

REKREAČNÍ STŘEDISKA POVŠECHNÉHO SBORU**A) Úvod – zpráva o plnění usnesení synodu**

32. synod ČCE na svém 4. zasedání usnesením č. 56 uložil synodní radě, aby 1. zasedání 33. synodu předložila koncepci dalšího provozování a správy rekreačních středisek ČCE, při jejíž přípravě přiměřeně přihlédne ke stanoviskům kuratorií a správců jednotlivých středisek.

Synodní rada využila nabídky HEKS (Hilfswerk der evangelischen Kirchen Schweiz) a dala vypracovat analýzu rekreačních středisek ČCE. Analýzu vypracoval pan Giovanni Hohl na základě prohlídky většiny středisek, na základě rozhovorů se správci středisek, se zástupci kuratorií středisek, s ÚCK a se synodní radou, a na základě analýzy výsledků hospodaření jednotlivých středisek. Analýza byla předložena synodní radě 8.3.2011. Synodní rada ji na svém zasedání 22.3.2011 přijala jako podklad pro další postup ve věci rekreačních středisek ČCE.

Synodní rada provedla dále tyto kroky:

- Uložila ÚCK, aby s výsledkem analýzy seznámila správce středisek a členy kuratorií středisek.
- Uložila ÚCK, aby správce středisek a členy kuratorií pozvala na setkání s G. Hohlem 7.5.2011.
- Předkládá analýzu 1. zasedání 33. synodu jako podklad jednání o rekreačních střediscích ČCE.
- Pozvala Giovanni Hohla na 1. zasedání 33. synodu, aby analýzu představil a zodpověděl dotazy.

Synodní rada uložila koordináčnímu kuratoriu rekreačních středisek, aby připravilo základní teze vyjadřující smysl a účel rekreačních středisek ČCE, promítlo výsledky analýzy do cílů pro jednotlivá střediska a do 31.1.2012 vytvořilo koncepci rekreačních středisek ČCE.

B) Zpráva Giovanni Hohla o stavu rekreačních středisek ČCE**1. Fakta v přehledu**

Ukazatel	Oblast	Týká se
Co je potěšitelné:		
nulové zadlužení cizím kapitálem/hypotékami, půjčkami atd.	1 majetek	SR
vykázaný kapitál odpovídá zhruba aktuální prodejní ceně	1 majetek	SR
církevní střediska jsou využívána členy církve	2 obsazenost	VK
motivovaní vedoucí	3 vedení	VK
církevní střediska jsou svou tradicí zakotvena v ČCE	6 rozvoj	SR
žádná dramatická situace v nejbližších 1–3 letech	6 rozvoj	SR/VK
církevní střediska jsou ve vlastnictví jediného majitele	6 rozvoj	SR
Co lze zlepšit:		
počty obsazenosti	2 obsazenost	VK
další vzdělávání vedení	3 vedení	SR
provozně hospodářský výsledek	5 provoz	VK
standard kvality zařízení	1 majetek	SR
kompetence/povinnosti vedení	4 majitel	SR
výstup na internet, reklama, propojení s agenturami	5 provoz	VK
nájemní smlouvy a profil pracovního poměru	4 majitel	SR
respekt necírkevních hostů	6 rozvoj	SR/VK
spolupráce mezi církevními středisky	3 vedení	VK
účetnictví podle stejných úkolů daných vedením církevního střediska	5 provoz	SR/VK
Co zůstává dané, na co musíme umět reagovat:		
zeměpisná poloha střediska, změny ohledně atraktivity	2 obsazenost	SR/VK
rozvoj okolí (společnost, hospodářství, turismus atd.)	4 majitel	SR/VK
změněné nároky cílových skupin hostů	3 vedení	VK

Zde je nutno jednat:		
církevní střediska nejsou pro budoucí výzvy dostatečně vybavena	6 rozvoj	SR/VK
na různých úrovních chybí koncepce, cíle, vize	6 rozvoj	SR
v ČCE chybí kompetentní vedoucí/koordinační instance	4 majitel	SR
do nemovitostí se málo investuje	1 majetek	SR
organizace/struktura vedení je málo flexibilní	4 majitel	SR/VK

Poznámka: SR = synodní rada, VK = vedení kuratoria

Výpovědi se netýkají vždy všech 6 středisek, existují pozitivní i negativní výjimky.

2. Vysvětlení k jednotlivým oblastem

Oblast 1 – Majetek

- ✓ Hodnota majetku vykázaná v účetnictví ke 31.12.2010 a 31.12.2011 odpovídá podle odhadu aktuální tržní hodnotě, a to přes provozní ztráty v některých střediscích.
- ✓ Žádná nemovitost není zatížena cizím kapitálem (půjčkami, hypotékami).
- ✓ Existuje však nebezpečí ztráty hodnoty, protože v posledních 5 letech byly uskutečněny jen velmi skromné investice do oprav.
- ✓ Náhle by mohla přijít potřeba vysoké investice, např. obnova technického zařízení (topení, kanalizace, elektrická instalace).
- ✓ Zařízení pro hosty (pokoje, sanitární zařízení, společenské prostory) vykazují spíše nízký standard. Zvýšení cen pobytů lze proto těžko prosadit.
- ✓ Smysluplné by byly investice v oblasti alternativních energií a izolace budov, protože energetické náklady jsou vysoké.

Oblast 2 – Obsazenost

- ✓ Procentuální vytíženost lůžek může být cenným indikátorem, musí však být sledována ve spojení s efektivními příjmy hostinského provozu. Levnými cenami a slevami se sice může vytíženost lůžek zvednout, ale provozní výsledek často zůstává nezměněn.
- ✓ Dalším důležitým indikátorem je průměrný výnos za hosta a noc.
- ✓ Srovnání mezi jednotlivými středisky, které je vidět v příložené tabulce, je třeba posuzovat opatrně, protože podklady pro výpočet nejsou jednotné a počet přenocování byl vyhodnocen jen částečně.
- ✓ Je potěšitelné, že střediska jsou využívána členy církve. Kde tomu tak není, je otázka po smyslu střediska tím silnější.
- ✓ Vytíženost střediska se pohybuje ve střední hodnotě. Zřetelné jsou velké sezónní rozdíly. Vytíženost je také závislá na vnějších faktorech. Velkou roli hraje např. poloha v turisticky atraktivním místě, kde by proto mělo být dosaženo vyšší vytíženosti. (viz tabulky)

Oblast 3 – Vedení

- ✓ Vedoucí středisek při vyplňování dotazníků a v rozhovorech na místě podávali informace otevřeně. Setkal jsem se s motivovanými a angažovanými vedoucími středisek.
- ✓ Je však nápadné, že disponovali nízkou kompetencí a informacemi o hospodářských výsledcích. Kompetence (a tím i odpovědnost) vedoucích je omezena na vedení podniku. Měli sotva povědomí o cílech majitele ve vztahu k odpisům a investicím, a vůbec žádné ohledně koncepce a pomyslných cílů.
- ✓ Vedoucí mluví o dobrých vztazích s kuratorií (pokud existují) a s vedením ÚCK a členy synodní rady. Většinu z nich však není jasné, kdo je v konečném důsledku odpovědný. Aby něčeho dosáhli, využívají spíš dobrých vztahů k jednotlivým úředníkům.
- ✓ Je jen těžko pochopitelné, že vedoucí středisek mají mezi sebou tak málo kontaktů a vzájemně si nesdělují svoje zkušenosti. To by také byla možnost smysluplného interního dalšího vzdělávání.

Oblast 4 – Majitel

- ✓ Rekreační střediska (s výjimkou Sola gratia v Bystřici) jsou majetkem ČCE. Synodní rada zadala na základě usnesení synodu zpracování analýzy s návrhy řešení do budoucna. Synodní rada se tím chce sama připravit na velké výzvy budoucnosti.
- ✓ V současnosti chybí písemně formulované a majitelem přijaté ideální cíle a koncepce pro oblast rekreačních středisek.

- ✓ Strategické vedení je stěžejní viditelné; chybí instance, které se mohou vedoucí středisek dovolávat a která je vybavena jasnými kompetencemi.
- ✓ Synodní rada má málo finančních zdrojů a odborné kompetence pro tento úkol, zejména jedná-li se o to, jak sledovat budoucí rozvoj v hospodářské a turistické oblasti.
- ✓ Rekreační střediska nejsou samostatnými právními osobami. Kuratoria mají jen poradní funkci. Kompetence vedení a kuratorií se omezují na řízení provozu.

Oblast 5 – Provoz

- ✓ Koordinovaným postupem by mohly být s podporou majitele optimalizovány různé pracovní oblasti a mohly by se využít synergie, např.:
 - vedení účetnictví podle jednotného programu pro elektronické zpracování dat
 - zpracování kritérií pro jednotlivé výpočty vytížení
 - koordinovaná prezentace na internetu; s odkazy na další střediska

Oblast 6 – Rozvoj

- ✓ Církevní střediska jsou ideálně zakotvena v ČCE. Přes dlouholeté zčásti negativní provozní výsledky nejsou nemovitosti zadluženy a v bilanci vykazují jmění, které má blízko k tržní hodnotě.
- ✓ Proto lze konstatovat, že finanční situace středisek není dramatická a v přechodné době 1–3 let nemusí být naléhavě uskutečněn prodej žádné nemovitosti. Pokud synodní rada přijme nabídku ke koupi střediska v Bystřici, musí dostat také kompetenci k jeho případnému rychlému prodeji.
- ✓ Bude však nezbytné přijmout opatření v oblasti strategického vedení a organizace (viz bod 4), která by umožnila rychlé jednání, bude-li to nutné.
- ✓ V současné situaci nemůže ČCE opomenout zpracování cílů a koncepcí pro práci s hosty v církevních střediscích a musí nově definovat kompetence a povinnosti vedení.

3. Dodatky k jednotlivým církevním střediskům

Úvodní poznámka:

Analýza se opírá výhradně o vyjádření v dotaznících, o rozhovory s jednotlivými klíčovými osobami a o krátké prohlídky středisek. Tím mohou vzniknout odchylky od předchozích obecných výsledků. K tomu patří ještě tzv. měkká data, tj. osobní dojmy poradce a některé zvláštnosti příslušných středisek, které jsou shrnuty sloganem v nadpisu.

Běleč – Spojení s přírodou a ekologické uvědomění

- ✓ Uspokojivá čísla obsazenosti, neuspokojivé finanční provozní výsledky.
- ✓ Jasné nastavení střediska stran programů a cílových osob v oblasti přírodních volnočasových aktivit. Kuchyně a dobrá atmosféra mají vysokou prioritu.
- ✓ Průměrný výnos za hosta a noc je kolem 280 Kč (zde je ještě prostor pro nárůst). Není v plánu žádné zvýšení standardu zařízení, aby se zachovala cenová nabídka. Podle názoru vedení to odpovídá požadavkům cílových skupin. Žádoucí jsou investice v oblasti alternativní energie a tepelných izolací.

Dojem: *Myšlení vedení i kuratoria je zaměřeno na budoucnost.*

Janské Lázně – Sport a rehabilitace pod jednou střechou

- ✓ Uspokojivá čísla obsazenosti, která jsou však dosahována příznivou cenou (průměrný výnos na osobu a noc je kolem 400 Kč).
- ✓ Žádoucí je investice do tepelných izolací, instalací a zařízení.
- ✓ Kontinuita díky dlouhodobému vedení; málo inovací (např. dosud neexistuje vlastní webová stránka). Zařízení je málo vlídné.
- ✓ Jediné středisko s nájemní smlouvou. Smlouva musí být přezkoumána, nestimuluje dostatečně ke zvyšování výkonu.

Dojem: *Stálost (stagnace?), chybí výhled k rozvoji.*

Bystřice – Dobře zařízené středisko na špatném místě

- ✓ Sola gratia jako jediné středisko patří seniorátu. Dosavadní vlastník je přetížen a nevidí žádný smysl v dalším vedení tohoto podniku, který hospodaří se ztrátou. Nabídl předání střediska ČCE za symbolickou cenu 1 Kč.
- ✓ Středisko vykazuje vyšší standard než ostatní střediska. Je dobře zařízené a vedle hlavní budovy nabízí možnost ubytování ve vedlejších budovách. Současné vedení pracuje kompetentně. Schodek hospodaření je v posledních letech kryt z rezervy.

- ✓ Počty hostů klesaly i v r. 2010: průměrný výnos za hosta a noc je asi 500 Kč. Středisko leží v turisticky málo atraktivní oblasti a v zimě vykazuje krajně nízké vytížení.
- ✓ Středisko je minimálně obsazováno církevními skupinami; sbory seniorátu ho využívají jen velmi poskrovnu.

Dojem: Obrat bude velmi obtížný.

Herlíkovice – S vizí a inovativně dojít k obratu

- ✓ Nově vytvořené kuratorium a vedoucí (od září 2009) chtějí středisko zatraktivnit pro členy sborů. Už v r. 2010 byly vyvinuty programy (rekreace, kurzy), na nichž se podílejí faráři.
- ✓ Protože v r. 2009 byly počty přenocování posuzovány jen na základě příjmů od hostů, lze stanovit spolehlivé údaje o rozvoji jen na základě tohoto údaje. Výnos v r. 2010 je o 28 % vyšší a dosahuje za hosta a noc asi 380 Kč (pro toto středisko je to dobrý výsledek).
- ✓ Vedení a kuratorium pracuje angažovaně a kompetentně a má na to, aby se středisko v budoucnu vyvíjelo pozitivně.

Dojem: Nový tým, který si zaslouží důvěru.

Praha – Oáza ve velkoměstě – ale prostředí s tím neladí

- ✓ Penzion v srdci velkoměsta vykazuje v r. 2010 markantní nárůst přenocování. V r. 2009 bylo dosaženo výnosu za hosta a noc 590 Kč při vytíženosti kolem 25 %. Tento výsledek by neměl uspokojovat, zhruba 1/3 hostů byla získána prostřednictvím církevního vedení.
- ✓ Smlouva s vedením penzionu by se měla revidovat, málo stimuluje ke zvýšení výkonu.
- ✓ Penzion dosud žije z obliby církevních kruhů domácích i zahraničních, pro budoucnost však není vybaven. Přitom jde jen částečně o nutné investice (zde je nárok na vlastníka). Především je třeba opatření ke zlepšení obyvatelnosti a dobré atmosféry.
- ✓ Nejen u vchodu a na schodišti, nýbrž i v prostorách pro snídani a v dalších místnostech je prostor pro mnoho malých zlepšení a oživení (květiny, obrazy, recepce, vymalování, literatura, malý nábytek atd.).

Dojem: Starší zařízení, které potřebuje vylepšit zevnějšek.

Chotěboř – Super výsledek díky nasazení dobrovolníků

- ✓ Úspěch sezónního provozu rekreačního střediska v Chotěboři spočívá ve využití dobrovolníků a v redukováném angažmá personálu během 4–6 měsíčního provozu.
- ✓ Průměrný příjem za hosta a noc je 175 Kč, to stačí, aby bylo dosaženo zisku i s odpisy.
- ✓ Středisko je využíváno takřka výhradně sbory a členy církve.

Dojem: Model z nouze, dodnes osvědčený.

4. Souhrn ukazatelů

HODNOTA 7 STŘEDISEK (BUDOVY A POZEMKY)		
Majetek (balance k 30.12.2010)	<i>bez Church Pensionu</i>	55 000 000 CZK
Prodejní hodnota /Tržní hodnota	<i>odhad bez Church Pensionu</i>	50–600 000 000 CZK
Cizí kapitál (hypotéky, půjčky atd.)		0
Střednědobá potřeba investic 2–5 let		?
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK 2010		
Celkový výnos/ztráta před odpisy		2 200 000 CZK
Celkové odpisy/investice	<i>Church Pension 500 000 ?</i>	3 000 000 CZK
Celkový výnos/ztráta po odpisech		-800 000 CZK
PŘÍJMY OD HOSTŮ 2010		
Celkové podnikové příjmy	<i>Částečně odhadem</i>	15 500 000 CZK
Celkový počet noclehů	<i>Částečně odhadem</i>	53 000
Průměrný příjem od osoby za noc	<i>Většinou plná penze</i>	292 CZK
ÚČINEK ÚPRAV (PŘÍKLADY)		
Průměrně 10 CZK na osobu za noc	<i>CZK 10 × 53 000</i>	530 000 CZK
Průměrně o 3 % více hostů	<i>CZK 292 × 1 600 nocí</i>	467 000 CZK

5. Být připraveni na budoucí výzvy – návrhy opatření a dalšího postupu

Posílení vedení na strategické rovině

- ✓ Synod a synodní rada definují a posilují smysl a účel rekreačních středisek.
- ✓ Kvůli rozvoji a koordinaci hostinského provozu a pro odlehčení synodní radě budou všechna střediska ČCE přiřazena k centrální instanci (komise, zaměstnanec, pověřená osoba apod.) nazývané Komise pro církevní střediska (dále jen komise).
- ✓ Synodní rada ustanoví komisi a definuje cíle její činnosti, její úkoly, povinnosti a kompetence.
- ✓ K úkolům komise patří stanovení kvalitativních a hospodářských cílů, stanovení společných úkolů např. v oblasti marketingu, vypracování nájemních a pracovních smluv, zadání pro rozpočty, kontrola provozních účtů, stanovení investičního plánu, dohled nad vedoucími, zadání pro vedení účetnictví v jednotném programu, podpora a další vzdělávání vedoucích.
- ✓ Odborně budou komisi podporovat stávající oddělení ÚCK. Kde bude třeba, může si komise vyžádat další odbornou poradu.
- ✓ Komise bude každoročně informovat synodní radu o všech učiněných opatřeních.

Posílení vedení na operativní úrovni

- ✓ Vedoucí (správci) pracují samostatně v rámci stanovených kvalitativních cílů a rozpočtu.
- ✓ Setkávají se 1–2krát ročně k výměně zkušeností, k dalšímu vzdělávání a k poradě o koordinaci úkolů (např. prezentování na webu, agentury, programy, společné otázky na komisi, jednotná kritéria pro propočet vytíženosti atd.). Setkání se s hlasem poradním účastní také člen komise.
- ✓ Vedoucí sestavují roční cíle a rozpočty pro komisi a předkládají návrhy na investice.

Kontrola poradní funkce kuratorií

- ✓ Kuratoria jsou podpůrnými a poradními grémii. Svou blízkostí k vedoucím jim mohou být velkou pomocí zvláště při rozvoji programů, v personálních otázkách a v otázkách zařízení.
- ✓ Komise s dosavadními kuratorii může nově definovat úkoly a kompetence, kde je to třeba. Kde se osvědčuje dosavadní praxe, může komise přenést na kuratoria další kompetence.
- ✓ Kuratoria nejsou naléhavě nutná (např. v případě nájemních smluv).

Naléhavé opatření – převzetí střediska Sola gratia v Bystřici pod Hostýnem

- ✓ Pro ulehčení kuratoriu je nutné rychlé jednání, ne však o prodeji střediska.
- ✓ SR požádá synod o pravomoc k převzetí střediska Sola gratia včetně kompetence toto středisko prodat, pokud to bude hospodářsky žádoucí, a minimálně 2/3 výnosu investovat do jiných středisek. Investicí výnosu do rekreačních středisek by byl splněn záměr dárců.

C) Návrhy usnesení

Synodní rada předkládá synodu tyto návrhy usnesení:

1. *Synod bere na vědomí zprávu Giovanni Hohla o stavu rekreačních středisek ČCE.*
2. *Synod ukládá synodní radě, aby 2. zasedání 33. synodu předložila koncepci dalšího provozování rekreačních středisek ČCE.*