle dotačních programů z předchozích dvou let je možné předpokládat, že i pro další rok budou vypsány programy obdobné. Při správném pojetí formy vzdělávání je možné oslovit stárnoucí populaci, aby byla motivovaná pečovat o své zdraví a ovlivnit to, jak bude prožívat konec svého života. Snad také i překonat průměr necelých 20 let života v nemoci. Díky zamýšlenému formátu fungování převážně v online prostoru je možné pomocí vhodného zapojení aktuálních technologických trendů oslovit děti a mládež ve vzdělávání se v oblasti ženského zdraví. Do příležitostí by bylo vhodné také zahrnout potenciální možnosti spolupráce s již existujícími organizacemi ať už s celorepublikovým, či místním působením.

3.3.4 T – hrozby

Za hrozby pro nově vznikající organizaci může být považováno končící volební období současné vlády a nejistota, jaké budou programy nové vlády. Ačkoli se ČR daří snižovat inflaci, je možné předpokládat, že lidé nebudou ochotni poskytovat peníze ať už formou darů či do vlastního vzdělávání v oblasti prevence. Nejistý vývoj v Evropě v souvislosti

s probíhající válkou na Ukrajině a s ním související změny v migraci a následně i uvolňování finančních prostředků na jiné účely (jako byla třeba adaptace migrantů). Nevýhodou může být také online prostředí přesycené nejrůznějšími informacemi ať už z řad odborné, tak i neodborné veřejnosti. Kvůli velkému kvantu informací může dojít k potenciálnímu znechucení se cokoli nového učit či dozvídat.

Tabulka 3 Swot analýza (vlastní zpracování)

SWOT ANALÝZA		PŘÍLEŽITOSTI				HROZBY					
		možnost dotací	oslovení starší populace	využití technologických trendů	spolupráce s jinými organizacemi	nová vláda	inflace	změna dotačních programů	přesycenost online prostoru		
SILNÉ STRÁNKY	mezioborová spolupráce	0	+	0	+	2	+	0	0	0	1
	sdílená vize	+	0	+	+	3	0	+	+	0	2
	odborné znalosti podložené praxí	+	+	0	+	3	0	0	+	0	1
	zkušenost s vedením kurzů	+	0	0	+	2	0	0	0	0	0
	zkušenost s osvětovou činností	0	0	0	+	1	0	0	0	0	0
		3	2	1	5	22	1	1	2	0	8
SLABÉ STRÁNKY	nedostatek odborníků	-	0	0	-	-2	-	0	-	0	-2
	nezkušenost s řízením NO	-	0	0	-	-2	-	-	0	0	-2
	chybějící marketing	-	-	-	-	-4	-	-	-	-	-4
	nová začínající NO	-	-	0	0	-2	0	-	0	-	-2
		-4	-2	-1	-3	-20	-3	-3	-2	-2	-20

3.3.5 Dílčí shrnutí SWOT analýzy

Pomocí matice SWOT analýzy je možné si vytyčit oblasti, kterým je vhodné věnovat pozornost. Za nejvýznamnější, obzvláště na poli neziskových organizací, lze považovat příležitost ke spolupráci s jinými organizacemi. Díky této spolupráci by mohl být vyvážený problém chybějícího marketingu, bylo by možné získat další odborníky do spolupráce a také nabýt zkušenosti s řízením NO. V tomto případě by se jednalo o WO strategii. Pokud by NO nevyužila komplexně možností, které příležitosti nabízejí, rozhodně by se měla věnovat oblasti marketingu, která je pro ni nejvíce oslabujícím prvkem.

3.4 Shrnutí situační analýzy

Pro založení NO v oblasti vzdělávání široké i odborné veřejnosti v tematice ženského zdraví PESTLE analýza ukázala, že je tato problematika politicky žádaná. Ekonomické vlivy nesou řadu výzev, hlavně kvůli energetické krizi, která zvedla v ČR inflaci. Sociální faktory pak díky zaměření organizace mohou být při správném zvolení komunikace se zákazníky a propagace služeb zákazníkům dobrou příležitostí pro dlouhodobé fungování organizace. Technologické faktory budou pro NO výzvou, která by však mohla přilákat podporovatele a dobrovolníky pro její činnost. Legislativní rámec neklade překážky pro vznik. Environmentální faktory jsou zanedbatelné.

Vzhledem k širokému záměru existuje značná konkurence. Největší rivalita bude v oblasti dotačních programů. Na druhou stranu je zde i potenciál jít cestou spolupráce a podpory. Jako nejméně zastoupenou oblast je možné označit neformální vzdělávání dětí a mládeže, proto by bylo vhodné, kdyby budoucí NO svou činnost významněji rozvíjela v této oblasti.

SWOT analýza, jejíž silné a slabé stránky v kontextu vznikající firmy je třeba brát jako potenciální, pak odhalila, že nejvíce úsilí by NO měla věnovat rozvoji marketingu a využití spoluprací v co největším rozsahu.

4 NEZISKOVÁ ORGANIZACE – ASOCIACE GYNEKOLOGICKÉ PÉČE (AGYPE)

4.1 Představení myšlenky neziskové organizace AGYPE

Asociace gynekologické péče, zkráceně AGYPE, představuje budoucí spolek, jehož hlavní činností je vzdělávání široké i odborné veřejnosti v oblasti ženského zdraví. Zkrácený tvar názvu AGYPE je blízký s řeckým slovem „Agape“, které vyjadřuje pečující lásku, kterou by zakladatelky rády vetkaly do péče o ženy.

Záměrem je sdružovat odborníky, kteří pečují o ženské zdraví, a zkvalitnit tak péči o ženy prostřednictvím mezioborové spolupráce a lepší informovanosti odborné i laické veřejnosti. Aktuálně se převážně v online prostoru schází v sestavě 8-12 fyzioterapeutek, do budoucna doufají, že se k jejich činnosti připojí kolegyně z jiných profesí (porodní asistentky, lékaři, nutriční terapeuti, případně i psychologové a psychoterapeuti). Podnětem ke vzniku této organizace jsou ženy – klientky a pacientky nejrůznějšího věku, které chodí do ordinací fyzioterapeutek neinformované nebo s mylnými informacemi o svém těle a možnostech terapie či cvičení. Spousta misinformationí a dezinformací je volně dostupná na internetu a často se velmi rychle šíří prostřednictvím sociálních sítí. Bohužel některé nevhodné doporučení a rady dostávají ženy i od odborníků. Z těchto důvodů si organizace klade za cíl zasadit se o lepší informovanost odborné i široké veřejnosti.

Pro širokou veřejnost budou informace poskytovány zejména prostřednictvím sociálních sítí a vlastních webových stránek, kde budou zveřejňovány články s nejrůznější tematikou týkající se oblasti ženského zdraví. Také zde budou k dispozici sjednocené návody a doporučení, které i ve formě letáků budou v ordinacích praktických obvodních lékařů a gynekologů, ale také na odděleních urogynekologií a porodnic. Z placeného obsahu je naplánováno vytvořit soubor webinářů s praktickými informacemi pro veřejnost (například o vhodném cvičení v nejrůznějších fázích života ženy). Pro odbornou veřejnost budou k dispozici zejména workshopy a webináře, kde by odborník na danou oblast seznámil kolegy z jiných profesí o doporučených postupech, nejnovějších poznatcích či vlastní klinické zkušenosti.

4.1.1 Základní údaje

Název spolku: Asociace gynekologické péče, z. s.

Zkrácený název: AGYPE

Logo:



Obrázek 9 Logo (vlastní zpracování)

Slogan: Srdcem pro ženy.

Právní forma: spolek

Sídlo: Brno

4.1.2 Poslání, vize, hodnoty a cíle AGYPE

Poslání

Prostřednictvím vzdělávání odborné i široké veřejnosti v oblasti podpory, prevence a kontinuální péče o ženské zdraví a psychosociální pohody vytvořit mezioborovou platformu a zajistit zkvalitnění péče o ženy.

Vize

Chceme se zasadit o dokonalou informovanost široké veřejnosti o ženském těle, jeho fázích a změnách v průběhu času, ale také o problémech a možnostech jejich řešení. Hodláme vyvracet nesmyslná doporučení a výroky pseudoodborníků a samozvaných terapeutů a uvádět je na pravou míru pomocí medicíny založené na důkazech či zkušenostech z vlastní praxe. Znalosti široké veřejnosti rozšíříme pomocí sociálních sítí formou vzdělávacích a informativních článků a příspěvků, ale také formou online konferencí a „živých“ workshopů či kurzů.

Zajistíme, aby odborná veřejnost nejen znala kompetence a možnosti péče v jednotlivých profesích, ale také aby jejich znalosti byly v souladu s aktuálními poznatky a doporučeními plynoucími ze studií, výzkumů či zažitých postupů v ČR i zahraničí. Toho hodláme dosáhnout pomocí sdílením klinických i nejnovějších poznatků, možností odborné diskuze

kazuistik, účastí a přednášením na odborných konferencích, také psaním odborných článků a organizováním teoretických i praktických vzdělávacích seminářů s domácími i zahraničními lektory.

Do roku 2030 vytvoříme mezioborovou síť pro spolupráci odborníků bez soupeření a povyšování jednoho oboru nad jiným. Tato spolupráce umožní poznat blíže možnosti péče v rámci jednotlivých oborů, kompetence jednotlivých odborníků a také osobně se seznámit s prací i osobnostními rysy jednotlivých profesionálů. Díky tomu, bude moci každý odborník lépe informovat ženy (klientky a pacientky) o možnostech péče a také bude mít síť specialistů, jejichž práci zná, kam může ženy odesílat.

Hodnoty

Organizace zastává tyto hodnoty:

- Respekt: respekt vůči schopnostem, znalostem a možnostem jednotlivých odborníků, vůči sobě navzájem i vůči našim klientkám a pacientkám.
- Podpora: podpora v poznávání a seznamování se s novými znalostmi a dovednostmi, podpora odborníků v rámci oboru i mezi obory navzájem, podpora klientek a pacientek na jejich unikátní cestě.
- Celostní péče: vnímání ženy jako celistvé bytosti s různými potřebami, možnostmi a schopnostmi, emocemi, psychosociálním prostředím, fyzickou kondicí, zdravotním stavem. Důraz na pokrytí ideálně celého spektra faktorů, které utváří danou klientku či pacientku, při poskytování péče. Stejně tak zahrnutí všech možných vstupů a činitelů při řešení problému tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího řešení.
- Spolupráce: spolupráce mezi odborníky, ale také spolupráce s klientkami či pacientkami při řešení problémů, při tvorbě edukačních materiálů a kurzů. A také spolupráce mezi odborníky v péči o ženy.
- Odbornost: zajištění sítě odborníků se zdravotnickým vzděláním, edukační materiály a kurzy odpovídají poznatkům z medicíny založené na důkazech a z klinické praxe.

Cíle

Cíl pro toto čtvrtletí je založit neziskovou organizaci.

Roční cíle (do konce července 2025) jsou:

- vytvořit obsah, který bude k dispozici zdarma,
- primárně se zaměřit na dospívající dívky a mladé ženy v edukaci široké veřejnosti,

- uspořádat online konferenci pro laickou veřejnost (část zdarma, rozšíření placené),
- oslovování a nábor dalších spolupracovníků (dobrovolnická činnost),
- získat dárcce a sponzory,
- navázat spolupráce.

Cíle na 3-5 let zahrnují:

- zvýšit schopnost udržitelnosti organizace pomocí samofinancování - mít placené online kurzy a webináře pro každou skupinu zákazníků,
- navazovat spolupráci s odborníky z jiných profesí (lékaři, porodní asistentky, nutriční terapeuti, další fyzioterapeuti),
- získat dotace,
- vytvořit základní síť odborníků, kteří pečují o ženské zdraví,
- navázat mezinárodní spolupráce.

Cíle na 5-10 let představují:

- zajistit dlouhodobou udržitelnost – fundraisingem a opakovanými placenými kurzy (naživo i online),
- vytvořit síť odborníků,
- držet krok s nejnovějšími poznatky a trendy (reagovat na ně vhodným edukačním obsahem, i placeným),
- pořádat placené semináře se zahraničními lektory.

4.1.3 Orgány a členství

Orgány spolku

Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze, kterou tvoří všichni řádní členové. Schází se minimálně jednou ročně a rozhoduje o zásadních věcech týkajících se činnosti spolku a také schvaluje změnu stanov, rozhoduje o hlavní a vedlejší činnosti, schvaluje rozpočet, výroční zprávu, volí a odvolává předsedu spolku, prvního a druhého místopředsedu spolku a členy výkonné rady a v neposlední řadě rozhoduje o tom, zda tyto orgány budou odměňováni a případně také o výši těchto odměn.

Statutárním orgánem je předseda a dva místopředsedové. Počet tří lidí je dán z důvodu snazší zastupitelnosti při jednáních spolku navenek. Jejich úkolem je uvádět do praxe rozhodnutí členské schůze a zastupovat organizaci a jednat za ni navenek. Dále koordinují a řídí činnost výkonné rady a mají povinnost svolávat členskou schůzi.

Výkonný orgán je tříčlenný a nazývá se „Výkonná rada“. Zasedá 4x ročně a zodpovídá za hospodaření spolku. Do její činnosti spadá jednání s dalšími organizacemi.

Členství

Členem spolku se může stát fyzická nebo právnická osoba, která souhlasí s účelem, cíli a stanovami spolku. Věková hranice není omezena, ovšem osoby mladší 18 let nemají hlasovací právo a potřebují souhlas zákonného zástupce. Členství se rozlišuje na řádné, přidružené a čestné:

- **Řádný člen** – má právo účastnit členské schůze, volit a být volen do orgánů spolku. Jeho povinností je podílet se na fungování spolku, což znamená vytvářet vzdělávací materiály nebo se podílet na vzdělávání online formou či naživo, případně organizovat akce spolku. Dle rozhodnutí členské schůze platí členský poplatek, do praxe se však počítá s tím, že řádní členové hradit příspěvky nebudou. Jejich příspěvkem bude vloženo úsilí do fungování a provozu spolku.
- **Přidružený člen** – má právo účastnit se členské schůze, ale pouze s poradním hlasem a nemůže volit ani být volen do orgánů spolku. Plánuje se, že přidružení členové budou hradit členský příspěvek (ve výši 600 Kč ročně) a za tento poplatek budou moci čerpat výhody (viz dále). Dále mohou podávat návrhy na čestné členy, ale také návrhy na fungování a provoz spolku (například návrh, jakého lektora pozvat).
- **Čestný člen** – se může podílet na fungování spolku s hlasem poradním, účastnit se akcí a čerpat výhod členství. Toto členství se uděluje za zvláštní zásluhy v oblasti podpory, prevence a kontinuální péče o ženské zdraví a psychosociální pohody.

Členské výhody

Mezi členské výhody budou patřit novinky rozesílané emailem, záznamy (pro zpětné zhlédnutí) online konferencí, webinářů a online cvičících lekcí zdarma. Jak se v budoucnu budou rozšiřovat služby a produkty NO, budou také růst členské výhody (současně s výší členského příspěvku).

Podrobnější informace o orgánech a členství je možné nalézt ve Stanovách spolku, které jsou součástí Přílohy I.

4.2 Business plán a model Canvas; návrh procesního řízení

4.2.1 Zákazníci

Zákazníci spolku by se dali rozčlenit do dvou základních skupin – na odborníky a širokou veřejnost.

Odborníky je možné dále rozdělit podle oboru vzdělání. Primárně cílí NO na fyzioterapeuty, lékaře se specializací v gynekologii a porodnictví, nutriční terapeuty a porodní asistentky. Ovšem její služby jsou přístupné i pro další zájemce z jiných oborů.

Jako „široká veřejnost“ jsou pak označeni všichni ostatní, na které spolek není primárně zaměřen v předchozím vymezení. Ovšem specifičtěji do této kategorie začleňuje ženy různého věku. Právě tato skupina zákazníků byla podnětem pro vznik myšlenky budoucí organizace. Ženská klientela by se dala členit podle mnoha kritérií, ovšem pro potřeby spolku budou rozděleny podle věku na dívky (0-12), mladé ženy (13-20), ženy v plodném období (21-40), ženy v období perimenopauzy a menopauzy (41-60) a ženy po menopauze (61 a více let).

4.2.2 Hodnota pro zákazníky

Organizace hodlá poskytovat celou řadu produktů a služeb zdarma. Snaží se o celistvý pohled a poskytování rad ve spolupráci odborníků z různých oborů. Veškeré informace budou podloženy vědeckými poznatky či vlastní praxí odborníků a jejich předávání bude uzpůsobeno jazyku veřejnosti bez zdravotnického vzdělání. Kontakty ze sítě odborníků budou garantovat odborné zdravotnické vzdělání.

4.2.3 Distribuční kanály

Nejvíce aktivní bude spolek v online světě – prostřednictvím vlastních webových stránek bude poskytovat informace, vzdělávací online kurzy a webináře a síť kontaktů odborné pomoci. Aktivní také bude na sociálních sítích Instagram, Facebook a LinkedIn. Pro setkávání s odbornou veřejností bude působit na odborných konferencích, ale také na vzdělávacích živých i online seminářích. Pro kontakt budou také sloužit informační letáčky, které budou v ordinacích a ambulancích spolupracujících osob.

4.2.4 Vztahy se zákazníky

Pro setkávání se zákazníky budou různé semináře a workshopy pořádané na živo i v online prostoru a webinářích.

Formou self-servisu budou moct fungovat zákazníci při čtení příspěvků a článků, či nákupu zpětného zhlédnutí konferencí či webinářů a také vzdělávacích programů a vstupem do online knihovny.

Pro NO bude nezbytné budování komunity a spolupráce ať už mezi odborníky, tak i mezi dobrovolníky, kteří budou s fungováním spolku a šířením jeho poslání pomáhat.

4.2.5 Příjmy

Své služby a produkty bude financovat spolek pomocí samofinancování (prodej částí produktů a služeb), z darů a dotací, dobrovolnické práce či veřejných sbírek. Blíže viz kapitola 4.3. Finanční plán.

4.2.6 Klíčové zdroje

V klíčových zdrojích bude nejvýznamnější roli hrát dobrovolnická práce jak ze strany odborníků, kteří budou tvořit vzdělávací obsah, tak ze strany dalších dobrovolníků, kteří se budou podílet na fungování, např. pomocí při organizaci akce, tlumočením workshopů.

Dále budou podstatné webové stránky a online platforma pro vzdělávání, tedy místa, kde se bude nacházet většina poskytovaných produktů. Pro jejich vytvoření jsou pak nezbytné hmotné zdroje ve formě kvalitní bezzrcadlovky a mikrofonu.

4.2.7 Klíčové aktivity

Hlavní činností spolku bude vzdělávání. Toto je však široký pojem, proto je potřeba si jej rozdělit na menší celky. V první řadě je třeba rozlišit, co bude placené a co zdarma.

Do placené sekce budou patřit workshopy pro odborníky a supervize. Pro širokou veřejnost pak zpětný přístup k záznamu konferencí a webinářů, či přístup do online knihovny cviků a receptů. V neposlední řadě online cvičební programy.

Zdarma pak budou nabízeny články s odbornou tematikou psané tak, aby byly srozumitelné pro osoby bez zdravotnického vzdělávání. Vzdělávací příspěvky na sociálních sítích budou představovat jejich kratší a zábavnější verze pro Instagram a Facebook. Na webu budou také základní videa (např. „Jak si vyšetřit diastázu?“, „Problematika jizvy“, „Jak poznat zdravou

menses?“, „Jak je to s tou (ne)plodností?“, „Strašák jménem osteoporóza“), rozšiřující informace budou v online webinářích, které bude spolek jednou měsíčně streamovat online s možností dotazů na odborníka. Jedenkrát ročně je v plánu pořádat online konferenci formou rozhovorů s odborníky k různým tématům (nejnovější poznatky ve vědě, zajímavosti z praxe, tipy na řešení nejběžnějších problémů apod.). Vzdělávací materiály budou rozčleněny a přizpůsobeny podle věku, společné však budou mít integrovaný herní mechanismus (forma kvízů, získávání virtuálních odměn a ocenění, pro děti za odměny kupování vybavení pro virtuálního mazlíčka či superhrdinu), aby vznikla pozitivní motivace k získávání nových znalostí. Vizí do budoucna je vytvořit aplikaci, která bude hravou formou informace poskytovat.

K různým tématům budou v základní verzi nejen pohledy odborníků, ale také sdílení klientek a pacientek z pohledu vlastního prožitku a zkušeností s danou problematikou. Každý rok budou běžet vzdělávací projekty zaměřené na určitý okruh (např. „Kdo je kdo – aneb poznejte svého zdravotníka.“, „Lekce latiny – aneb jak porozumět lékařské zprávě“, „Už vím jak – aneb jak si pomoci sama“, „Proměny ženy – aneb jak se připravit na změny související s životními cykly ženy“). Na živých setkáních a v ordinacích a ambulancích budou k dispozici letáky se základními informacemi o jednotlivých okruzích s odkazy na vzdělávací sekci či články.

Pro zdravotníky bude uzavřena sekce, která bude umožňovat sdílet kazuistiky, diskuzní fórum k odborné problematice a v neposlední řadě přehled novinek v oboru formou článků či webinářů.

4.2.8 Klíčoví partneři

V počátcích této NO je možné počítat s partnery na základě známostí – tedy s podporujícími fyzioterapeutkami a porodními asistentkami. Do budoucna je však záměrem síť rozšiřovat o další odborníky a minimálně letáky dostat do co nejvíce ordinací lékařů primární péče a do škol. Do partnerství by spolek rád zapojil také firmy, které se zabývají výrobou či prodejem produktů, které pozitivně ovlivňují ženské zdraví.

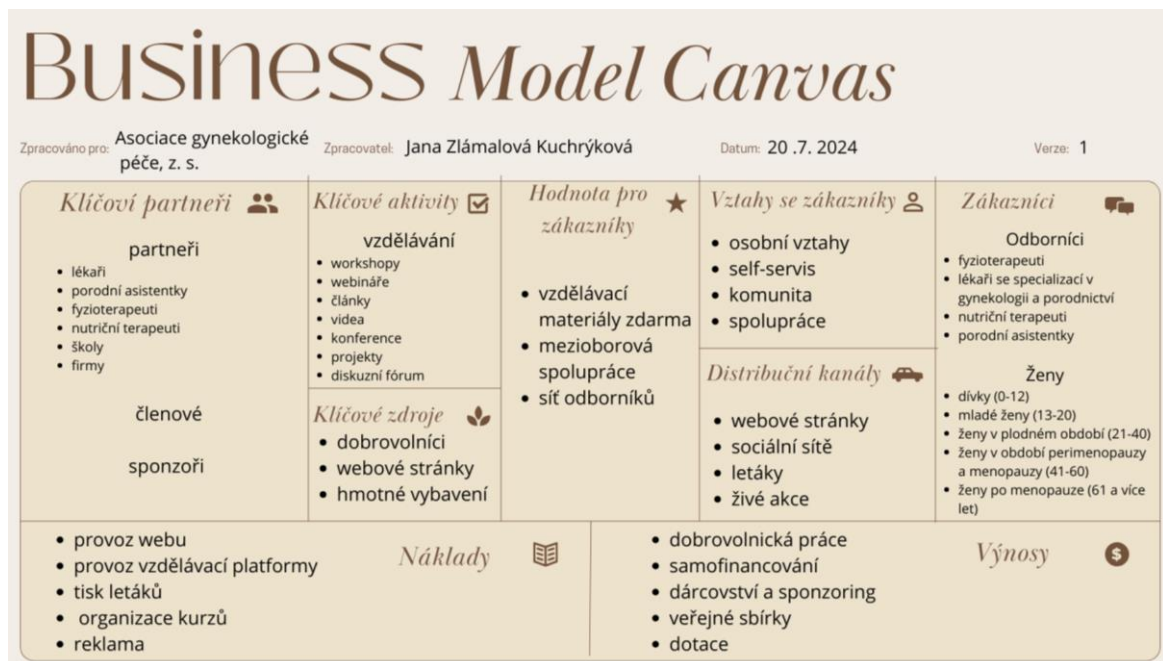
Spolek doufá, že se mu podaří vybudovat podporující členskou základnu, ale také získat pravidelné sponzory a dárce.

4.2.9 Náklady

Pro dodání hodnoty zákazníkovi bude NO muset minimálně zaplatit provoz webových stránek a vzdělávací platformy, tisk letáků a náklady spojené s organizací kurzů. Celkový rozsah se bude lišit dle pořádaných akcí a plánovaných postupů. Blíže viz následující kapitola 4.3. Finanční plán.

4.2.10 Canvas model

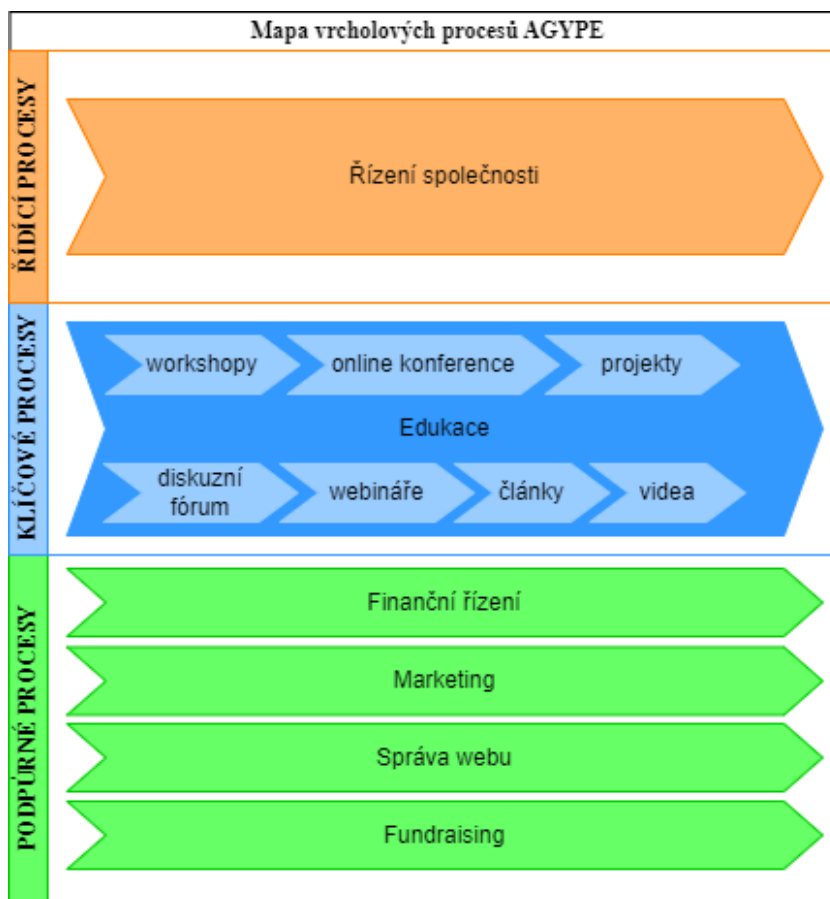
Shrnutí předchozího textu přehledně zpracované v Canvas modelu:



Obrázek 10 Canvas model (vlastní zpracování)

4.2.11 Návrh procesního řízení

Komplexní příprava a zpracování procesního řízení pro vznikající organizaci by rozsahově vydala na celou práci. Základní přehledová mapa vrcholových procesů budoucího spolku (viz Obrázek 11) zde slouží spíše jako znázornění záměru řídit spolek procesně.



Obrázek 11 Mapa vrcholových procesů spolku (vlastní zpracování)

4.3 Finanční plán

Budoucí NO má hlavní záměr vzdělávat odbornou i širokou veřejnost. Jelikož spektrum zákazníků bude velmi široké, své hlavní úsilí vloží do hlavní činnosti a doplňkovou činnost si nechává pouze jako potenciální možnost do budoucna. Její plánovanou hlavní činnost lze rozdělit na placenou a neplacenou. Právě placená část bude hlavním zdrojem příjmů této organizace. Vize úspěšné budoucnosti je taková, že organizace bude pořádat 4 živé workshopy pro odborníky (1 se zahraničním lektorem a 3 s domácími lektory). Dále věří, že široká veřejnost bude kupovat přístup k záznamům z online konference, webinářů a také do knihovny cviků a receptů. Členská sekce je zamýšlená jak pro zdravotníky, tak pro osoby bez zdravotnického vzdělání. Ačkoli tento zdroj není plánovaný jako primární, spolek věří, že v budoucnu se podaří vytvořit širokou členskou sekci. Platící členové z široké veřejnosti budou mít přístup k podrobnějším informacím rozvíjející základní problematiku (nabízenou zdarma); přístup do online knihovny cviků a receptů, zhlédnutí konferencí a webinářů zpětně zdarma. V neposlední řadě budou předávány bezplatně rady a tipy na určité téma a budou pořádány výzvy a online soutěže mezi jednotlivými členy. Pro odborníky budou výhody

členství spočívat taktéž v bezplatném přístupu k webinářům a konferencím. Dále se pro ně budou konat pravidelné webináře buďto na odborné téma nebo formou intervize. V neposlední řadě bude zřízena (pro nezdravotnickou veřejnost uzavřená) sekce pro sdílení kazuistik a diskuzní fórum k dané problematice.

Na druhé straně stojí vynaložené prostředky na to, aby mohly být tyto činnosti zajištěny. Spolek musí provozovat vlastní web a působit na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn). Dále bude potřebovat platformu na přenos konference a vzdělávacích webinářů. Výdaje na tyto online platformy jsou esenciální pro její fungování. Musí myslet také na vhodný nástroj pro editaci videí (záznamů). Důležité pro fungování organizace bude také kvalitní zpracování účetnictví a daní. Značnou pozornost bude muset věnovat marketingu, aby se o její činnosti zamýšlení zákazníci dozvěděli. V online prostoru je proto v plánu platit cílené reklamy. Dalším nástrojem budou letáčky v ordinacích, ambulancích, nemocnicích, školách a na dalších místech. Tyto letáčky budou mít nejen funkci informační (čtenáře poučit o určitém tématu), ale budou také odkazovat na činnost organizace. Spolu s organizováním živých akcí také souvisí výdaje na jejich zajištění.

4.3.1 Zahajovací rozvaha

K vizi budoucího fungování se organizace musí postupně propracovat. V začátcích musí počítat s tím, že bude na trhu nová a neznámá. Také chvíli potrvá, než se ve své činnosti zaběhne a zautomatizuje. Ve svém počátku bude tedy spolek pojat velmi minimalisticky, proto také zahajovací rozvaha nebude mít příliš mnoho položek. Promítnou se do ní vklad na běžný účet 20 000 Kč při založení a vklad fotoaparátu a mikrofonů (viz tabulka 4). Vklad na běžný účet poskytne jeden ze zakladatelů. Na fotoaparát (cena 41 899 Kč) a mikrofony (celková cena 3 810 Kč) se zakladatelé složí a spolku jej věnují. Zbylé výdaje, které vznikly v souvislosti se zakládáním, jako je odměna právníkovi za konzultace, administrativní náklady (úřední ověření podpisů, poštovné) a mnoho hodin brainstormingu zakládajících členů se již v rozvaze nemohou projevit.

Tabulka 4 Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha			
AKTIVA	KČ	PASIVA	KČ
dlouhodobá aktiva	0	vlastní zdroje	65 709
krátkodobá aktiva	65 709	vlastní jmění	65 709
zásoby	45 709	cizí zdroje	0
BÚ	20 000		
aktiva celkem	65 709	pasiva celkem	65 709

4.3.2 Náklady

Nezisková organizace plánuje fungovat zejména na dobrovolné aktivitě řádných členů. Ti zajistí veškeré možné činnosti (správa webu, přispívání na sociálních sítích, nahrávání a zpracovávání záznamů apod.). To umožní existenci s minimálními náklady. Nutné náklady pak případnou na provoz webových stránek (webhosting, doména a pluginy), náklady na pořádání online konferencí, pojištění zodpovědnosti a zpracování účetnictví na konci roku. Pro následné úpravy záznamů pak bude třeba využít online programu, ve kterém bude možné videa a zvuk upravovat. Tyto náklady jsou fixní.

Spolek může přežít v minimalistické verzi, ovšem pro to, aby se dostal do vysněné budoucnosti, bude muset vynaložit další prostředky. Pro poskytování kvalitnějších služeb a na reklamu bude potřeba větších finančních obnosů. V tabulce 5 jsou zobrazeny fixní náklady v minimalistické verzi, střední a maximalistické verzi. Střední cesta představuje přechod mezi minimalistickou verzí, kdy téměř veškeré činnosti obstarávají řádní členové, a maximalistickou verzí, která zahrnuje profesionální externí služby v nejvyšší kvalitě. Střední a maximalistická verze zahrnují také potřebu pronajmout si virtuální sídlo. Tato situace může nastat, protože se zakladatelé doposud na umístění sídla nedohodli. Střední a maximalistická varianta zahrnuje také platby reklam na Facebooku a Instagramu a na Googlu. V tomto případě je třeba také počítat s tím, že bude třeba přihlásit se k DPH, protože dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty se účetní jednotka stává tzv. identifikovanou osobou k DPH při platbách do zahraničí (což výše zmiňované organizace jsou) (Česko, 2004c, § 6). V neposlední řadě je potřeba myslet i na vedení bankovního účtu, který při pravidelných platbách do zahraničí již není ze strany banky poskytován zdarma.

Tabulka 5 Fixní náklady (vlastní zpracování)

Náklady fixní	Kč/rok		
	min	střed	max
provoz webových stránek	3 139	8 035	10 000
platforma pro online školení	1 050	1 881	3 931
vedení účetnictví	13 000	25 200	54 504
reklama	0	36 500	120 000
pojištění zodpovědnosti	5 000	25 000	25 000
pronájem schránky	0	2 388	6 000
DPH z reklamy	0	7 995	25 200
vedení bankovního účtu	0	588	5 988
sw pro editaci videí	0	879	3 239
celkem:	22 189	108 466	253 862

Součástí edukační činnosti bude také tvorba letáků se základními informacemi do čekáren lékařů, ale také do škol či provozoven spolupracujících organizací. Bude tedy potřeba natisknout tyto materiály – počet se bude lišit dle potřeby, proto je nutné tento náklad zahrnout jako variabilní. Několikrát do roka je také plánováno pořádat workshopy naživo. Tyto workshopy se budou lišit podle toho, o jakého lektora se jedná (odkud přijíždí, potřeba tlumočení apod.) a kolik dní potrvá. Z pohledu organizace je možné tyto náklady také považovat za variabilní, poněvadž se odvíjí od typu a počtu uskutečněných akcí za rok.

Tabulka 6 Náklady variabilní (vlastní zpracování)

Náklady variabilní					
tisk letáků (750ks)					662
tisk letáků (1500ks)					1 273
tisk letáků (2500ks)					2 091
náklady na kurz s lektorem	- zahraničním		- domácím		
	Kč/den	Kč/3dny	Kč/den	Kč/2dny	
odměna lektorovi	39 500	118 500	16 000	32 000	
cestovné	10 000	10 000	1 200	1 200	
ubytování	2 000	6 000	2 000	4 000	
prostory	5 900	17 700	6 150	12 300	
strava pro lektora a překladatele	1 100	3 300	550	1 100	
občerstvení	5 671	17 013	5 671	11 342	
propagace s DPH	6 050	6 050	6 050	6 050	
záznam a jeho zpracování	7 990	7 990	7 990	7 990	
kameraman	8 910	26 730	8 910	17 820	
certifikáty (25ks)	496	496	496	496	
celkem:	87 617	213 779	55 017	94 298	

Výhled do budoucna představuje další investice. Pokud by autoři článků měli psát dlouhodobě a pravidelně, je vhodná finanční motivace (předpokládaná odměna 1 000 Kč za článek, celkem 25 článků ročně), stejně tak pro lektory živých akcí by měla náležet odměna za práci. Nejvíce práce bude na předsedovi spolku, proto je plán nabídnout mu půl úvazek s hrubou mzdou 11 314 Kč (výše mzdy je dána na základě domluvy). Jak se bude spolek rozvíjet a jeho činnost se bude rozrůstat, je nezbytné počítat také s potřebou zaměstnat také člověka na zajištění marketingu, fundraisera a účetní. Pro tyto zaměstnance by zpočátku byl plánovaný půl úvazek s hrubou mzdou 20 500 Kč. Výše platu je odhadovaná dle údajů na serveru jooble, kdy plat pracovníka v online marketingu se v průměru pohybuje okolo 37 222 Kč (Jooble, 2024a) plat hlavního účetního je v průměru 41 039 Kč (Jooble, 2024b) a průměrná měsíční mzda fundraisera je 30 125 Kč (Jooble, 2024c) (stav ke dni 31.7.2024).

Další vizí budoucnosti je také vývoj mobilní aplikace, který při současných cenách je odhadovaný na 400 000 Kč.

Tabulka 7 Odhadované budoucí náklady (vlastní zpracování)

Budoucí náklady	jednotka	Kč	počet měsíčně	Kč/měsíc	Kč/rok
Odměny přispěvatelům	Kč/článek	1 000	2	2 000	24 000
Odměny lektorům živých akcí	Kč/hod	1 200	4	4 800	57 600
Osobní náklady (předseda)	Kč/měsíc	15 138	1	15 138	181 656
Marketing	Kč/měsíc	27 429	1	27 429	329 148
Fundraising	Kč/měsíc	27 429	1	27 429	329 148
Účetní	Kč/měsíc	27 429	1	27 429	329 148
Vývoj mobilní aplikace	jednorázově	400 000	/	/	/
celkem:				104 225	1 250 700

4.3.3 Výnosy

Spolek plánuje ročně uskutečnit 4 workshopy pro odborníky – 3 workshopy po 2 dnech s domácími lektory, 1 workshop po 3 dnech se zahraničním lektorem. Konečná cena bude tvořena skutečnými náklady navýšenými o 15 % (viz níže kalkulace ceny kurzu). Dále hodlá jedenkrát ročně pořádat online konferenci pro širokou veřejnost, která bude zdarma. Zpětný přístup k záznamu konference již bude zpoplatněn. Stejně tak budou zpoplatněny záznamy webinářů. V neposlední řadě bude zpoplatněn přístup k online knihovně cviků a receptů. Níže uvedené tabulky zobrazují optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu očekávaných výnosů:

Tabulka 8 Pesimistická varianta výnosů (vlastní zpracování)

Výnosy - pesimistická varianta				
produkt	jednotka		ročně zakoupeno	
kurz zahraniční lektor	Kč/kurz	246 600	0x	0
kurz domácí lektor	Kč/kurz	108 900	2x	217 800
členství	Kč/rok	600	4x	2 400
přístup ke konferenci zpětně	Kč/osoba	350	0x	0
Přístup k webináři zpětně	Kč/rok	200	0x	0
online knihovna - měsíčně	Kč/měsíc	150	0x	0
online knihovna - ročně	Kč/rok	1 500	0x	0
celkem:				220 200

Tabulka 8 zobrazující pesimistický výhled výnosů ukazuje situaci, kdy nebude kurz se zahraničním lektorem a budou pouze dva kurzy s domácím lektorem. Podpora ze strany

členů bude plynout jen ze 4 členství a o další produkty nebude zájem. Tato varianta představuje nejhorší možný scénář, který může v začátku fungování spolku nastat.

Tabulka 9 Realistická varianta výnosů (vlastní zpracování)

Výnosy - realistická varianta				
produkt	jednotka		ročně zakoupeno	
kurz zahraniční lektor	Kč/kurz	246 600	1x	246 600
kurz domácí lektor	Kč/kurz	108 900	2x	217 800
členství	Kč/rok	600	10x	6 000
přístup ke konferenci zpětně	Kč/osoba	350	5x	1 750
Přístup k webináři zpětně	Kč/rok	200	2x	400
online knihovna - měsíčně	Kč/měsíc	150	0x	0
online knihovna - ročně	Kč/rok	1 500	1x	1 500
celkem:				474 050

Tabulka 9 znázorňuje realistická očekávání výnosů. Počítá s organizací dvou dvoudenních kurzů s domácím lektorem a jedním kurzem se zahraničním lektorem. Předpokládaný počet členů je 10 osob. Věří, že realizuje 5 prodejů záznamů konferencí a 2 prodeje přístupů k webinářům a jedním ročním předplatným do online knihovny. Tato nastíněná situace je předpokládána v prvních letech fungování.

Tabulka 10 Optimistická varianta výnosů (vlastní zpracování)

Výnosy - optimistická varianta				
Produkt	jednotka		ročně zakoupeno	
kurz zahraniční lektor	Kč/kurz	246 600	1x	246 600
kurz domácí lektor	Kč/kurz	108 900	3x	326 700
členství	Kč/rok	600	50x	30 000
přístup ke konferenci zpětně	Kč/osoba	350	10x	3 500
Přístup k webináři zpětně	Kč/rok	200	10x	2 000
online knihovna - měsíčně	Kč/měsíc	150	5x	750
online knihovna - ročně	Kč/rok	1 500	3x	4 500
celkem:				614 050

Tabulka 10 ukazuje optimistickou variantu – tedy vizi optimální budoucnosti, kdy NO očekává, že uspořádá a naplní třídní kurz se zahraničním lektorem a 3 dvoudenní kurzy s domácími lektory. Počítá se stabilní členskou základnou 50 členů. Věří, že svou online konferencí zaujme a 10 zájemců si zakoupí její záznam. Věří také, že obdobný zájem bude o její webináře, jejichž záznam koupí 10 osob. Předpokládá, že dokáže motivovat ženy ke zdravému způsobu cvičení či stravování a povede se jí prodat 5 měsíčních předplatných a 3 roční předplatné do online knihovny.

4.3.4 Doplnující informace k nákladům a výnosům

Pro vyčíslení nákladů byly srovnány nejrůznější poskytovatele webových služeb. Jako nejvhodnějšího poskytovatele webové platformy dle ceny a nabídky poskytovaných služeb byla zvolena platforma WordPress – minimalistická, střední i maximální varianta vychází z aktuálního ceníku poskytovaných služeb (včetně webhostingu, domény a potřebných pluginů). Jako nejvhodnější platforma pro online konference a webináře byl zvolen produkt MS Teams a opět konkrétní čísla vychází z aktuálního ceníku dostupných variant služeb. Náklady na reklamu ve střední variantě odpovídají stanovení rozpočtu v systému Meta (Facebook a Instagram) na 100 Kč denně. Maximální varianta reklamy vychází z cenové nabídky zaslané firmou PPC Profits. U všech zmiňovaných nákladů je třeba počítat s tím, že se skutečné náklady budou lišit. U WordPressu a MS Teams bude cena záviset od kurzu Eura, u PPC Profits podle bližších specifikací požadavků na reklamu.

Náklady na vedení účetnictví v minimalistické verzi vychází z ceny nabídnuté rodinným příslušníkem jedné ze zakladatelek ve výši 10 000 Kč navýšené o 3 000 Kč za školení od Anny Pelikánové „Účetnictví a daně pro nestátní neziskové organizace“. Střední varianta vychází z nabídky zpracovávat účetnictví za 2 100 Kč měsíčně současné klientky (soukromé účetní) jedné ze zakladatelek. Maximalistická verze vychází z předběžné kalkulace poskytnuté stránkou „Účetnictví pro neziskovky.cz“ (zadáno 330 dokladů ročně, 2 zaměstnanci měsíčně, 3 projekty a plátce DPH – výsledkem je nabídka 4 542 Kč měsíčně). Nejlepší variantou by však bylo zaměstnání kvalitní účetní.

Pojištění odpovědnosti nebylo možné přesně stanovit, protože spolek zatím neexistuje. Předběžná nabídka od finančního poradce firmy 4fin představovala základní pojištění odpovědnosti organizace za škodu třetím osobám ve výši 5 000 Kč a variantu se 3 zaměstnanci (místo živých workshopů byli započítáni zaměstnanci) ve výši 25 000 Kč. Tyto náklady budou reálnější po uvedení spolku do provozu (dle slov finančního poradce).

Pronájem schránky ve střední variantě vychází z cenové nabídky firmy Ofigo, s.r.o., maximalistická varianta vychází z nabídky pronajímatele prostor ordinace jedné ze zakladatelek.

Cena za vedení bankovního účtu byla stanovena na základě srovnání nabídek jednotlivých bank, kdy byla vybrána nabídka Raiffeisenbank a.s. – v minimalistické variantě „Chytrý účet pro podnikatele“ (0 Kč měsíčně), ve střední variantě „Aktivní účet pro podnikatele“ (49 Kč měsíčně) a v maximalistické variantě „Světový účet pro podnikatele“ (499 Kč měsíčně).

Poslední zmiňovaný má výhodu neomezených plateb v eurech v rámci Evropského hospodářského prostoru, což by bylo značnou výhodou, pokud by se spolku dařilo pořádat více než jeden workshop se zahraničním lektorem.

Jako nejvhodnější software pro editaci videí ve střední variantě byl zvolen produkt „Screen recorder + video editor“ (základní verze nabízená v ceně 879 Kč), v maximalistické variantě byl zvolen produkt „Unlimited“, který nabízí také editaci fotek a AI úpravy.

Odměny lektorům i náklady na cestovné byly stanoveny na základě již probíhajících domluv ohledně budoucích kurzů. Reálné náklady na odměnu zahraniční lektorce se mohou lišit dle kurzu libry (1 200 £/den - uvedené náklady jsou nadsazené pro případné kurzové rozdíly). Cena nákladů na ubytování byla stanovena dle průměru vhodných nabídek ubytování v Brně na serveru booking.com. Cena za stravu lektora (a překladatele) byla stanovena průměrem cen obědových menu v Brně a průměru cen za večeři v Brně. Pro pronájem prostor byl zvolen jako nejvhodnější Společenský sál od „Centra pro rodinu a sociální péči v Brně“ (9 hodin v ceně 600 Kč/hod (jeden den kurzu) + 500 Kč příplatek za přípravu sálu + 1 000 Kč příplatek za pronájem o víkendu). Cena občerstvení (pro kurzisty) vychází z nabídky firmy U-catering. Náklady na propagaci je dána odhadem – Meta umožňuje stanovit rozpočet na kampaň (tedy kolik maximálně chceme zaplatit). Cena kameramana a zpracování záznamu vychází z nabídky firmy BStudio.

Stanovení výnosů z kurzů vychází z kalkulace přírážkovou metodou, kdy pro rozdělení nepřímých nákladů slouží jako rozvrhová základna přímé náklady (viz tabulka 11). Celý postup je uveden v příloze II.

Tabulka 11 Kalkulace ceny kurzu (vlastní zpracování)

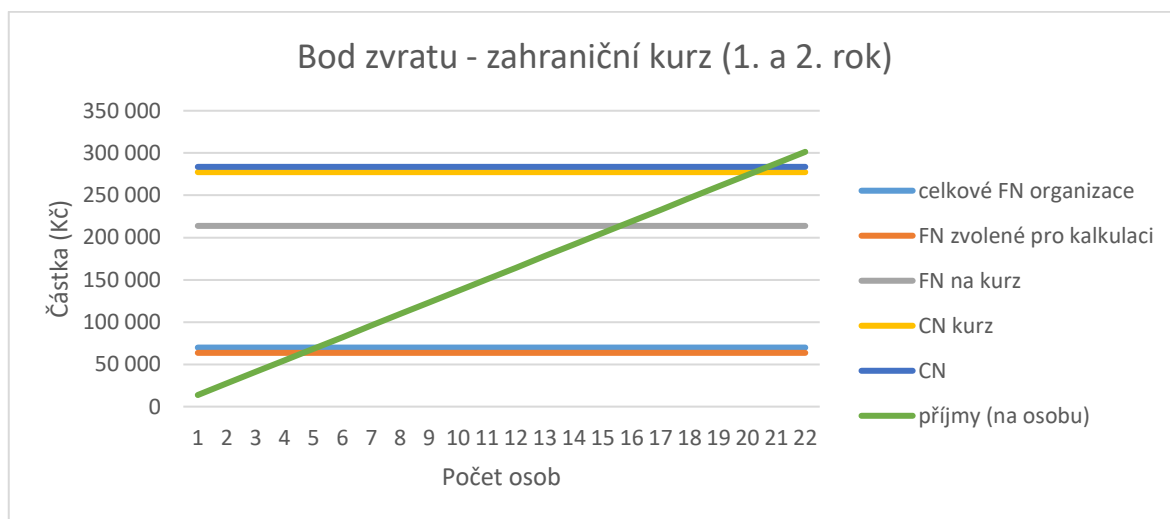
kalkulace ceny přírážkovou metodou			
	1. rok	2. rok	3. rok
přímé náklady	402 375	402 375	496 673
nepřímé náklady (fixní)	63 611	63 611	68 507
procentuální podíl:	15,81 %	15,81 %	13,79 %
zvolené procento pro další výpočet (dáno průměrem)	15,14 %		
zaokrouhlení	15 %		
cena kurzu (zaokrouhlení na celé čísla)			
zahraniční lektor	245 846		
domácí lektor	108 443		
cena na osobu (při počtu 18 lidí, zaokrouhleno na 50)			
zahraniční lektor	13 700		
domácí lektor	6 050		

Pro sledování bodu zvratu – tedy stavu, kdy kurz začne přinášet zisk – je zde přiložena tabulka 12. Je důležité si uvědomit, že ačkoli náklady na pořádání kurzu by se daly považovat pro organizaci za variabilní (pokud kurz nebude, nejsou ani náklady), pro výpočet bodu zvratu musí figurovat jako fixní (v tabulce označeny jako fixní náklady na kurz) – jejich cena není ovlivněna počtem osob, které na kurz přijdou. Do předchozí kalkulace byla ke kurzům přiřazena část fixních nákladů – v tabulce jsou tedy rozlišeny celkové fixní náklady organizace a fixní náklady zvolené pro kalkulaci kurzu. Dále jsou rozděleny celkové náklady na organizaci a „celkové náklady na kurz“, které pak zahrnují fixní náklady na kurz a fixní náklady zvolené pro kalkulaci kurzu.

Tabulka 12 Bod zvratu pro jednotlivé kurzy (vlastní zpracování)

BOD ZVRATU		cena na osobu (Kč)	FN organizace (Kč)	bod zvratu	FN zvolené pro kalkulaci na kurz (Kč)	bod zvratu	FN na kurz (Kč)	bod zvratu	CN na kurz (Kč)	bod zvratu	CN organizace (Kč)	bod zvratu
rok	kurz											
1. a 2.	zahraniční lektor	13 700	69 842	5,10	63 611	4,64	213 779	15,60	277 390	20,25	283 621	20,70
1. a 2.	domácí lektor	6 050	69 842	11,54	63 611	10,51	94 298	15,59	157 909	26,10	164 140	27,13
3.	zahraniční lektor	13 700	81 116	5,92	68 507	5,00	213 779	15,60	282 286	20,60	294 895	21,53
3.	domácí lektor	6 050	81 116	13,41	68 507	11,32	94 298	15,59	162 805	26,91	175 414	28,99

Pro lepší znázornění obrázek 12 zobrazuje graficky jednotlivé body zvratu pro zahraniční kurz v prvních dvou letech.



Obrázek 12 Bod zvratu pro zahraniční kurz v 1. a 2. roce (vlastní zpracování)

Ačkoli tabulka i obrázek jasně ukazují, že pro pokrytí nákladů kurzu by bylo třeba, aby bylo více účastníků, lektori nechtějí školit více než 20 lidí z důvodu zajištění kvality předávaných

informací.² Dále do stanoveného propočtu ceny 18 lidí na kurz spadá pomyslná odměna řádným členům spolku – za organizaci kurzu se mohou účastnit zdarma. Plánuje se pro kurz s domácím lektorem místo pro dva členy, pro kurz se zahraničním lektorem také, ovšem jeden z členů bude v roli překladatele (dle vzájemné domluvy zakladatelek).

4.3.5 Cash flow

Za předpokladu, že po založení spolku do konce kalendářního roku (září-prosinec 2024) bude NO vytvářet hlavně obsah na stránky a první webináře vlastním úsilím a bez odměny lektorům a autorům článků, současně kromě počátečních vkladů nebude mít žádné příjmy, bude cash flow následující:

Tabulka 13 Cash flow do konce kalendářního roku 2024 (vlastní zpracování)

CASH FLOW pro nultý rok				
Měsíc	příjmy (Kč)	výdaje (Kč)		výsledek (Kč)
		provoz webu	pojištění	příjmy - výdaje
PS				20000
září		3 139	5 000	-8 139
říjen				0
listopad				0
prosinec				0
celkem	0	3 139	5 000	11 861

Pro první rok fungování v plném provozu (leden-prosinec 2025) se předpokládá, že bude organizace fungovat s minimalistickými náklady, které rozšíří o reklamu, bankovní poplatky a software pro editaci videí. V prvním roce se počítá s finanční účastí 10 členů (ačkoli příspěvek přislíbilo 15 lidí), počítá s organizací jednoho kurzu se zahraničním lektorem (již se domlouvají podrobnosti konání) a dvou kurzů s domácím lektorem. Také počítá, že online konference ve svém prvním roce konání zaujme dva lidi, kteří si koupí záznam. Tuto skutečnost zobrazuje tabulka 14.

² Převážně se bude jednat o kombinaci teoretických poznatků a nácviků manuálních dovedností s klientem na lehátku.

Tabulka 14 Cash flow pro první rok dle realistického očekávání (vlastní zpracování)

CASH FLOW pro první rok														
	příjmy (Kč)			výdaje (Kč)										výsledek příjmy-výdaje
	členství	kurz	záznam konference	provoz webu	platforma pro konference	vedení účetnictví	pojištění	edítace videí	bankovní poplatky	reklama vč DPH	tisk letáků	3 denní kurz zahraniční lektor	2 denní kurz domácí lektor	
PS														11 861
I	2 400								49	3 708				-1 357
II		108 900							49	3 708	1 273		94 298	9 572
III	1 200								49	3 708				-2 557
IV									49	3 708				-3 757
V		246 600							49	3 708		213 779		29 064
VI	2 400								49	3 708				107 543
VII									49	3 708				-3 757
VIII									49	3 708				-3 757
IX		108 900		3 139			5 000		49	3 708			94 298	2 706
X			1 400		1 050			879	49	3 708				-4 286
XI									49	3 708				-3 757
XII						13 000			49	3 708				-16 757
celkem	6 000	464 400	1 400	3 139	1 050	13 000	5 000	879	588	44 496	1 273	213 779	188 596	11 861

Pokud by nastala situace, že by spolek byl nucen mít virtuální sídlo, pak by cash flow do konce roku 2024 byl pozměněný o cenu pronájmu virtuálního sídla (viz tabulka 15)

Tabulka 15 Cash flow pro první rok v případě pronájmu virtuálního sídla (vlastní zpracování)

CASH FLOW pro nultý rok – virtuální sídlo					
měsíc	příjmy (Kč)	výdaje (Kč)			výsledek (Kč)
		provoz webu	pojištění	virtuální sídlo	příjmy - výdaje
PS					20000
září		3 139	5 000	199	-8 338
říjen				199	-199
listopad				199	-199
prosinec				199	-199
celkem	0	3 139	5 000	796	11 065

V případě, že by bylo třeba dále pronajímat virtuální sídlo a současně by došlo k situaci, kdy by se nepovedlo uspořádat kurz se zahraničním lektorem, peněžní toky pro první rok fungování v plném provozu by se také lišily. Jejich znázornění je v Tabulce 16.

Tabulka 16 Cash flow pro první rok pesimistická varianta (vlastní zpracování)

CASH FLOW pro první rok - pesimistická varianta														
	příjmy (Kč)			výdaje (Kč)										výsledek příjmy-výdaje
	členství	kurz	záznam konference	provoz webu	platforma pro konference	vedení účetnictví	pojištění	edítace videí	bankovní poplatky	reklama vč DPH	tisk letáků	virtuální sídlo	2 denní kurz domácí lektor	
PS														11 065
I	2 400								49	3 708		199		-1 556
II		108 900							49	3 708	1 273	199	94 298	9 373
III									49	3 708		199		-3 956
IV									49	3 708		199		-3 956
V									49	3 708		199		-3 956
VI									49	3 708		199		-3 956
VII									49	3 708		199		-3 956
VIII									49	3 708		199		-3 956
IX		108 900		3 139			5 000		49	3 708		199	94 298	2 507
X			1 400		1 050			879	49	3 708		199		-4 485
XI									49	3 708		199		-3 956
XII						13 000			49	3 708		199		-16 956
celkem	2 400	217 800	1 400	3 139	1 050	13 000	5 000	879	588	44 496	1 273	2 388	188 596	-27 744

V tomto případě by již byl výsledek výrazně v záporných číslech. Na tuto situaci však může spolek zareagovat organizací jednoho kurzu s domácím lektorem navíc (negativní schodek by se snížil o 14 602 Kč), dále by mohl upravit výši denního rozpočtu na reklamy, případně hledáním dodatečných financí.

Vzhledem k tomu, že optimistické očekávání výnosů se odvíjí od schopnosti organizace pořádat 4 kurzy ročně, dále od nabízeného obsahu k zakoupení a současně počítá s větší členskou základnou, není možné v prvním roce s touto variantou počítat, neboť bude spolek na trhu nový a neznámý.

4.3.6 Finanční výhled do budoucnosti

Postupně by se spolek mohl dále rozvíjet. Díky reklamě by se dalo očekávat více nákupů a nadále plné obsazení tří kurzů. Odhadované výnosy a náklady zobrazuje Tabulka 17, orientační cash flow by pak mohlo vypadat obdobně, jak znázorňuje Tabulka 18.

Tabulka 17 Odhadované výnosy, náklady a hospodářský výsledek pro druhý rok fungování spolku (vlastní zpracování)

2. rok fungování spolku				
Výnosy - realistická varianta		Náklady		Výsledek
kurz zahraniční lektor	246 600	kurz zahraniční lektor	213 779	0
kurz domácí lektor	217 800	kurz domácí lektor	188 596	
členství	6 600	provoz webových stránek	3 139	
přístup ke konferenci zpětně	1 750	platforma pro online školení	1 050	
přístup k webináři zpětně	600	vedení účetnictví	13 000	
online knihovna - ročně	1 500	reklama	44 496	
celkem	474 850	pojištění zodpovědnosti	5 000	
		pronájem schránky	2 388	
		tisk letáků	1 935	
		vedení bankovního účtu	588	
		nástroj pro editaci videí	879	
		celkem	474 850	

Tabulka 18 Orientační cash flow pro druhý rok fungování spolku (vlastní zpracování)

CF 2. rok	příjmy (Kč)					výdaje (Kč)											výsledek příjmy-výdaje
	členství	kurz	záznam konference	záznam z webináře	přístup do online knihovny	provoz webu	platforma pro konference	vedení účetnictví	pojištění	editace videí	bankovní poplatky	reklama vč DPH	virtuální sídlo	tisk letáků	3 denní kurz zahraniční lektor	2 denní kurz domácí lektor	
PS																	11 861
I	2 400										49	3 708	199				-1 556
II		108 900									49	3 708	199	1 273		94 298	9 373
III	1 200										49	3 708	199				-2 756
IV				200	1 500						49	3 708	199				-2 256
V		246 600									49	3 708	199		213 779		28 865
VI	2 400			200							49	3 708	199				-1 356
VII											49	3 708	199				-3 956
VIII											49	3 708	199				-3 956
IX		108 900				3 139			5 000		49	3 708	199	662		94 298	1 845
X	600		1 750				1 050			879	49	3 708	199				-3 535
XI				200							49	3 708	199				-3 756
XII								13 000			49	3 708	199				-16 956
celkem	6 600	464 400	1 750	600	1 500	3 139	1 050	13 000	5 000	879	588	44 496	2 388	1 935	213 779	188 596	11 861

Výhled do třetího roku počítá s dalším navýšením počtu členů, ale také možností navýšit výdaje o odměny autorům článků (odměna 500 Kč za článek). Dále by bylo možné dosáhnout organizování jednoho kurzu se zahraničním lektorem a tří kurzů s domácími lektory. Bylo by možné také přejít na středně nákladovou verzi webových stránek i platformy pro webináře a vyšší variantu nástroje pro editaci videa. Odhadované výnosy a náklady zobrazuje Tabulka 19, orientační cash flow by pak mohlo vypadat tak, jak znázorňuje Tabulka 20.

Tabulka 19 Odhadované výnosy, náklady a hospodářský výsledek pro třetí rok fungování spolku (vlastní zpracování)

3. rok fungování spolku				
Výnosy - realistická varianta		Náklady		Výsledek
kurz zahraniční lektor	246 600	kurz zahraniční lektor	213 779	0
kurz domácí lektor	326 700	kurz domácí lektor	282 894	
členství	12 000	provoz webových stránek	8 035	
přístup ke konferenci zpětně	3 500	platforma pro online školení	5 040	
Přístup k webináři zpětně	600	vedení účetnictví	13 000	
online knihovna	3 150	reklama	44 496	
celkem	592 550	pojištění zodpovědnosti	5 000	
		pronájem schránky	2 388	
		tisk letáků	2 091	
		vedení bankovního účtu	588	
		nástroj pro editaci videí	3 239	
		odměny příspěvatelům	12 000	
		celkem celkem	592 550	

Tabulka 20 Orientační cash flow pro třetí rok fungování spolku (vlastní zpracování)

CF 3.rok	příjmy (Kč)					výdaje (Kč)										výsledek příjmy-výdaje		
	členství	kurz	záznam konference	záznam z webináře	přístup do online knihovny	provoz webu	platforma pro konference	vedení účetnictví	pojištění	editace videí	bankovní poplatky	reklama vč DPH	virtuální sídlo	tisk letáků	3 denní kurz zahraniční lektor		2 denní kurz domácí lektor	odměna autorům článků
PS																		11 861
I	2 400			200						49	3 708	199					1 000	-2 356
II		108 900			150					49	3 708	199				94 298	1 000	9 796
III	2 400									49	3 708	199					1 000	-2 556
IV				200	1 500					49	3 708	199	2 091				1 000	-5 347
V		246 600								49	3 708	199			213 779		1 000	27 865
VI	1 200			200						49	3 708	199					1 000	-3 556
VII	2 400				1 500					49	3 708	199					1 000	-1 056
VIII										49	3 708	199					1 000	-4 956
IX		108 900			150	8 035		5 000		49	3 708	199				94 298	1 000	-3 239
X	2 400		3 500				5 040			3 239	49	3 708	199				1 000	-7 335
XI				200							49	3 708	199				1 000	-4 756
XII	1 200	108 900						13 000			49	3 708	199			94 298	1 000	-2 154
celkem	12 000	573 300	3 500	600	3 150	8 035	5 040	13 000	5 000	3 239	588	44 496	2 388	2 091	213 779	282 894	12 000	11 861

4.3.7 Shrnutí finančního plánování

Dle nastíněných variant se zdá být pravděpodobné, že spolek je schopen fungovat pomocí samofinancování, pokud bude fungovat na dobrovolnické práci odborníků, kteří budou poskytovat vzdělávání pomocí webinářů zdarma. Ve variantě samofinancování bude muset velmi pečlivě volit, na co uvolní finanční prostředky. Pokud by se však chtěl spolek dostat na vyšší úroveň (tj. poskytovat odměny lektorům, autorům článků a mít vlastní zaměstnance), bude třeba získat další zdroje financování. Vhodné by bylo také zvážit zahájení vedlejší činnosti, která by dokázala více přispět k finanční samostatnosti spolku.

Možné je také získat finance pomocí fundraisingu či se pokusit dosáhnout na dotace. Výše zmiňovaný záměr vyvinout vlastní aplikaci by bylo vhodné financovat pomocí veřejné sbírky například na platformě Donio či sponzoringu.

4.4 Analýza rizik

4.4.1 Identifikace rizik

Mezi nejvýznamnější rizika neziskové organizace rozhodně patří nedostatek dobrovolníků a nedostatek financí. V případě tohoto spolku fungování tolik neohrožuje celkový počet dobrovolníků, ale významně jeho fungování ovlivňují odborníci se zdravotnickým vzděláním, kteří jsou ochotní tuto dobrovolnickou činnost vykonávat (R1). Problém nedostatku financí může plynout ze špatného finančního plánování (R2), špatného účetnictví (R3), v důsledku ekonomického výkyvu (R4), ale také z důvodu malé členské základny (R5) či kvůli nedostatku sponzorů a dárců (R6). Z vnějších vlivů může ve finanční sféře hrát roli krom ekonomického výkyvu i změna legislativy (R7) – zejména v oblasti účetnictví a daní.

Pro provoz spolku je nezbytné dobré řízení. Vzhledem k tomu, že zakladatelé nemají žádnou zkušenost se zakládáním a řízením NO (R8), může toto riziko ovlivnit chod a dlouhodobé přežití spolku. Z externích vlivů by do fungování spolku mohla zasáhnout obdobná situace, jako byla pandemie Covidu-19 – pak by nebylo možné pořádat živá školení (R9). Mohou však nastat také neočekávané situace technického rázu – výpadek na straně dodavatelů webu či platformy pro vzdělávání (R10).

Pořádání živých workshopů s sebou nese riziko malého zájmu o tyto placené akce (R11). Dále může hrozit snižování kvality jak samotných workshopů, tak i vzdělávacích programů dostupných online (R12). Zejména při živých akcích může dojít ke zranění účastníků (R13) – nejpravděpodobnější jsou zranění v důsledku uklouznutí či pád z lehátka či pád (omdlení) po ošetření.

Při fungování v online světě, zejména pak na sociálních sítích, je nezbytné počítat s negativní kritikou a také s očerňováním dobrého jména (R14). Zranitelné mohou být také samotné poskytované informace – v dnešní době je bohužel poměrně běžnou praxí krádež cizích nápadů a vydávání je za vlastní (R15).

V neposlední řadě je třeba myslet na potenciální soudní spory (R16), např. že si člověk na základě online cvičení či doporučených postupů ublížil.

4.4.2 Matice rizik

Identifikace rizik shrnuje následující tabulka 21, stupnice pro hodnocení závažnosti důsledků a pravděpodobnosti výskytu znázorňuje tabulka 22:

Tabulka 21 Identifikace rizik (vlastní zpracování)

Identifikace rizik (R):			
R1	nedostatek dobrovolníků odborníků	R9	nemožnost pořádat živá setkávání a školení
R2	špatné finanční plánování	R10	výpadek na straně poskytovatele webu
R3	špatné účetnictví	R11	nezájem o placené akce
R4	ekonomický výkyv	R12	snížování kvality vzdělávacích školení a programů
R5	malá členská základna	R13	riziko úrazu při živé akci
R6	nedostatek dárců a sponzorů	R14	negativní kritika a očerňování dobrého jména
R7	změna legislativy	R15	krádež poskytovaných informací
R8	nulová zkušenost s řízením NO	R16	soudní spory

Tabulka 22 Stupně hodnocení důsledků a pravděpodobnosti (vlastní zpracování)

Závažnost důsledků (D):		Pravděpodobnost výskytu (P):	
1	zanedbatelné	1	nepravděpodobné
2	málo významné	2	málo pravděpodobné
3	lehké	3	pravděpodobné
4	těžké	4	velmi pravděpodobné
5	kritické	5	vysoce pravděpodobné

Tabulka 23 Hodnocení rizika a matice rizik (vlastní zpracování)

R:	P:	D:	hodnocení rizika	důsledek				
				1	2	3	4	5
R1	5	5	25					
R2	4	5	20					
R3	4	4	16					
R4	3	4	12					
R5	3	3	9					
R6	3	4	12					
R7	3	3	9					
R8	5	4	20					
R9	2	1	2					
R10	2	4	8					
R11	3	5	15					
R12	3	3	9					
R13	2	3	6					
R14	2	4	8					
R15	3	4	12					
R16	1	4	4					

	pravděpodobnost	důsledek				
		1	2	3	4	5
	1				R16	
	2	R9		R13	R10; R14	
	3			R5; R7; R12	R4; R6; R15	R11
	4				R3	R2
	5				R8	R1

4.4.3 Protiopatření rizik

Dle tabulky 23 je možné rozdělit rizika na významná (červená barva), střední (oranžová barva) a málo významná (zelená barva).

Významná rizika:

R1 = nedostatek dobrovolníků odborníků – protiopatření: zavedení systému odměn a motivací – autorům článků a vzdělávání finanční odměny, podpůrnému týmu slevy na účasti na vzdělávacích workshopech.

R2 = špatné finanční plánování – protiopatření: školení odpovědných osob, konzultace s účetní

R3 = špatné účetnictví – protiopatření: zadání zpracování účetnictví externě, případně do budoucna najmutí účetní

R8 = nulová zkušenost s řízením NO – protiopatření: školení odpovědných osob

R11 = nezájem o placené akce – protiopatření: dotazníkové šetření, zda je problém v nízké kvalitě, ceně, zda témata nejsou zajímavá. Dle výsledků přijetí opatření v kombinaci s posílením marketingu této oblasti.

Středně významná rizika:

R4 = ekonomický výkyv – protiopatření: tvorba finančních rezerv

R5 = malá členská základna – protiopatření: rozšíření benefitů pro členy v kombinaci s posílením marketingu v této oblasti.

R6 = nedostatek dárců a sponzorů – protiopatření: větší úsilí věnované fundraisingu, zaměstnání fundraisera

R7 = změna legislativy – protiopatření: sledování politického dění a připravovaných změn zákonů, aby v případě plánované změny byl spolek připraven dopředu.

R10 = výpadek na straně poskytovatele webu – protiopatření: zálohování veškerých materiálů a videí (dvojitá záloha), v případě dlouhodobého výpadku přechod ke konkurenci.

R12 = snižování kvality vzdělávacích školení a programů – protiopatření: zavedení anonymních dotazníků pro zjišťování vnímání kvality dané akce.

R13 = riziko úrazu na živé akci – protiopatření: kvalitní pojištění odpovědnosti, školení organizátorů v poskytování první pomoci, povinnost účastníků kurzu nosit přezůvky a účastnit se akcí pouze v případě, že jsou zdraví.

R14 = negativní kritika a očerňování dobrého jména – protiopatření: reagovat včas a věcně (bez emočního zabarvení), připravit si strategii komunikace.

R15 = krádež poskytovaných informací – protiopatření: zavedení podmínek použití materiálů, zamezení možnosti kopírovat text.

R16 = soudní spory – protiopatření: pojištění odpovědnosti, porada s právníkem ohledně formulace práv a povinností užívání dostupných materiálů, zavedení informovaného souhlasu.

Málo významná rizika:

R9 = nemožnost pořádat živá setkávání a školení – protiopatření: zaměření se více na online kurzy a webináře, posílení marketingu do této oblasti.

4.5 Časová analýza

Projekt založení neziskové organizace má své začátky v březnu roku 2023, kdy vznikla myšlenka „toto bychom chtěly dělat“. Od té doby se postupně zformovala do funkčního modelu organizace, která může být založena a uvedena do provozu. Znázornění klíčových aktivit spolku do konce letošního roku (2024) a plán aktivit na následující rok (2025) je možné vidět na obrázku 13 (nebo také v příloze II).

ZÁVĚR

V průběhu této práce byla představena myšlenka vzniku nového spolku. Pomocí situační analýzy autorka prozkoumala prostředí, ve kterém zamýšlená organizace chce působit. Výsledkem analýzy makroprostředí bylo zjištění, že nejsou významnější překážky pro vznik a fungování. Také byly stanoveny oblasti, které pro dlouhodobé přežití musí vedení spolku sledovat – program nové vlády (po volbách v roce 2025), každoročně vypisované dotační programy, plánované změny legislativy (zejména v oblasti účetnictví a daní a také změny týkající se neziskových organizací) a v neposlední řadě trendy ve vzdělávání (s využitím technologického pokroku v této oblasti). Analýza konkurence přinesla poznání, že i při velkém počtu konkurentů na trhu jsou oblasti, které nejsou pokryty a můžou být spolkem efektivně využity. SWOT analýza naznačila, že by bylo pro organizaci vhodné se nejvíce zaměřit na posílení marketingu. Původní nápad byl podrobněji rozpracován pomocí formulace mise, vizí, hodnot a cílů spolku. Byly vypracovány Stanovy spolku, které poskytují podklad pro fungování organizace. Business plán a model Canvas umožnil autorce více utříbit myšlenky a blíže specifikovat zákazníky; služby, které spolek zamýšlí nabídnout (včetně hodnot, které zákazníkům přinesou); zamyslet se nad klíčovými zdroji a potenciálními partnery, se kterými bude možné v budoucnu navázat spolupráci. Díky finančnímu plánování byly promyšleny a navrženy scénáře vývoje nákladů a výnosů a také zobrazeno odhadované cash flow pro první tři roky fungování. Tento krok ukazuje, jak myšlenku neziskové organizace realizovat skrz finanční stránku. V poslední řadě pak důkladná analýza rizik umožňuje připravit se na možné scénáře, které by budoucnost mohla přinést.

Výsledkem této diplomové práce jsou vypracované podklady projektu pro založení neziskové organizace v oblasti edukace o ženském zdraví. Kromě nezbytných úkonů spojených se založením spolku bude také potřeba vytvořit vnitřní předpisy spolku a založit firemní účet u banky. Co se provozu týče, tak ačkoliv dle finančního plánu se jeví organizace jako životaschopná, bude čelit mnoha výzvám. Otázkou je, jak se bude vyvíjet inflace a celkově zda lidé budou mít peníze na podporu nové organizace. Další otázkou je samotný zájem o vzdělávání se v oblasti zdraví – přestože je tato problematika důležitá, zdravotníci vědí, že je potřebná, i široká veřejnost si uvědomuje jisté mezery v této oblasti – není jisté, zda bude zájem dostatečný na to, aby umožnil organizaci fungovat. V neposlední řadě bude velkou výzvou zaujmout mladou generaci a udržet krok s moderními trendy mezi mladými.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ASOCIACE PRO PORODNÍ DOMY A CENTRA. *Asociace pro porodní domy a centra*. Online. © 2016–2024. Dostupné z: <https://apodac.org/>. [cit. 2024-07-05].

ANHEIER, Helmut K. a Stefan TOEPLER. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 3. vyd. New York, NY: Routledge, 2023. ISBN 978-0-429-29968-1.

CÍSAŘOVNÁM. *Císařovná*m. Online. [2023?]. Dostupné z: <https://www.cisarovnam.cz/>. [cit. 2024-07-05].

CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEU. *Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career*. Hoboken, N.J: Wiley, 2012. ISBN 978-1-118-15631-5.

CORE ACADEMY. *MamaCore*. Online. [2012?]. Dostupné z: <https://mamacore.cz/>. [cit. 2024-07-05].

COREYOGA. *CORE YOGA*. Online. © 2021. Dostupné z: <https://coreyoga.cz/>. [cit. 2024-07-05].

ČAD, 2022. *Etický kodex z. s. Česká asociace dul (ČAD)*. Online. Česká asociace dul. Dostupné z: https://www.duly.cz/wp-content/uploads/2022/09/Eticky_kodex_2022.pdf. [cit. 2024-07-09].

ČANT, [2020?]. Kdo je nutriční terapeut. *Česká asociace nutričních terapeutů*. Online. Dostupné z: <https://www.cant.cz/kdo-je-nutricni-terapeut/>. [cit. 2024-07-09].

ČESKÁ KOMORA PORODNÍCH ASISTENTEK. *ČKPA - Česká komora porodních asistentek*. Online. © 2013-2024. Dostupné z: <https://www.ckpa.cz/>. [cit. 2024-07-05].

ČESKO, 2004a. *Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>. [cit. 2024-07-09].

ČESKO, 2004b. *Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>. [cit. 2024-07-09].

ČESKO, 2004c. *Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>. [cit. 2024-08-04].

ČESKO, 2010. *Nářízení vlády č. 31/2010 Sb. o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-31>. [cit. 2024-07-09].

- ČESKO, 2011. *Vyhláška č. 55/2011 Sb. o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55>. [cit. 2024-07-09].
- ČESKO, 2012. *Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník*. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2024-07-09].
- ČESKO, 2023. Programové prohlášení vlády. *Vláda České republiky*. Online. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-193547/>. [cit. 2024-07-31].
- ČNB, 2024. *Ratingové agentury*. Online. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni-vztahy/srovnavaci-tabulka/. [cit. 2024-08-01].
- ČSÚ, [2023a?]. *Aktuální populační vývoj v kostce*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>. [cit. 2024-08-01]
- ČSÚ, 2023b. *Míra inflace v České republice v roce 2023*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/plk/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2023>. [cit. 2024-08-01].
- ČSÚ, 2023c. *Počet cizinců, demografické události*. Online. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/pocet-cizincu-demograficke-udalosti>. [cit. 2024-08-01].
- ČSÚ, 2023d. *Satelitní účet neziskových institucí. Databáze satelitního účtu neziskových institucí*. Online. Dostupné z: https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat. [cit. 2024-07-09].
- ČSÚ, 2023e. *Věkové složení obyvatel - jednotky věku*. Online. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=po%C4%8Det+%C5%BEen&bkvt=cG_EjWV0IMW-ZW4.&katalog=all&pvo=DEMD001. [cit. 2024-08-01].
- ČSÚ, 2024a. *Narození*. Online. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/narozeni>. [cit. 2024-08-01].
- ČSÚ, 2024b. *Předběžný odhad HDP - 1. čtvrtletí 2024*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/predbezny-odhad-hdp-1-ctvrtleti-2024>. [cit. 2024-08-01].
- ČSÚ, 2024c. *Registr ekonomických subjektů. Český statistický úřad*. Online. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/export>. [cit. 2024-07-09].
- ČSÚ, 2024d. *Zemřelí, naděje dožití, příčiny smrti*. Online. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zemreli-nadeje-doziti-priciny-smrti>. [cit. 2024-08-01].
- ČSÚ, 2024e. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. Online. Dostupné z: https://csu.gov.cz/produkty/hmu_cr. [cit. 2024-08-04].
- EIU, 2024. *Democracy index. Our World in Data*. Online. Dostupné z: <https://ourworldindata.org/grapher/democracy-index-eiu?tab=table>. [cit. 2024-07-31].

ENDOTALKS. *Endotalks*. Online. © 2021. Dostupné z: <https://endotalks.cz/>. [cit. 2024-07-05].

EPI, 2022. Czech Republic. *Environmental Performance Index*. Online. Dostupné z: <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/country/cze>. [cit. 2024-08-01].

EUROSTAT, 2024. *Healthy life years statistics*. Online. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Healthy_life_years_statistics. [cit. 2024-08-01].

FOTR, Jiří, Emil SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

GPK FN PLZEŇ, [2020?]. Objednání urogynekologie. *Gynekologicko-porodnická klinika*. Online. Dostupné z: <https://gpk.fnplzen.cz/cs/node/7220>. [cit. 2024-07-09].

GROOFY EDU. *Groofy*. Online. [2017?]. Dostupné z: <https://www.groofy.cz/>. [cit. 2024-07-05].

HEYMAN, Darian Rodriguez a Laila BRENNE. 2. vyd. *Nonprofit Management 101: A Complete and Practical Guide for Leaders and Professionals*. Hoboken, NJ: Wiley, 2019. Business & Economics. ISBN 978-1-119-58545-9.

HNUTÍ ZA AKTIVNÍ MATEŘSTVÍ. *Zdravé dospívání*. Online. [2014?]. Dostupné z: <https://www.zdravedospivani.eu/>. [cit. 2024-07-10].

HYDE, Fran a Sarah-Louise MITCHEL. *Charity Marketing: Contemporary Issues, Research and Practice*. London: Routledge, 2021. ISBN 978-0-367-65202-9.

CHRÁSTECKÝ, Ivo, 2016. V Ústí bude centrum fetomaternální medicíny. Co to je? *Ústecký deník*. Online. Dostupné z: https://ustecky.denik.cz/zpravy_region/v-usti-bude-centrum-fetomaternalni-mediciny-co-to-je-20160615.html. [cit. 2024-07-09].

IDEAL MOVE, [2022?]. Staň se pohybovým terapeutem. *Ideal Move*. Online. Dostupné z: <https://idealmove.cz/stan-se-pohybovym-terapeutem/>. [cit. 2024-07-09].

INDIÁNKY. *Indiánky*. Online. [2019?]. Dostupné z: <https://indianky.cz/>. [cit. 2024-07-10].

IPVZ - INSTITUT POSTGRADUÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ. *Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví*. Online. © 2008 - 2024. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/>. [cit. 2024-07-10].

IQ POHYB, [2020?]. IQ certifikovaný pohybový specialista. *IQ pohyb*. Online. Dostupné z: <https://www.iqpohyb.cz/pohybovym-specialistou/>. [cit. 2024-07-09].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Online, ePub. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada (Expert), 2023. ISBN 978-80-247-4899-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-marketing-12335/>. [cit. 2024-07-09].

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Online, ePub. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8859-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/velka-kniha-o-rizeni-firmy-747/>. [cit. 2024-07-09].

JEŠÁTKOVÁ, Lucie a TISKOVÉ ODD. MŽP. *Energetická krize zcela neskončila. Vládní kroky však zmírnily dopady růstu cen na domácnosti, cílená podpora zajistí dlouhodobé řešení energetické nouze*. Online. MŽP ČR, 2023. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/news_20230828-Energeticka-krize-zcela-neskoncila-Vladni-kroky-vsak-zmirnily-dopady-rustu-cen-na-domacnosti-cilena-podpora-zajisti-dlouhodobu-reseni-energeticke-nouze. [cit. 2024-08-01].

JOOBLE, 2024a. *Online marketing mzda*. Online. Dostupné z: <https://cz.jooble.org/salary/online-marketing>. [cit. 2024-08-04].

JOOBLE, 2024b. *Účetní mzda*. Online. Dostupné z: <https://cz.jooble.org/salary/%C3%BA%C4%8Detn%C3%AD?salarySearchSource=1>. [cit. 2024-08-04].

JOOBLE, 2024c. *Fundraiser mzda*. Online. Dostupné z: <https://cz.jooble.org/salary/fundraiser>. [cit. 2024-08-04].

KLEČKOVÁ, Adéla. Fenomén jménem neziskovky. *Policy Paper*. 2020. s. 1-18. Dostupné z: <https://www.politikaspolecnost.cz/wp-content/uploads/2020/04/Fenom%C3%A9n-jm%C3%A9nem-neziskovky-IPPS.pdf>. [cit. 2024-07-09].

KOKEŠOVÁ, Gabriela, 2023. EdTech revoluce ve vzdělávání: Jak moderní technologie mění učební proces. *Laba*. Online. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/846-edtech-revoluce-ve-vzdelavani-jak-moderni-technologie-meni-ucebni-proces>. [cit. 2024-08-01].

KONSENT. *Konsent*. Online. © 2021. Dostupné z: <https://konsent.cz/>. [cit. 2024-07-05].

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada (Expert), 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

LOONO. *Loono*. Online. [2014?]. Dostupné z: <https://www.loono.cz/>. [cit. 2024-07-10].

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada (Expert), 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MANCUSO, Anthony. *How to Form a Nonprofit Corporation*. 15th ed. Berkeley, California: NOLO, 2021. ISBN 978-1-4133-2864-6.

MCEVOY, Olan, 2023. *Gini index score in EU countries 2022*. Online. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/874070/gini-index-score-of-eu-countries/>. [cit. 2024-08-01].

MEDIBAY. *ŽENSKÉ ZDRAVÍ*. Online. [2014?]. Dostupné z: <https://www.zenske-zdravi.cz/o-nas>. [cit. 2024-07-05].

MF ČR, 2023. *Neziskové organizace*. Online. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace>. [cit. 2024-07-31].

MŠMT, 2020. *Strategie vzdělávání politiky České republiky do roku 2030+*. Online. Dostupné z: https://msmt.gov.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf. [cit. 2024-07-31].

MZ ČR, [2015a?]. *Vzdělávací program nástavbového oboru PERINATOLOGIE A FETOMATERNÁLNÍ MEDICÍNA*. Online. Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/1211-perinatologie-a-fetomaternalni-medicina.pdf>. [cit. 2024-07-09].

MZ ČR, [2015b?]. *Vzdělávací program nástavbového oboru UROGYNEKOLOGIE*. Online. Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. Dostupné z: www.ipvz.cz/seznam-souboru/1213-urogynekologie.pdf. [cit. 2024-07-09].

MZ ČR, [2015c?]. *Vzdělávací program v oboru GYNEKOLOGIE A PORODNICTVÍ*. Online. Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/1203-gynekol-porodnictvi.pdf>. [cit. 2024-07-09].

MZ ČR, [2015d?]. *Vzdělávací program v oboru REPRODUKČNÍ MEDICÍNA*. Online. Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/1218-reprodukcni-medicina.pdf>. [cit. 2024-07-09].

MZ ČR, 2019a. *Kdo je porodní asistentka a jak se stát porodní asistentkou?* *Ministerstvo zdravotnictví České republiky*. Online. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/kdo-je-porodni-asistentka-a-jak-se-stat-porodni-asistentkou/>. [cit. 2024-07-09].

MZ ČR, 2019b. *Zdraví 2030*. Online. Dostupné z: https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/wepub/18700/40551/Zdravi2030_FINAL16122019.pdf.pdf. [cit. 2024-07-31].

NEUMAJER, Ondřej, 2018. *Standardy kolem digitálního vzdělávání*. Online. Dostupné z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/21876/STANDARDY-KOLEM-DIGITALNIHO-VZDELAVANI.html>. [cit. 2024-08-01].

NEUMAJER, Ondřej, 2023. *Trendy digitálního vzdělávání v roce 2023*. Online. Dostupné z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/23666/TRENDY-DIGITALNIHO-VZDELAVANI-V-ROCE-2023.html>. [cit. 2024-08-01].

NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie sociálních skupin*. Online, ePub. Praha: Grada (Sociologie), 2010. ISBN 978-80-247-7765-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/sociologie-socialnich-skupin-329/>. [cit. 2024-07-09].

NSP, [2015?]. *Osobní trenér. Národní soustava povolání*. Online. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/osobni-trener-ve-fitness>. [cit. 2024-07-09].

- NZZ FYZIOTERAPIE MGR. MARIKA BAJEROVÁ. *Marika Bajerová*. Online. © 2018. Dostupné z: <https://www.gynekologicka-fyzioterapie.cz/>. [cit. 2024-07-15].
- OECD, 2023. *Hospodářské přehledy OECD - Česká republika*. Online. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-03-30_Hospodarske-prehledy-OECD-CR.pdf. [cit. 2024-08-01].
- PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3. vyd. Online, ePub. Praha: Grada, 2024. ISBN 978-80-271-7260-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/ucetnictvi-dane-a-financovani-pro-destatni-neziskovky-12579/>. [cit. 2024-07-09].
- PETRÁŇOVÁ, Marta a Gabriela STRAŠILOVÁ, 2024. *Rostl počet pracujících žen*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: https://csu.gov.cz/docs/107508/3f3dc7a0-50b2-862d-8f6b-be0180f5af5c/czam051724_analyza.pdf. [cit. 2024-08-01].
- PHILLS JR., James A. *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*. Oxford, NY: Oxford University Press, 2005. ISBN 978-0-19-517128-0.
- RADA EVROPSKÉ UNIE, 2024. Právní stát. *Consilium*. Online. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/rule-of-law/>. [cit. 2024-08-01].
- REHAEDUCA. *REHAEDUCA Centrum vzdělávání ve fyzioterapii*. Online. [2016?]. Dostupné z: <https://www.rehaeduca.cz/>. [cit. 2024-07-15].
- REHASPRING CENTRUM. *REHASPRING*. Online. [2012?]. Dostupné z: <https://rehaspring.cz/>. [cit. 2024-07-15].
- ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada (Management v informační společnosti), 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SKŘENKOVÁ, Jana, 2018. Pomenarcheální nepravidelnosti menstruace u dospívajících dívek Online. *Čas. Lék. čes.* 2018, roč. 157, č. 7, s. 343–349. Dostupné z: <https://www.prolekare.cz/casopisy/casopis-lekaru-ceskych/2018-7-1/pomenarchealni-nepravidelnosti-menstruace-u-dospivajicich-divek-107118>. [cit. 2024-08-01].
- SLEZÁKOVÁ, Lenka, Martina ANDRÉSOVÁ, Petra KADUCHOVÁ, Monika ROUČOVÁ a Eva STAROŠTÍKOVÁ. 2. vyd. *Ošetrovatelství v gynekologii a porodnictví*. Praha: Grada (Sestra), 2017. ISBN 978-80-271-0214-3.
- S&P GLOBAL RATINGS, 2023. Czech Republic's „AA-/A-1+“ Foreign Currency And „AA/A-1+“ Local Currency Ratings Affirmed; Outlook Stable. *S&P Global Ratings*. Online. Dostupné z: <https://disclosure.spglobal.com/ratings/en/regulatory/article/-/view/type/HTML/id/3070839>. [cit. 2024-08-01].
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Online, ePub. Praha: Grada (Expert), 2011. ISBN 978-80-247-7076-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikatelsky-plan-a-strategie-823/>. [cit. 2024-07-09].

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9261-8.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠTILLEROVÁ, Kateřina, 2018. *Kdo jsme, my - pohyboví specialisté z IQ pohyb Akademie*. Online. Dostupné z: <https://www.cviq.cz/clanky/reportaz/clanek-kdo-jsme-my-pohybovi-specialiste-z-iq-pohyb-akademie-803/>. [cit. 2024-07-09].

ŠVACHA, David, [2016?]. Kdo je osobní trenér. *DAVID ŠVACHA*. Online. Dostupné z: <https://www.davidsvacha.cz/osobni-trener/>. [cit. 2024-07-09].

THEGLOBALECONOMY, 2022. Political stability by country, around the world. *TheGlobalEconomy.com*. Online. Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/. [cit. 2024-07-31].

UNIE FYZIOTERAPEUTŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *UNIFY Unie fyzioterapeutů České republiky*. Online. [2014?]. Dostupné z: <https://www.unify-cr.cz/>. [cit. 2024-07-15].

UNIE PORODNÍCH ASISTENTEK. *UNIPA Unie porodních asistentek*. Online. © 2024. Dostupné z: <https://www.unipa.cz/>. [cit. 2024-07-15].

UNIFY, [2015?]. Co to je fyzioterapie? *UNIFY ČR*. Online. Dostupné z: <https://www.unify-cr.cz/pro-pacienty/co-to-je-fyzioterapie/>. [cit. 2024-07-09].

UNIPA, 2019. Manuál: Jak se stát komunitní porodní asistentkou. *UNIPA - Unie porodních asistentek*. Online. Dostupné z: <https://www.unipa.cz/porodni-asistentka/>. [cit. 2024-08-04].

UNIPA, [2022?]. Kdo je porodní asistentka. *UNIPA - Unie porodních asistentek*. Online. Dostupné z: <https://www.unipa.cz/porodni-asistentka/>. [cit. 2024-07-09].

UNITED NATIONS, [2023?]. *Human Development Index*. Online. United Nations. Dostupné z: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index>. [cit. 2024-08-01].

URBAN, Jan, 2019. Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie. *Ústav práva a právní vědy*. Online. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>. [cit. 2024-07-09].

ÚŘAD VLÁDY ČR, 2023. *Ženy a muži v datech 2023*. Online. Praha: Úřad vlády ČR. ISBN 978-80-7440-327-9. Dostupné z: https://www.tojrovnost.cz/wp-content/uploads/2023/11/FINAL-ZaMvD_2023.pdf?fbclid=IwAR3UCam16eAVkrsDHmiXga3y7PJBfK8yi-JJX1st0dSyIhjOfd6CwnNUS18. [cit. 2024-08-01].

ÚŘAD VLÁDY ČR, ODBOR LIDSKÝCH PRÁV A OCHRANY MENŠIN, a ODDĚLENÍ SEKRETARIÁTU RADY VLÁDY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE, 2020. *Souhrnná informace o poskytnutých dotacích v rámci materiálu Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2019*. Online. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rmno/aktuality/Souhrnna_informace_dotace_2019.pdf. [cit. 2024-08-01].

ÚŘAD VLÁDY ČR, ODBOR LIDSKÝCH PRÁV A OCHRANY MENŠIN, a ODDĚLENÍ SEKRETARIÁTU RADY VLÁDY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE, 2021. *Souhrnná informace o poskytnutých dotacích v rámci materiálu Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2020*. Online. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/Souhrnna-informace_final-material.pdf. [cit. 2024-08-01].

ÚŘAD VLÁDY ČR, ODBOR LIDSKÝCH PRÁV A OCHRANY MENŠIN a ODDĚLENÍ SEKRETARIÁTU RADY VLÁDY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE, 2023. *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na podporu veřejně prospěšných činností pro rok 2024*. Online. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/Hlavni_oblasti_2024.pdf. [cit. 2024-07-31].

ÚŘAD VLÁDY ČR, ODBOR LIDSKÝCH PRÁV A OCHRANY MENŠIN, a ODDĚLENÍ SEKRETARIÁTU RADY VLÁDY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE, 2024. *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na podporu veřejně prospěšných činností pro rok 2025*. Online. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/Hlavni_oblasti_pro_2025.pdf. [cit. 2024-08-01].

WEF. *Global Gender Gap Report 2023*. Online, PDF. Geneva: World Economic Forum, 2023. ISBN 978-2-940631-97-1. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf. [cit. 2024-08-01].

WIPO. *Global Innovation Index 2023*. Online, PDF. Geneva: WIPO, 2023. ISBN 978-92-805-3321-7. Dostupné z: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>. [cit. 2024-08-01].

WJP, 2023. *WJP Rule of Law Index*. Online. Dostupné z: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index>. [cit. 2024-08-01].

WORTH, Michael J.. *Nonprofit Management: Principles and Practice*. 6th ed. Thousand Oaks, California: SAGE (Political Science), 2020. ISBN 978-1-5443-7998-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APODAC	Asociace pro porodní domy a centra
CF	cash flow
MF	Ministerstvo financí České republiky
NO	nezisková organizace
NNO	nestátní nezisková organizace
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PS	počáteční stav
RVP	rámcově vzdělávací program
UNIFY	Unie fyzioterapeutů České republiky
UNIPA	Unie porodních asistentek
VBAC	vaginální porod po předchozím porodu císařským řezem
z.s.	zapsaný spolek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Pyramida finančních cílů u neziskových a ziskových organizací (Krechovská et al., 2018, s. 56)	33
Obrázek 2 Cílové skupiny marketingu neziskových organizací (přeloženo a upraveno z (Anheier a Toepler, 2023, s. 455))	36
Obrázek 3 Makro-, mezo- a mikroprostředí firmy (vlastní zpracování).....	38
Obrázek 4 Procesní mapa vrcholových procesů organizace (Janišová a Křivánek, 2013, s. 132).....	40
Obrázek 5 Šablona business modelu Canvas (vlastní zpracování).....	41
Obrázek 6 Vývoj HDP 2014-2023 (vlastní zpracování dle dat z (ČSÚ, 2024e)).....	47
Obrázek 7 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti 2014-2023 (vlastní zpracování dle dat z (ČSÚ, 2024e))	47
Obrázek 8 Vývoj průměrné roční míry inflace 2014-2023 (vlastní zpracování dle dat z (ČSÚ, 2024e))	48
Obrázek 9 Logo (vlastní zpracování).....	64
Obrázek 10 Canvas model (vlastní zpracování)	71
Obrázek 11 Mapa vrcholových procesů spolku (vlastní zpracování).....	72
Obrázek 12 Bod zvratu pro zahraniční kurz v 1. a 2. roce (vlastní zpracování).....	80
Obrázek 13 Ganttův diagram plánování klíčových aktivit spolku (vlastní zpracování).....	90

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Poskytnuté dotace ze státního rozpočtu pro vybrané projekty (vlastní zpracování dle (Úřad vlády ČR et al., 2020) a (Úřad vlády ČR et al., 2021))	49
Tabulka 2 Vzdělanost žen ve vybraných letech dle věkových skupin (vlastní zpracování dle ČSÚ)	51
Tabulka 3 Swot analýza (vlastní zpracování)	61
Tabulka 4 Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)	73
Tabulka 5 Fixní náklady (vlastní zpracování)	74
Tabulka 6 Náklady variabilní (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 7 Odhadované budoucí náklady (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 8 Pesimistická varianta výnosů (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 9 Realistická varianta výnosů (vlastní zpracování)	77
Tabulka 9 Optimistická varianta výnosů (vlastní zpracování)	77
Tabulka 11 Kalkulace ceny kurzu (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 12 Bod zvratu pro jednotlivé kurzy (vlastní zpracování)	80
Tabulka 13 Cash flow do konce kalendářního roku 2024 (vlastní zpracování)	81
Tabulka 14 Cash flow pro první rok dle realistického očekávání (vlastní zpracování)	82
Tabulka 15 Cash flow pro první rok v případě pronájmu virtuálního sídla (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 16 Cash flow pro první rok pesimistická varianta (vlastní zpracování)	83
Tabulka 17 Odhadované výnosy, náklady a hospodářský výsledek pro druhý rok fungování spolku (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 18 Orientační cash flow pro druhý rok fungování spolku (vlastní zpracování)	84
Tabulka 19 Odhadované výnosy, náklady a hospodářský výsledek pro třetí rok fungování spolku (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 20 Orientační cash flow pro třetí rok fungování spolku (vlastní zpracování)	85
Tabulka 21 Identifikace rizik (vlastní zpracování)	87
Tabulka 22 Stupně hodnocení důsledků a pravděpodobnosti (vlastní zpracování).....	87
Tabulka 23 Hodnocení rizika a matice rizik (vlastní zpracování)	87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Analýza konkurence

Příloha P II: Kalkulace ceny kurzu

Příloha P III: Stanovy

Příloha P IV: Ganttův diagram

PŘÍLOHA P I: ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ

(ŘAZENO ABECEDNĚ)

Asociace pro porodní domy a centra (z. s.) - zkráceně APODAC, je nezisková organizace, která se snaží zasadit se o to, aby v ČR byla více podpořena porodní centra a vznikaly porodní domy. Pořádají semináře pro porodní asistentky, porodníky a duly (Asociace pro porodní domy a centra, © 2016–2024).

Císařovněm (z. s.) – nezisková organizace věnující se problematice císařského řezu. Snaží se o osvětu o této problematice, dále o osvětu následné péče o ženu a novorozence a prosazování principů tzv. laskavého císařského řezu. Jejich záměrem je také propojovat odborníky se zkušenostmi v péči o „císařovny“ – fyzioterapeuty, porodní asistentky, lékaře, psychoterapeuty a duly. Současně vytváří „Mapu laskavé péče o císařovny“. Mají vlastní blog a podcast o tématice spojené s císařským řezem. V placené sekci nabízejí záznamy webinářů „O přípravě na VBAC“ a „O péči o jizvu“, dále brožuru o péči o císařskou jizvu a různé pomůcky pro samopéči. Ačkoli se jedná o společnost, která vznikla v roce 2023, má již vybudovanou dobrou značku a dostává se do povědomí zejména žen po porodu císařským řezem, ale také do povědomí odborníků, kteří s těmito ženami pracují (Císařovněm, 2023).

CORE ACADEMY (s.r.o.) – firma známá více jako MamaCORE byla založena v roce 2020 dvěma pohybovými specialisty. Nabízí online cvičící kurzy formou několikadenních výzev – týdenní výzva se občas objeví jako promo akce zdarma, „MamaCORE – 70 denní výzva“ za 3 790 Kč a „MamaSTRETCH – jógové protahovací sestavy“ za 199 Kč. Jak název napovídá, cílí na ženy po porodu a jejich programy jsou posilovací (Core Academy, 2012).

CoreYoga (s.r.o.) – firma pohybové specialistky zaměřující se zejména na ženy po porodu. Pro širokou ženskou veřejnost nabízí online cvičební program „Diastáza“ v ceně 1 999 Kč; online workshop „Diastáza a pánevní dno“ v ceně 699 Kč; online přednášku „Hormonální zdraví ženy“ v ceně 399 Kč a online „Cvičební sestavy“ v ceně 599 Kč. Dále nabízí knihu, cvičební kartičky, cvičebnice a cvičební pomůcky. Má velmi dobře propracovanou značku i marketing, dokázala obsáhnout „díru na trhu“, která se týká žen po porodu a sestavila program na diastázu. Dále působí v oblasti osvěty, kam se mohou obrátit ženy po porodu (na jaké zdravotníky či jiné specialisty) a vytvořila mapu odborné pomoci (CoreYoga, © 2021).

Česká komora porodních asistentek (z. s.) – jedna ze dvou profesních sdružení porodních asistentek. Nabízí workshopy primárně pro porodní asistentky a studentky porodní asistence

v oblasti péče o ženu těhotnou, při a po porodu (Česká komora porodních asistentek, © 2013-2024).

ENDO Talks CZ (z. s.) – patientská organizace zabývající se problematikou endometriozy, jejich záměrem je osvěta v této problematice, zlepšení možnosti diagnostiky a léčby ženám s tímto onemocněním a propojování odborníků, také zavádí mapu odborné pomoci (Endotalks, © 2021).

GrooFy edu (s.r.o.) – vzdělávací centrum v Brně založené fyzioterapeutkou nabízí 10 kurzů s ženskou tematikou (pánevní dno, diastáza, jizva a rebozo), které jsou otevřené pro zdravotníky. Jednotlivé kurzy trvají 1-3 dny a cena je 4 000 Kč/vyučovací den. Ve spolupráci s porodní asistentkou Annou Kohutovou jezdí školit do porodnic „Funkční přístupy k porodu“. Do budoucna chystají mapu jimi proškolených odborníků (Groofy, 2017).

Hnutí za aktivní mateřství (z.s.) – nezisková organizace, jejíž hlavním záměrem je iniciovat změny v českém porodnictví a v této problematice šíří osvětu v široké veřejnosti nejvíce formou festivalů v rámci Světového týdne respektu k porodu. Jedním z projektů je vzdělávání ve školách s názvem „Zdravé dospívání“, což představuje cyklus přednášek v rozsahu 2-4 hodin v ceně 3 700 – 9 900 Kč (Hnutí za aktivní mateřství, 2014).

Indiánky (z.s.) – nezisková organizace věnující se problematice ženské neplodnosti, usilují o osvětu v oblasti neplodnosti a jejich záměrem je také propojovat odborníky. Pořádají setkání a podpůrné skupiny s odborníky pro širokou veřejnost zdarma (Indiánky, 2019).

Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (příspěvková organizace) – institut pořádající různé kurzy (živé i online) a odborné stáže pro zdravotníky. Jedná se o programy, které jsou vždy určeny pro určitou skupinu specializovaných odborníků, chybí zde provázanost a mezioborová spolupráce (Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví, © 2008 – 2024).

Konsent (z.s.) – nezisková organizace věnující se osvětě o sexu a sexuálnímu násilí a usilují také o legislativní změny v oblasti znásilnění. Poskytují materiály k hovorům o této tématice pro rodiče i školy a pořádají edukativní workshopy pro školy, organizace ale také bary a kluby (Konsent, © 2021).

Loono (z.s.) – představuje neziskovou organizaci mladých lékařů a studentů lékařských fakult, kteří se zaměřují na prevenci převážně onkologických onemocnění, odbornou záštitu zajišťuje 1. lékařská fakulta Univerzity Karlovy. Snaží se působit na širokou veřejnost

a věnuje úsilí také tomu, dostat tematiku prevence onkologických onemocnění a reprodukčního zdraví (z pohledu pohlavně přenosných onemocnění) do škol. Stojí za aplikací Preventivka, která má lidem připomínat preventivní vyšetření ať už u lékaře nebo samovyšetření. Nabízejí školicí akce firmám, díky kterým mohou financovat vzdělávání ve školách, které poskytují zdarma (Loono, 2014).

MEDIBAY (s.r.o.) – organizace, která stojí za stránkami „Ženské zdraví“, zde je možné si přečíst obecné informace doporučené lékaři v oblasti ženského zdraví, jako je prevence, možnost očkování proti HPV. Poslední článek je z května roku 2023, stránky také nenabízejí širší pohled na ženské zdraví či spolupráci s dalšími odborníky (MEDIBAY, 2014).

Mgr. Marika Bajerová (OSVČ) – fyzioterapeutka působící ve FN Brno, zaměřuje se na mezioborové vzdělávání lékařů, fyzioterapeutek a porodních asistentek v porodnicích po celé ČR. Má velmi dobře vybudovanou značku v odborné i široké veřejnosti. Vzdělávání poskytuje primárně z pohledu fyzioterapie na danou problematiku. Zaměřuje se nejvíce na intervence během porodu, nikoli na prevenci a následnou péči (NZZ FYZIOTERAPIE MGR. MARIKA BAJEROVÁ, © 2018).

Rehaeduca (s.r.o.) – specializuje se na komerční odborné vzdělávání fyzioterapeutů, některé kurzy jsou také určeny lékařům. Zve si také zahraniční lektory. Funguje od roku 2016 a kurzy bývají brzy obsazené. V tematice ženského zdraví má dva kurzy od zahraničních lektorů „Evidence based fyzioterapie u chronické pánevní bolesti a dysfunkce pánevního dna“ v orientační ceně 17 890 Kč a „Osteopatický přístup u gynekologických dysfunkcí a v těhotenství“ v orientační ceně 22 450 Kč. Oba kurzy jsou otevřeny pro fyzioterapeuty a lékaře, nikoli porodním asistentkám (Rehaeduca, 2016)

Rehaspring centrum (s.r.o.) – rehabilitační a vzdělávací centrum založeným fyzioterapeutkou v roce 2012; pro tuto práci je podstatný akreditovaný vzdělávací gynekologicko-urologický koncept PPA – Palaščák pelvic approach, který poskytuje vzdělávání fyzioterapeutů v 5 kurzech zaměřených na ženskou tematiku: „Gynekologicko-urologický koncept PPA pro ženy“ v ceně 29 800 Kč/55 vyučovacích hod; „Ultrazvuk v praxi fyzioterapeuta – specializace urogynekologie“ v ceně 5 500 Kč/8 vyučovacích hod; „Endometrioza – Dysmenorea – Sterilita v ambulanci fyzioterapeuta“ v ceně 5 600 Kč/7 vyučovacích hod; „Poporodní diastáza – prevence, terapie, vyhodnocení dle konceptu PPA“ v ceně 7 500 Kč/12 vyučovacích hodin; „PPA přístup v těhotenství a po porodu“ v ceně 7 500 Kč/12 vyučovacích hodin (REHASPRING centrum, 2012).

Unie fyzioterapeutů České republiky (z.s.) – zkráceně UNIFY je profesní organizace fyzioterapeutů v ČR, má za cíl chránit profesní zájmy fyzioterapeutů a garantovat odborné vzdělávání fyzioterapeutů. Uděluje akreditace fyzioterapeutickým kurzům a sama pořádá pouze několikahodinové webináře spíše informativního charakteru. Svou činnost cílí pouze na fyzioterapeuty (Unie fyzioterapeutů České republiky, 2014).

Unie porodních asistentek (z.s.) – zkráceně UNIPA, jedna ze dvou profesních sdružení porodních asistentek, působí v oblasti osvěty v porodnictví a také vzdělává v oblasti péče o těhotnou ženu. Kurzy jsou nabízené jak porodním asistentkám, tak dalším odborníkům i dulám (Unie porodních asistentek, © 2024).

PŘÍLOHA P II: KALKULACE CENY KURZU

přímé náklady na kurzy		
počet dní:	3 dny	2 dny
lektor:	zahr.	dom.
odměna lektorovi	118 500	32 000
cestovné	10 000	1 200
ubytování	6 000	4 000
prostory	17 700	12 300
strava pro lektora a překladatele	3 300	1 100
občerstvení	17 013	11 342
propagace s DPH	6 050	6 050
záznam a jeho zpracování	7 990	7 990
certifikáty (20ks)	496	496
kameraman	26 730	17 820
celkem:	213 779	94 298

plánovaný počet kurzů:			
	1.rok	2.rok	3.rok
zahraniční lektor (213 779 Kč)	1	1	1
celkem:	213 779	213 779	213 779
domácí lektor (94 298 Kč)	2	2	3
celkem:	188 596	188 596	282 894
součet:	402 375	402 375	496 673
plánované fixní náklady (pro kalkulaci kurzu)			
	1.rok	2.rok	3.rok
provoz webových stránek	3 139	3 139	8 035
vedení účetnictví	13 000	13 000	13 000
reklama	44 496	44 496	44 496
pronájem schránky	2 388	2 388	2 388
vedení bankovního účtu	588	588	588
celkem:	63 611	63 611	68 507

kalkulace ceny přírůzkovou metodou			
	1.rok	2.rok	3.rok
přímé náklady	402 375	402 375	496 673
nepřímé náklady (fixní)	63 611	63 611	68 507
procentuální podíl:	15,81 %	15,81 %	13,79 %
zvolené procento pro další výpočet (dáno průměrem):	15,14 %		
zaokrouhlení	15 %		
cena kurzu (zaokrouhlení na celé čísla)			
zahraniční lektor	245 846		
domácí lektor	108 443		
cena na osobu (při počtu 18 lidí, zaokrouhleno na 50)			
zahraniční lektor	13 700		
domácí lektor	6 050		

Výnosy z kurzů při 18 lidech	
zahraniční lektor	246 600
domácí lektor	108 900
celkem:	355 500

PŘÍLOHA P III: STANOVY

Stanovy

Článek 1

Úvodní ustanovení – název a sídlo

Název spolku: Asociace gynekologické péče, z. s.
Zkrácený název: AGYPE
Právní forma: spolek
Sídlo: Brno

Článek 2

Právní postavení spolku

1. Spolek Asociace gynekologické péče, z. s. (dále jen spolek) je právním subjektem podle českého právního řádu, který vznikl dle zákona č. 89/2012 Sb., jedná svým jménem a nese majetkovou odpovědnost za své závazky.
2. Spolek je otevřenou, nezávislou, nepolitickou a neziskovou organizací. Členové se v něm sdružují dobrovolně a na základě společného zájmu.
3. Spolek působí na území České republiky, je zřízen na dobu neurčitou.

Článek 3

Účel, cíle a činnosti spolku

1. **Účelem** spolku je
 - a. Vzdělávat odbornou i širokou veřejnost v oblasti podpory, prevence a kontinuální péče o ženské zdraví a psychosociální pohody.
 - b. Vytvořit mezioborovou platformu pro podporu a prevenci ženského zdraví a psychosociální pohody v průběhu celého života.
 - c. Sdružovat odborníky, kteří pečují o ženské zdraví a zkvalitnit tak péči o ženy prostřednictvím mezioborové spolupráce a zajištěním lepší informovanosti odborné i široké veřejnosti.

V rámci naplňování účelu a cílů spolku bude spolek spolupracovat s dalšími organizacemi a partnery.
2. Spolek k naplnění účelu popsaného vykonává především tyto **(hlavní) činnosti**:
 - a. osvětová činnost a zvyšování všeobecné informovanosti v oblasti podpory, prevence a kontinuální péče o ženské zdraví a psychosociální pohody;
 - b. neformální vzdělávání dětí a mládeže v oblasti podpory, prevence a kontinuální péče o ženské zdraví a psychosociální pohody;
 - c. sdružování odborníků a tvorba sítě poskytovatelů odborné péče;
 - d. podpora mezioborové spolupráce zdravotnických a nezdravotnických profesí za účelem zvýšení a zkvalitnění péče v oblasti podpory, prevence a kontinuální péče o ženské zdraví a psychosociální pohody;

- e. edukační činnost s cílem zvyšování kvality mezioborové spolupráce při péči o ženy;
- f. pořádání propagačních akcí, konferencí, seminářů, školení, workshopů, vzdělávacích kampaní, to vše ve formě kontaktní i online;
- g. provozování volnočasových, vzdělávacích, kulturních a výchovných aktivit pro členy spolku i širokou veřejnost;
- h. vydávání tiskovin, publikací a tematických materiálů a jejich distribuce;
- i. rozvoj všestranné spolupráce a komunikace mezi odborníky navzájem, mezi odborníky a širokou veřejností;
- j. výzkumná činnost v oblasti podpory, prevence a kontinuální péče o ženské zdraví a psychosociální pohody;
- k. spolupráce se státními orgány, exekutivními i legislativními orgány;
- l. mimoškolní osvěta studentů středních a vysokých škol v oblasti podpory, prevence a kontinuální péče o ženské zdraví a psychosociální pohody;
- m. psychosociální podpora a poradenství;
- n. podpora odpovědnosti žen za vlastní zdraví;
- o. zapojení dobrovolníků a dobrovolnická činnost;
- p. provozování webových stránek a stránek sociálních sítí.

Spolek smí za odpovídající kontribuci provádět i další činnosti související s naplňováním jeho účelu. Spolek může v rámci **vedlejší činnosti** i podnikat, přičemž zisk z podnikání je po odečtu nákladů povinen použít na podporu hlavní činnosti (plnění poslání).

Článek 4

Členství

1. Členství ve spolku je dobrovolné, pro osoby bez rozdílu pohlaví, vyznání, politického a sociálního zařazení, národnosti, rasy a státní příslušnosti.
2. Členem spolku se může stát fyzická nebo právnická osoba, která souhlasí s účelem, cíli a stanovami spolku. Věková hranice není omezena.
 - a. Osoby mladší 18 let nemají hlasovací právo a potřebují souhlas zákonného zástupce.
 - b. Právnická osoba v přihlášce uvede, zda ji zástupce bude zastupovat na základě plné moci nebo z titulu výkonu funkce statutárního orgánu; má-li právnická osoba kolektivní statutární orgán, určí jednu osobu, která ji bude při výkonu práv a povinností člena spolku zastupovat.
3. Členství se rozlišuje na řádné, přidružené a čestné.
4. Členové spolku mohou uzavírat se spolkem pracovní právní vztahy podle Zákoníku práce a jiných všeobecně platných právních zákonů a norem.
5. Spolek vede elektronický seznam členů s údaji uvedenými v přihlášce. Tento není veřejně přístupný (nevztahuje se na odbornou síť poskytovatelů péče).

Vznik členství

1. Členství vzniká schválením přihlášky předsedou, místopředsedou či členy členské schůze a zaplacením členského příspěvku ve výši stanovené členskou schůzí.
2. O přijetí nového člena musí být rozhodnuto do jednoho měsíce ode dne doručení přihlášky.

3. Prvními členy spolku jsou zakladatelé.

Zánik členství

1. úmrtím,
2. vystoupením ze spolku dnem doručení písemného oznámení o vystoupení,
3. vyloučením člena ze spolku,
4. nezaplacením členského příspěvku,
5. zánikem právnické osoby,
6. rozhodnutím předsedy či rozhodnutím členské schůze z důvodu neplnění či závažného porušení povinností člena spolku nebo jednáním člena, které je v rozporu s činností spolku a které závažným způsobem porušuje dobré jméno a zájmy spolku.

Řádné členství

1. Řádným členem spolku se může stát fyzická nebo právnická osoba, která plně souhlasí se Stanovami a věnuje své schopnosti, síly, možnosti a čas k naplňování účelu spolku.
2. Zakládající osoby se stávají řádnými členy.
3. Řádný člen má **právo**:
 - a. účastnit se veškeré činnosti spolku, účastnit se členské schůze,
 - b. volit a být volen do orgánů spolku
 - c. předkládat návrhy, připomínky a náměty k činnosti spolku,
 - d. podílet se na praktické činnosti spolku
 - e. účastnit se akcí a činností spolku a jeho orgánů a být o této činnosti informován
 - f. užívat výhod člena spolku, pokud jsou takové vyhlášeny
 - g. podat návrh na čestného člena
 - h. nechat se zastoupit za účelem účasti a hlasování na členské schůzi či schůzi valné hromady jiným členem spolku na základě písemné plné moci i bez úředně ověřeného podpisu.
4. Mezi **povinnostmi** řádného člena patří:
 - a. dodržovat stanovy spolku,
 - b. hájit zájmy spolku a nepodnikat žádné kroky, které by byly v rozporu se zájmy spolku,
 - c. platit členský příspěvek, je-li rozhodnutím členské schůze pro řádné členy stanoven,
 - d. podle svých možností se aktivně podílet na plnění účelu, fungování a rozvoji spolku,
 - e. účastnit se zasedání členské schůze nejméně 1x za rok.

Přidružené členství

1. Přidruženým členem spolku se může stát fyzická nebo právnická osoba, která souhlasí se stanovami.
2. Přidružený člen nemůže být volen do orgánů spolku.
3. Přidružený člen má **právo**:
 - a. účastnit se akcí a činností spolku a jeho orgánů a být o této činnosti informován
 - b. předkládat návrhy, připomínky a náměty k činnosti spolku,
 - c. účastnit se na zasedání členské schůze, jeho hlas je však pouze poradní
 - d. užívat výhod člena spolku, pokud jsou takové vyhlášeny
 - e. podat návrh na čestného člena
4. **Povinnosti** přidruženého člena:

- a. dodržovat stanovy spolku,
- b. hájit zájmy spolku a nepodnikat žádné kroky, které by byly v rozporu se zájmy spolku,
- c. platit členský příspěvek, je-li rozhodnutím členské schůze pro přidružené členy stanoven.

Čestné členství

1. čestné členství uděluje spolek jednotlivci nebo organizaci za zvláštní zásluhy v oblasti podpory, prevence a kontinuální péče o ženské zdraví a psychosociální pohody.
2. O udělení čestného členství rozhoduje na základě návrhu člena předseda spolu s členskou schůzí.
3. Čestný člen je zproštěn úhrady členského příspěvku, nepožívá hlasovacího práva, má právo se účastnit akcí organizovaných spolkem či jinak spolupracovat na činnostech spolku, má právo účastnit se členské schůze s hlasem poradním.
4. Čestný člen nemůže být volen do orgánů spolku.

Článek 5

Orgány spolku

Pro zabezpečení činnosti spolku jsou zřízeny následující orgány:

1. Statutární orgán - předseda a dva místopředsedové každý jako individuální statutární orgán.
2. Členská schůze jako nejvyšší orgán.
3. Výkonná rada jako výkonný orgán.

Statutární orgán spolku

1. Statutárním orgánem je Předseda spolku, dále pak oba místopředsedové, každý z nich jako samostatný individuální orgán.
2. Statutární orgán je individuální.
3. Předseda i oba místopředsedové jsou voleni Členskou schůzí. Funkční období statutárního orgánu činí 5 let. Je možná opětovná volba.
4. Předseda spolku řídí činnost spolku v souladu se stanovami a usneseními členské schůze po celé své funkční období.
5. Statutární orgán spolku může být odvolán členy Členské schůze pouze v případě nekalého či podvodného jednání vůči spolku.
6. Výkonu funkce statutárního orgánu se statutární orgán může vzdát, a to na Členské schůzi, nebo písemným oznámením členům Členské schůze. V případě, že se statutární orgán vzdá své funkce či funkce zanikne jiným způsobem, zvolí nový statutární orgán členové Členské schůze nejpozději do jednoho měsíce ode dne, kdy se statutární orgán funkce vzdal, nebo ode dne, kdy funkce zanikla jiným způsobem.
7. Statutární orgán má tyto **pravomoci**:
 - a. určuje koncepci a směr činnosti spolku na další období,
 - b. zastupuje spolek navenek,
 - c. jedná za spolek samostatně,
 - d. rozhoduje o otázkách spojených s fungováním spolku,
 - e. rozhoduje o pracovněprávních záležitostech,
 - f. svolává členskou schůzi minimálně 1x ročně,

- g. koordinuje a řídí činnost výkonné rady,
 - h. účastní se zasedání členské schůze a výkonné rady,
 - i. disponuje podpisovým právem k běžnému účtu
 - j. rozhoduje o přijetí čestného člena
 - k. rozhoduje o vyloučení člena
8. v případě nepřítomnosti nebo pracovního zaneprázdnění zastupují předsedu v plném rozsahu práv a povinností první a druhý místopředseda, kteří jsou vedle předsedy rovněž statutárním orgánem spolku, jsou oprávněni jménem spolku samostatně právně jednat a podepisovat.

Členská schůze

1. Členská schůze je nejvyšším orgánem spolku a je tvořena řádnými členy spolku. Členské schůze se může účastnit každý člen spolku a ostatní zájemci o dění ve spolku. Hlasovací právo mají pouze řádní členové spolku.
2. Schází se nejméně jednou ročně a svolává ji předseda. Mimořádná členská schůze může být svolána předsedou na základě usnesení výkonné rady či na základě žádosti třetiny řádných členů spolku.
3. Rozhoduje o následujících záležitostech spolku:
 - a. přijímá stanovy a usnází se na změnách stanov,
 - b. schvaluje základní programové zaměření spolku, jeho hlavní a vedlejší činnosti, vymezení jeho cílů a účelu a jejich případných změn,
 - c. schvaluje výroční zprávu o činnosti spolku a zprávu o hospodaření za předcházející období, je-li vyhotovována,
 - d. schvaluje rozpočet a výsledky hospodaření spolku,
 - e. volí a odvolává předsedu spolku, prvního a druhého místopředsedu spolku a členy výkonné rady,
 - f. rozhoduje o zřízení kontrolní rady,
 - g. volí a odvolává členy kontrolní rady, je-li zřízena,
 - h. rozhoduje o schvalování odměn členů orgánů,
 - i. schvaluje výši členských příspěvků pro řádné a přidružené členy,
 - j. rozhoduje o přidělení čestného členství,
 - k. rozhoduje o vyloučení člena,
 - l. rozhoduje o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně,
 - m. rozhoduje o změně adresy sídla spolku,
 - n. rozhoduje o věcech, které nejsou svěřeny jinému orgánu.
4. Je usnášeníschopná vždy, účastní-li se jejího zasedání alespoň třetina řádných členů spolku včetně předsedy. Členská rada přijímá rozhodnutí nadpoloviční většinou přítomných hlasů. V případě rovnosti rozhoduje hlas předsedy.
5. O průběhu zasedání členské schůze se vyhotovuje zápis s uvedením data konání zasedání, usnášeníschopnosti, programu zasedání, přijatých usneseníh a hlasování o nich.

Výkonná rada

1. Výkonná rada je výkonným orgánem spolku. Skládá se minimálně ze tří členů. Ze své činnosti se zodpovídá členské schůzi.
2. Funkční období výkonného orgánu činí 5 let. Je možná opětovná volba.

3. Zasedá nejméně 4x ročně, zasedání se účastní i předseda či místopředsedové spolku s hlasem poradním.
4. Výkonná rada je usnášeníschopná, je-li na jednání přítomná nadpoloviční většina členů Výkonné rady. Přijímá rozhodnutí nadpoloviční většinou přítomných hlasů. V případě rovnosti rozhoduje hlas předsedy popřípadě místopředsedy.
5. Plní usnesení členské rady a na základě těchto usnesení koordinuje činnost.
 - a. vede ústřední evidenci členů (tento seznam je neveřejný),
 - b. hospodaří s finančními prostředky spolku, vytváří fondy a rozhoduje o jejich použití v rámci pravidel stanovených členskou schůzí,
 - c. zodpovídá za správné hospodaření s finančními prostředky a majetkem spolku,
 - d. spravuje majetek spolku,
 - e. zajišťuje spolupráci s jinými organizacemi či partnery,
 - f. předkládá členské schůzi výroční zprávu o činnosti a hospodaření spolku,
 - g. realizuje a koordinuje jednání s ministerstvy, s orgány státní správy, se zdravotními pojišťovkami a jinými institucemi v zájmu spolku,

Článek 6

Hlasování per rollam

Stanovy spolku umožňují hlasování per rollam. Předseda spolku zašle na e-mailovou adresu uvedenou v přihlášce člena návrh rozhodnutí, který obsahuje:

- a. lhůtu pro doručení vyjádření člena v maximální délce 10 kalendářních dní,
- b. podklady potřebné k přijetí rozhodnutí,
- c. nedoručí-li člen v dané lhůtě rozhodnutí, platí, že se zdržel hlasování.

Po uplynutí lhůty pro doručení všech vyjádření členů oznámí předseda všem členům výsledek hlasování.

Článek 7

Majetek a hospodaření spolku

1. Majetek spolku tvoří hmotné a finanční prostředky získané zejména z:
 - a. členských příspěvků,
 - b. darů a příspěvků fyzických a právnických osob,
 - c. veřejných sbírek, dotací a grantů od státních a veřejných orgánů a organizací, nadačních fondů, jiných fyzických a právnických osob,
 - d. výnosů majetku,
 - e. příjmů z hlavní a vedlejší činnosti spolku,
 - f. a z ostatních příjmů.
2. Dalším majetkem spolku mohou být i nehmotné věci, zejména autorská práva a know-how.
3. Prostředky spolek vynakládá na úkony spojené s předmětem činnosti spolku, které jsou řádně podložené účetními doklady.
4. V případě zániku spolku bude zbylý majetek předán na základě rozhodnutí členské schůze neziskové organizaci, jejíž účel je blízký účelu spolku.

Článek 8

Zánik spolku

1. Spolek svou činnost končí:
 - a. Dobrovolným rozpuštěním

- b. Smlouvou o splnutí s jiným spolkem nebo smlouvou o rozdělení spolku,
c. Rozhodnutím soudu o jeho zrušení z důvodů daných zákonem.
2. O zániku a způsobu zániku spolku rozhoduje členská schůze dvoutřetinovou většinou hlasů přítomných členů.
 3. Zánikem spolku zanikají i jeho pobočné spolky. Hlavní spolek nezanikne dříve, než zaniknou jeho pobočné spolky.
 4. Při zániku spolku rozhoduje členská schůze o způsobu majetkového vypořádání.
 5. Členská schůze při zániku jmenuje likvidátora.

Článek 10

Závěrečná ustanovení

Záležitosti neupravené těmito stanovami se řídí obecně platnými právními předpisy.

Na těchto stanovách se shodli zakládající členové spolku, jimiž jsou:

Bc. et Bc. Jana Zlámalová Kuchrýková, narozena 10.1.1992, bytem: Osmek 13, Přerov 75002;

MUDr. Bc. Michaela Pišková, narozena 10.7.1994, bytem Kumpoštova 224/6, Brno, 61200;

Mgr. Bc. Klára Vomáčková, narozena 9.8.1991, bytem Nová Ves 246, Nová Ves, 66491;

Mgr. Tereza Sikorová, narozena 2.7.1996, bytem Na Kopci 2068, Karviná Mizerov, 73401;

Mgr. et Mgr. Viktorie Sieczková, narozena 4.6.1982, Bytem Chvalovka 1312/8, Brno, 63500;

PhDr. Eva Procházková, narozena 8.3.1986, bytem Na Klauďiánce 781/19, Praha 4, 14700.

V Brně dne 2024

.....
Jana Zlámalová Kuchrýková

.....
Klára Vomáčková

.....
Michaela Pišková

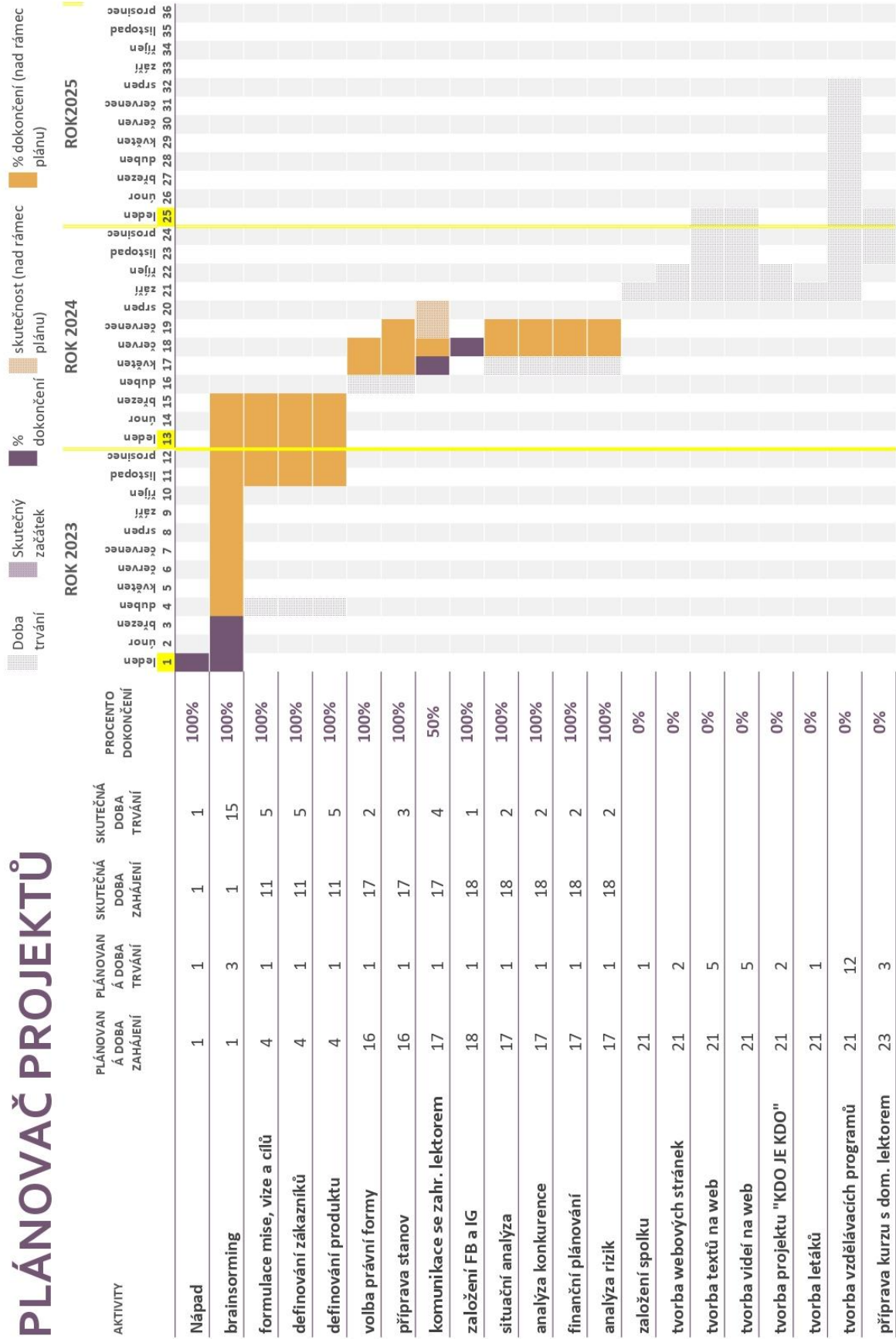
.....
Tereza Sikorová

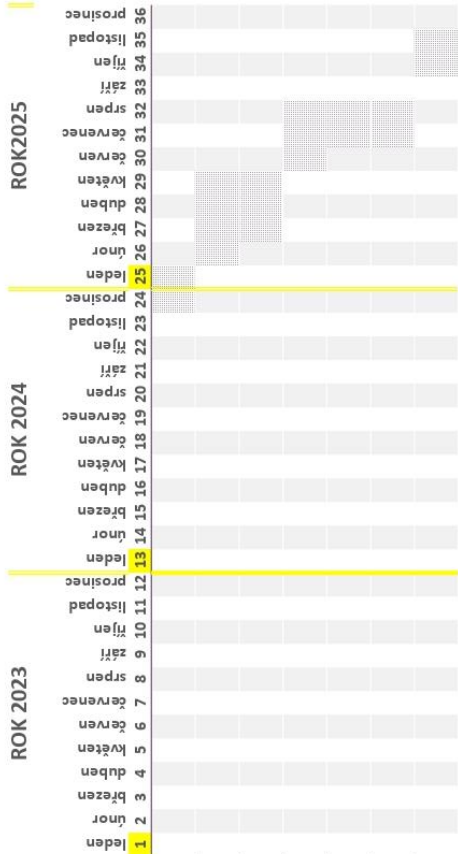
.....
Viktorie Sieczková

.....
Eva Procházková

PŘÍLOHA P IV: GANTŮV DIAGRAM

PLÁNOVAČ PROJEKTŮ





AKTIVITY	PLÁNOVANÁ DOBA ZAHÁJENÍ	PLÁNOVANÁ DOBA TRVÁNÍ	SKUTEČNÁ DOBA ZAHÁJENÍ	SKUTEČNÁ DOBA TRVÁNÍ	PROCENTO DOKONČENÍ
propagace kurzu s d.lektorem	24	2			0%
příprava kurzu se zahr. lektorem	26	4			0%
propagace kurzu se z. lektorem	27	3			0%
příprava 2. kurzu s d. lektorem	30	3			0%
propagace 2. kurzu s d. lektorem	31	2			0%
příprava online konference	31	2			0%
příprava rozpočtu pro další rok	34	2			0%

