

Obsah metodiky

ÚVOD	2
DŮVOD VZNIKU METODIKY	2
PRO KOHO JE METODIKA URČENA	2
CÍLE METODIKY	2
POPIS METODIKY A JEJÍ NÁSTROJE	2
PODSTATA INOVATIVNOSTI V DANÉM OBORU	3
ZÁKLADNÍ POJMY A TERMINOLOGIE	4
KONTEXT ORGANIZACE	7
LEGISLATIVNÍ KONTEXT	7
ZAJINTERESOVANÉ STRANY	7
ŘÍZENÍ	14
OBLAST STRATEGIE (VIZE, MISE, STRATEGICKÉ ZAMĚŘENÍ)	14
OBLAST NABÍZENÝCH SLUŽEB A PRODUKTŮ	22
OBLAST KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE ORGANIZACE	23
OBLAST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
OBLAST FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	27
OBLAST FUNDRAISINGU	34
PLÁNOVÁNÍ	37
CÍLE	37
RIZIKA A ŠANCE	42
REALIZACE	49
VYHODNOCOVÁNÍ A KONTROLA	53
TRVALÉ ZLEPŠOVÁNÍ	55
ZÁVĚR	58
INFORMAČNÍ ZDROJE A POUŽITÁ LITERATURA	59

ÚVOD

Důvod vzniku metodiky

Neziskové organizace poskytující sociální služby získají díky předložené metodice marketingového řízení cenný návod na uplatňování strategického směřování ve směru např. diverzifikaci rizika výpadku zdroje financování či optimálního zacílení produktu na konkrétní klienty/uživatele a jejich specifické potřeby, což zajistí jejich udržitelnost a pevnější pozici na trhu. Pouze takto zacílený produkt je vnímán jako užitečný, efektivní a vhodný k pravidelnému, nejen veřejnému, financování.

Zpracovatelé metodiky aktivně a dlouhodobě reflektují rozpor mezi rezervovaným přístupem nestátních neziskových organizací k marketingu na jedné straně a nutností marketingového řízení pro přežití a udržitelné fungování neziskových organizací na straně druhé.

Tato metodika vznikla na základě výstupů kvalitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím marketingových auditů mezi neziskovými organizacemi poskytující sociální služby a na mnohaletých zkušenostech z praxe aplikačních garantů a za přispění teoretické roviny třech odborných disciplín vybraných vysokoškolských pracovišť. Metodika je nápomocna formování skutečně nezávislé, samostatné, dlouhodobě udržitelné neziskové organizace, schopné aplikovat marketingové postupy tak, aby se co nejvíce odbourala každoroční nejistota financování, poněvadž finančně nestabilní organizace je nedůvěryhodná a nevyhledávaná i pro klienty/uživatele.

Pro koho je metodika určena

Metodika je určená zejména pro vedení neziskových organizací poskytující sociální služby, které bude ochotno, připraveno a schopno zavést Metodiku marketingového řízení do organizace a řídit v souladu s ní.

Přestože jsme se snažili zohlednit neziskové organizace státní i nestátní, je patrné, že díky odlišným charakteristikám a možnostem rozvoje se více prostoru pro uplatnění naší metodiky najde u nestátních neziskových organizací, které dále v textu budeme značit zažitou a běžně používanou zkratkou NNO.

Metodika je zároveň určena rovněž těm, kteří nevnímají marketing doposud komplexně, často mylně zaměřují marketing s reklamou a asociují ho až k manipulaci se zákazníky (klienty/uživateli).

Cíle metodiky

Hlavním cílem metodiky marketingu pro neziskové organizace poskytující sociální služby je zajistit jejich konkurenceschopnost a udržitelnost, a to na základě analýzy stavu současných procesů v marketingovém řízení vybraných neziskových organizací a dále pak zkušeností autorského kolektivu, čímž budou tyto organizace moci lépe plnit dlouhodobě své poslání. Klade si za cíl vysvětlit fungování a význam marketingu pro neziskové organizace a doložit marketingové zákonitosti na příkladech z praxe.

Popis metodiky a její nástroje

Metodika má dvě části. První část představuje Sebehodnotící dotazník, který je určen k on-line posouzení marketingu a ostatních činností NNO. Otázky v sebehodnotícím dotazníku vychází z provedených auditů NNO a byly doplněny dalšími dotazy, tak aby byl pokryt celý rozsah činností NNO, prioritou však zůstalo vyhodnocení efektivního využívání marketingových nástrojů. Druhou část představuje Metodika, jenž komplexně popisuje nástroje řízení marketingu NNO. Každá z kapitol metodiky obsahuje stručný teoretický základ k dané problematice doplněný o konkrétní doporučení vycházející jak z provedeného šetření, tak i z předcházejících výzkumů členů řešitelského kolektivu a z poradenské praxe aplikačních garantů, včetně návrhů na možnou implementaci v NNO. Metodika, která je praktickou příručkou, také obsahuje další zdroje rozšiřující pohled na danou problematiku.

Sebehodnotící dotazník je k dispozici na webové adrese: <https://emanno.zcu.cz/formular/>. Uživatel si nejprve vyplní v první části formuláře počet a typy (regist. soc. služby, další hlavní služby, ostatní činnosti) služeb k

sebehodnocení, pro které chce dotazník vyplňovat. V další části formuláře si vyplní přesné názvy poskytovaných služeb a následně je mu vygenerován Sebehodnotící dotazník. Metodika je dostupná ke stažení v online systému Sebehodnotícího dotazníku a u vybraných kapitol je uveden přímý odkaz do metodiky k dané kapitole.

Podstata inovativnosti v daném oboru

Tato metodika vznikla díky spojení odborných znalostí a praktických zkušeností pracovníků a pracovníků z více oblastí, jak teoretiků, tak praktiků, kteří uchopili téma marketingového řízení komplexně, tedy i s vazbou do oblasti finančního řízení, řízení lidských zdrojů a strategického řízení jako takového.

ZÁKLADNÍ POJMY A TERMINOLOGIE

ANALÝZA CÍLŮ (STROM CÍLŮ)	technika, která pomáhá formulovat cíl/účel projektu (nebo strategie), který je přímo svázána s ústředním problémem, který se organizace snaží řešit
ANALÝZA POTŘEB CÍLOVÝCH SKUPIN	technika zjišťování rozdílu mezi aktuálním stavem a žádoucím stavem, u cílových skupin organizace
ANALÝZA PROBLÉMU (STROM PROBLÉMU)	technika zachycující vazby mezi příčinami a důsledky určitého problému (problémové situace klientů/uživatelů)
ANALÝZA ZAJÍMOVANÝCH STRAN	nástroj sloužící k identifikaci zainteresovaných skupin, nástroj k popisu povahy jejich rolí a zájmů v projektu/ v činnosti organizace
ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	v marketingové terminologii postupy a techniky sloužící k zmapování znalostí o potřebách a očekávání uživatelů/příjemců/klientů/uživatelů/zákazníků služeb
BARTER	směna zboží a služeb bez peněžní kompenzace
BENCHMARKING	srovnání organizace s nejlepším konkurentem na trhu a zjištění příčin, v čem je organizace lepší a v čem horší a proč
BRAINSTORMING	technika hromadného generování nápadů v rámci malé skupiny
BRANDING	řízení značky, zhodnocení výrobků a služeb prostřednictvím značky
BYZNYS PLÁN	podnikatelský plán, psaný dokument zahrnující jak část analytickou, tak konkrétní plán včetně stanovených cílů pro následující období
CÍLOVÉ SKUPINY ORGANIZACE	ti, pro koho jsou určeny služby/produkty organizace (uživatelé/příjemci služeb/klienti)
CÍLOVÝ TRH	část reálně dostupného trhu, na kterou se chce společnost zaměřit
CONTENT MARKETING	obsahový marketing, zaměření se na sdělení obsahů směrem k zainteresovaným stranám, velký význam u neziskových organizací ve vazbě na fundraising
DÁRCOVSTVÍ	v případě darů, dotací a dobročinných příspěvků, A předá B věc X a neobdrží žádnou hmatatelnou protihodnotu
EVENT MARKETING	uspořádání konkrétní události s jasným cílem pro jasně vymezenou cílovou ohraničenou skupinu lidí
FACILITACE	způsob vedení diskuze neutrálním facilitátorem
FIREMNÍ KULTURA	sdílené zkušenosti, příběhy, názory a normy, které charakterizují danou společnost
FUNDRAISING	systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců
KALKULACE	složka manažerského účetnictví; jedná se o přiřazování nákladů na jednu kalkulační jednici (základní jednotku výkonu)
KALKULAČNÍ VZOREC	sestavování kalkulační vzorce ve formě sledu jednotlivých nákladových položek

KONKURENČNÍ VÝHODA	organizace vykonává jednu nebo více činností lépe než její konkurenti
KRIZOVÝ MANAGEMENT	snaha kontrolovat a minimalizovat nebezpečí plynoucí z nepříznivé události, která se týká organizace nebo jejich služeb
KVALITA	souhrn vlastností a charakteristik, které jsou schopny uspokojit skutečné či možné potřeby
LOGICKÝ RÁMEC	metoda využívaná k utřídění závěrů strategické analýzy (cílů/výsledků/aktivit), vyznačení logických vazeb mezi nimi a nastavení logicky provázaného/strukturovaného projektu/strategie.
MARKETING	proces řízení, jehož výsledkem je předvídání, poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka (klienta/uživatele) efektivním způsobem, zajišťujícím rovněž splnění cílů organizace
MARKETINGOVÝ AUDIT	komplexní, systematické, nezávislé a pravidelné prověřování společnosti, jejich cílů, strategie a aktivit
MARKETINGOVÝ MIX	základní marketingový mix je tvořen 4 "P" - produkt, cena, komunikace, distribuce; existují různé nástroje rozšířeného marketingového mixu - např. lidé, procesy, balíčky, ...
MARKETINGOVÝ PLÁN	psaný dokument, který shrnuje poznatky o trhu, ukazuje, jakým způsobem firma plánuje dosáhnout svých marketingových cílů a pomáhá řídit a koordinovat marketingové aktivity
MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ/ KLIENTŮ/ UŽIVATELŮ	meziroční měření schopnosti společnosti uspokojovat potřeby svých zákazníků/klientů/uživatelů
MODERACE	způsob vedení diskuze moderátorem, který diskuzi vede a aktivně na ní participuje
NÁKLADY	peněžní spotřeba výrobních faktorů, které slouží k získání ekonomického prospěchu; spotřeba práce a prostředků v peněžním vyjádření
POSITIONING	tvorba nabídky organizace a image s cílem zaujmout specifické místo v myslích zákazníků na cílovém trhu
PR (PUBLIC RELATIONS)	vztahy s veřejností
PRAVIDLO SMART	pravidlo používané u stanovování cílů v rámci strategického plánování, které určuje, že cíle musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované
PRODUKT	výrobek nebo služba, může být i myšlenka či patent
ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)	proces řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících a hledání "styčných bodů" pro maximalizaci jejich loajality
SAMOFINANCOVÁNÍ	financování hospodářské činnosti z vlastních zdrojů; podpora nezávislosti organizace
SITUAČNÍ ANALÝZA	analýzy hodnotící jak současný, tak minulý stav a predikující budoucí vývoj; patří sem například analýzy makroprostředí, mezoprostředí, mikroprostředí, vnějšího i vnitřního prostředí (SWOT, PESTLE, benchmarking, portfolio analýza, analýzy zákazníků, ...)

SOCIÁLNÍ MARKETING	marketing, který realizují neziskové či vládní organizace, aby pozitivně ovlivňovaly společnost (např. protidrogové kampaně)
STRATEGIE	“plán hry” pro dosažení cílů společnosti
SWOT ANALÝZA	nástroj strategického plánování, který je využitelný i v rámci projektového plánování a dalších oblastí managementu organizace (vč. například marketingových aktivit).
VÍCEZDROJOVÉ FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	sociální služby jsou obvykle financovány z několika zdrojů, například z příjmů od uživatelů sociálních služeb, z příjmů od zdravotních pojišťoven, z veřejných zdrojů, a dalších zdrojů jako sbírky, sponzorské dary, Evropského sociálního fondu apod.; zajištění nezávislosti na jednom zdroji financování
VNÍMANÁ HODNOTA	hodnota obsažená v nabídce společnosti a vnímána spotřebitelem
VZTAHOVÝ MARKETING	programy navrhované pro zlepšení či ochranu image společnosti nebo jejich jednotlivých produktů
ZAINTERESOVANÉ STRANY (SKUPINY, „STAKEHOLDERS“)	ti, kdo přímo či nepřímo ovlivňují samotnou organizaci nebo její konkrétní projekt/aktivitu/poskytovanou službu, a ti, kdo jsou činností organizace/konkrétním projektem/poskytovanou službou přímo či nepřímo ovlivňováni (donoři, poskytovatelé služeb a uživatelé – příjemci služeb)

Legislativní kontext

Stejně jako jiné subjekty se NNO poskytující sociální služby pohybují v mantinelech, které jim vymezuje legislativa, zejména zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách, a s ním související předpisy.

Doporučení

Průběžně sledovat aktualizaci právních norem, které jsou pro fungování NNO a poskytování sociálních služeb potřebné.

Příklady dobré praxe

Ukázka – možné zpracování registru právních a jiných požadavků

Registr právních a jiných požadavků				Poslední aktualizace: XX.XX.XXXX				
Druh	Označení/číslo	Název	Povinnost pro organizaci konkrétní paragraf/celý rozsah	Dopad na organizaci při neplnění povinnosti 1- nejmenší 5- největší	Odpovědnost	Poslední změna /novela apod.	Účinnost novely/změny od	Opatření/akce
Zákon	262/2006 Sb.	Zákon zákoník práce	celý rozsah	5	vedení organizace personalista	366/2019 Sb.	1.6.2020	pouze informovat personalistu o novele, není třeba přijímat žádná opatření
Zákon	110/2019 Sb.	Zákon o zpracování osobních údajů						
Zákon	108/2006 Sb.	Zákon o sociálních službách						
Vyhláška	505/2006 Sb.	Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách						
...								

Další informační zdroje

Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách

Prováděcí vyhláška č.505/2006 Sb.

Zákon č. 189/2016 Sb., kterým se mění zákon č.108/2006 Sb. (tzv. detenční novela) – týká se zejména pobytových služeb

Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, kterým se zrušuje zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi

Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře

Zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole

Zákon č. 329/2011 Sb., o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování

Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí

Zákon č. 141/1961 Sb., trestní řád

Zákon č. 257/2000 Sb., o probační a mediační službě

* platné ve znění ke dni vzniku metodiky

Zainterесované strany

Pro fungování neziskové organizace poskytující sociální služby je nezbytné identifikovat a rozlišit zainterесované strany minimálně v rozsahu zadavatelé – donoři, poskytovatelé služeb a uživatelé – příjemci služeb.

Zainterесované strany/skupiny (z anglického slova „stakeholders“, občas užívané i v češtině jako „stakeholdeři“) jsou ti, **kdo přímo či nepřímo ovlivňují** samotnou organizaci nebo její konkrétní projekt/aktivitu/poskytovanou službu, a ti, **kdo** jsou činností organizace/konkrétním projektem/poskytovanou službou **přímo či nepřímo** ovlivňováni; mohou to být jednotlivci, skupiny, širší komunity nebo instituce, zejména:

- cílová skupina projektu/organizace (klient/uživatel/zákazník),
- realizátoři projektu/zaměstnanci organizace,
- donoři projektu/organizace,
- zájmové skupiny,
- zprostředkovatelé,
- zadavatelé místní služby,
- představitelé místní samosprávy,
- média,
- školy,
- aj.

Je potřeba brát v potaz, že zájmové strany organizace nejsou jen primární cílové skupiny, ale důležité jsou i další osoby, které nemusí být přímo uživateli služby, jedná se např. o rodinné příslušníky. Například u sociálně aktivizačních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením jsou tyto osoby přímými příjemci sociální služby, nicméně poskytovatel často jedná s rodinnými příslušníky. Je třeba chápat širší vymezení příjemců/cílových skupin ve smyslu zainteresovaných stran.

Pro úspěšné strategické řízení, projektové plánování a nastavení vhodné nabídky sociálních služeb je nezbytné **znát své zainteresované strany**, zejména **cílové skupiny organizace** (klienty/uživatele). V tomto případě lze použít řadu **technik**, které jsou jednoduché, srozumitelné, umožňují základní vymezení a strukturování různorodých zainteresovaných stran podle jejich důležitosti a významu. Jedná se např. o analýzu zainteresovaných skupin nebo analýzu potřeb cílových skupin.

Analýza zainteresovaných stran

- Je užitečným nástrojem či procesem sloužícím k identifikaci zainteresovaných skupin, nástrojem k popisu povahy jejich hmotného zájmu, rolí a jiných zájmů v projektu/ v činnosti organizace, vede k identifikaci a stanovení důležitosti klíčových osob, skupin či institucí, které mohou ovlivnit úspěšnost projektu (negativně i pozitivně).
- Mapuje zainteresované skupiny organizace – ti, kdo přímo či nepřímo ovlivňují samotnou organizaci/projekt, proto je nutné brát je v potaz při formulaci nastavení služeb/strategie/projektu, a ti, kdo jsou činností organizace/projektem/přímo či nepřímo ovlivňováni.
- Pomáhá odpovědět na otázku **proč** – proč je vhodná/potřebná určitá služba/produkt organizace, proč je projekt potřeba a **čeho** by mělo být projektem dosaženo.

Analýza potřeb cílových skupin

- Technika zjišťování rozdílu mezi aktuálním stavem a žádoucím stavem, resp. metoda identifikace postupu, který k žádoucímu stavu vede, přičemž jako *potřeba* je chápán právě rozdíl ("gap") mezi aktuálním a žádoucím (cílovým) stavem.
- Používána v celé řadě oblastí lidské činnosti (ve vzdělávání, ve sportu, v managementu, v marketingu), v rámci, kterých je konkretizována vzhledem ke specifickým podmínkám svého využití, resp. vzhledem k povaze určité oblasti, v níž je aplikována.
- Cílem analýzy potřeb v souvislosti s plánováním sociálních služeb nebo intervenčních programů je 1) identifikovat potřeby určité cílové skupiny (tzn. určit rozdíl mezi aktuálním a žádoucím stavem) a 2) stanovit kroky, které mají vést k naplnění potřeb klientů/uživatelů (cílové skupiny).
- Analýzu potřeb je možné použít i ve vztahu k již existujícím službám nebo programům, a to k ověření, zda 1) daná služba nebo program vede k uspokojení dříve identifikovaných potřeb, a zda 2) u cílové skupiny nedošlo ke změně potřeb. Analyticky podepřená znalost potřeb cílových skupin je užitečná i z hlediska marketingu, aby byla navenek komunikována skutečná podstata sociální práce s klientem/uživatelem a nikoli stereotypní představa o "nezasloužené" pomoci "sociálně slabým".

Analýza zákazníků

- Zaměření se na uživatele/příjemce/klienty/zákazníky služby se v marketingové terminologii nazývá **analýzou zákazníků**. Princip technik je v podstatě totožný s analýzou potřeb cílových skupin či analýzou zainteresovaných stran, neboť spočívá ve znalosti svých zákazníků/příjemců/uživatelů, jejich potřeb a přání (resp. očekávání). Analýza zákazníků prostřednictvím marketingových technik je klíčová zejména v oblasti další činnosti organizace.
- Po provedení výše uvedených analýz zainteresovaných stran je doporučení vhodné uvažovat o zavedení nástroje, který pomáhá budovat dlouhodobé vztahy s klíčovými skupinami. Takovým nástrojem může být CRM (řízení vztahů se zákazníky). Tento nástroj lze chápat ve dvou rovinách. Jednak je to filozofie podniku či organizace a jednak je to technologie, která pomáhá zadávat, udržovat a vyhodnocovat data o klíkových skupinách. Udržovat dlouhodobé vztahy nejen se zákazníky, ale i donátory, dodavateli a dalšími zainteresovanými stranami se může stát konkurenční výhodou a nástrojem podpory fundraisingu.
- Z analýzy zainteresovaných skupin je možné získat rovněž informace, které povedou k identifikaci vhodných subjektů, se kterými uzavře nezisková organizace partnerství a spojí úsilí při naplňování své vize a podstaty.
- Konkurenci je v tomto smyslu třeba chápat v širším slova smyslu než v podnikatelském sektoru. Klasické konkurenční vztahy zpravidla v rámci poskytování registrovaných sociálních služeb nenastávají, ovšem "konkurence" se pojí spíše se soutěží v rámci fundraisingových a benchmarkingových (srovnávacích) aktivit. Tedy cílem není "honba" za klientem (uživatel/zákazníkem) konkurence.
- Vhodnou technikou je benchmarking, který je založen na srovnání vlastní organizace s nejsilnějším konkurentem, a to ve všech oblastech. Výsledkem komplexního srovnání dostupných informací není jen konstatování, v čem je vlastní organizace lepší a v čem horší, nýbrž musí dojít i k odhalení příčin, proč tomu tak je. Následně je třeba zvážit, jak to udělat, aby byla zachována stávající výhoda vlastní organizace či naopak, jak se zlepšit oproti konkurentovi. V neziskových organizacích srovnání s konkurencí může přinést inspiraci pro vylepšení vlastních služeb, tedy pro lepší uspokojení potřeby cílové skupiny.
- V rámci analýzy "konkurence" je třeba hledat u "konkurence" pomyslnou "konkurenční výhodu" (např. budeme lépe odlišitelní od ostatních poskytovatelů sociálních služeb – značkou, přístupem, komunikací, ...), což pomůže organizaci v případě získávání zdrojů od donátorů.

Doporučení

- Vymezení klíčových zainteresovaných stran můžeme provést jednoduše tak, že popřemýšlíme nad tím, kdo má vliv (moc) nad touto službou a kdo je významný (důležitý) pro realizaci této služby. Mezi **klíčové zainteresované strany**, které **přímo či nepřímo ovlivňují** samotnou organizaci/službu, a které **jsou službou přímo či nepřímo ovlivňovány**, a proto je nutné brát je v potaz při formulaci strategie/koncepce, zpravidla patří: konkrétní jednotlivci, skupiny nebo instituce, cílová skupina služby/organizace, realizátoři (poskyvatelé) služby, zaměstnanci organizace, partneři, donoři služby/organizace, zájmové skupiny, zprostředkovatelé, zadavatelé sociálních služeb (představitelé samosprávy a veřejné sféry), vzdělávací instituce, média, aj.
- V rámci analýz zainteresovaných stran získáme informace, které nám napoví, který subjekt by mohl být vhodný pro uzavření partnerství. Spolupráce s vhodným partnerským subjektem může být přínosná. Je třeba ošetřit formálně (smluvně) vzájemné vztahy. Partneři by měli mít rozdělené jednotlivé kompetence/činnosti v rámci spolupráce. Doporučujeme sladit a naplánovat komunikační nástroje, včetně rozdělení nákladů. I v partnerství je třeba definovat možná rizika a odpovědnosti za ně. Spojené úsilí je dosaženo najitím synergických efektů a podle toho efektivně rozdělené práce. Partneři v neziskovém sektoru velmi často využívají barterovou formu spolupráce.
- Při realizaci analýzy potřeb cílových skupin sociálních služeb je v první řadě důležité důsledně odlišovat potřebu jako analytickou kategorii od chtění nebo přání jednotlivých lidí. Při plánování sociálních služeb vždy nějaká představa o potřebách klientů/uživatelů hraje roli, a je užitečné si tuto představu

vyjasnit, protože smyslem sociálních služeb není plnění různých přání klientů/uživatelů, ale změna jejich situace.

- Považujeme za vhodné sledovat a monitorovat stávající i potenciální konkurenci (z neziskové sféry, soukromé i veřejné, existuje-li) s cílem zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb, posílení pozice v poskytování sociálních služeb.
- **Benchmarking** lze realizovat nejen na jednu vybranou konkurenční organizaci, doporučuje se uvažovat jednu až tři nejsilnější. Benchmarking musí vyústit v konkrétní opatření, která je třeba v organizaci přijmout. Problém bývá v získání informací o konkurenčních subjektech obecně. Celou řadu informací lze získat z webových stránek a pozorováním činnosti organizace.
- **CRM systém** si lze vyvinout i interně (vyžaduje to ale kompetence vlastních zaměstnanců z této oblasti), zakoupit licencovaný software, nechat vyvinout externě ale "šitý na míru", či využít stále rozšířenějších cloudových řešení (hostované aplikace).

Příklady dobré praxe

Analýza zainteresovaných stran – postup

Analýzu můžeme zahájit technikou myšlenkových map (viz k tomu např. <https://www.ayoa.com/mind-mapping/how-to-mind-map/>) nebo brainstormingem. V tomto případě přemýšlíme nad tím, kdo vše je naší zainteresovanou stranou (v konkrétním projektu, činnosti organizace apod.), kdo má vliv (moc), nad určitým projektem/ činností organizace a kdo je významný (důležitý) pro činnost organizace/realizaci konkrétního projektu (zejména se jedná o cílovou skupinu), kdo je klíčovou zainteresovanou skupinou (primární), kdo sekundární zainteresovanou skupinou a kdo má nízkou prioritu (ve vztahu k vlivu a významu). V první fázi poznamenáváme vše, co nás napadne, následně upřesňujeme, shodneme se s ostatními, zpřesňujeme, škrtneme. Následně si můžeme vytvořit **tabulku se seznamem všech zainteresovaných skupin** (primárních, sekundárních, doplňkových), seznamem jejich zájmů, předběžného zhodnocení pravděpodobného dopadu: + možný pozitivní dopad, - možný negativní dopad, +/- možný pozitivní a negativní dopad za různých okolností, nejistý dopad, včetně relativní priority projektu ve vztahu k dané zainteresované skupině.

Příklad: Tabulka zainteresovaných skupin – projekt ovlivňování populačního růstu

	Zájmy	Možný dopad projektu	Relativní prioritizace zájmu
Primární zainteresované skupiny			
Skupina nižší/střední příjmové kategorie	- svobodné rozhodnutí o reprodukci - levnější antikoncepce	(+) (-?)	1
Ženy	- svobodné rozhodnutí o reprodukci - lepší zdravotní stav - status	(+) (+) (+/-)	1
Sekundární zainteresované skupiny			
Ministerstvo práce a sociálních věcí	- dosažení stanovených cílů - kontrola nad fondy a aktivitami - vyhnout se odpovědnosti za jakékoliv negativní reakce na propagaci antikoncepce	(+) (-) (-)	2
Farmaceutické společnosti a distributoři	- objem prodeje - zisky - veřejná image	(+) (+/-) (+/-)	2
Dárce	- institucionální učení - dosažení cílů v oblasti zdraví a populace - efektivní přerozdělení fondů	(+) (+) (+)	3
Církev	společenské a náboženské vlivy	(+/-)	4
Tradiční porodní asistenti	soukromé příjmy	(-)	5

Zdroj: NROS, 2003

Tento **přehled zainteresovaných stran** nám slouží mj. k tomu, jakým zainteresovaným stranám věnovat pozornost (svůj čas), s kým intenzivněji spolupracovat při přípravě i realizaci projektu/činnosti či formulaci strategie organizace, koho pouze informovat o aktivitách projektu/organizace, a koho jen monitorovat, nevěnovat mu přílišnou pozornost, neboť nemá vliv na naše činnosti, anebo má jen minimální zájem na tom, aby aktivity organizace/projektu probíhaly (toto není myšleno negativně, daná skupina prostě jen nezapadá do oblasti dopadu projektu/činnosti organizace).

Pokud chceme pracovat dále s touto technikou, můžeme si vytvořit sofistikovanější **matici vlivu a významu zainteresovaných skupin**, která nám dále pomáhá v určení vlivu (moci), kterou mají zainteresované skupiny nad projektem/ činností organizace a významu (důležitosti) relativní priority, se kterou projekt uspokojuje potřeby a zájmy konkrétní zainteresované skupiny.

Příklad: Matice vlivu a významu – projekt ovlivňování populačního růstu:

Vysoký význam			
A	B	Primární zainteresované skupiny 1. Skupina nižší/střední příjmové kategorie 2. Ženy Sekundární zainteresované skupiny 3. Ministerstvo práce a sociálních věcí 4. Farmaceutické společnosti a distributoři 5. Dárce 6. Církev 7. Tradiční porodní asistenti	
2 1 5	4 3		
D	C		
7	6		
Nízký význam / nízký vliv		vysoký vliv	

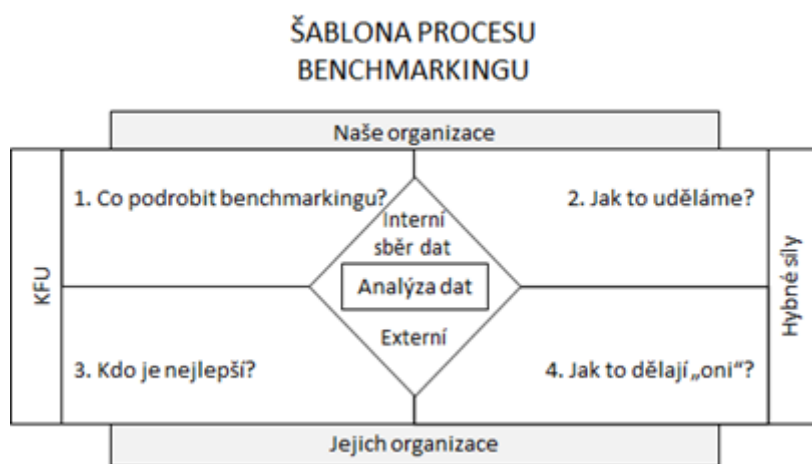
Zdroj: NROS, 2003

Analýza potřeb cílových skupin

Potřeby cílových skupin je možné zjišťovat celou škálou metod a výzkumných technik, a to na bázi kvantitativního i kvalitativního přístupu. V každém případě je při analýze potřeb nezbytné stanovit, jaký typ potřeb má být předmětem šetření, protože od toho se odvíjí metodologie i povaha získaných dat. Pro systematickou práci s otázkou potřeb (potenciálních) klientů/uživatelů je vhodné zajistit odborné zpracování analýzy potřeb, neboť poskytovatelé sociálních služeb typicky nemají na rozsáhlejší výzkumnou činnost kapacity. Kvalitně zpracovaný výstup může sloužit jako východisko procesu participativního plánování služeb i jako podpora marketingu.

Analýza zákazníků by měla identifikovat své zákazníky (využít segmentace zákazníků podle relevantních segmentačních kritérií - např. demografické, geografické, ekonomické, psychografické a další), dále by měla formulovat potřeby a přání zákazníků a snažit se přiřadit produkty odpovídajícím předchozím dvěma fázím. Uzavřená fungující **partnerství** mají jasně rozdělenou práci a svůj vztah mají zdokumentovaný dohodami. Pro úvahy o výhodách a zavedení **CRM** nástroje lze doporučit kontaktovat např. www.crmproneziskovky.cz, kteří mají letité zkušenosti v této problematice.

V případě **benchmarkingu** nejde o jednorázovou záležitost, ale je důležité srovnávat výsledky v delším časovém horizontu (např. jednou za rok nebo za dva roky). Benchmarking je vhodnou metodou z pohledu finanční i časové náročnosti.



Šablona má čtyři kvadranty, které jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat. Co se děje v každém kvadrantu je možné zjistit nastolením otázek pro každý z těchto kvadrantů.

První kvadrant: Co podrobit benchmarkingu?

- Máte identifikované klíčové faktory úspěšnosti pro svou organizaci?
- Jmenovali jste vedoucího týmu a zmocnili jste jej k vytvoření týmu a provedení benchmarkingu?
- Vybrali jste správnou věc, do níž se chcete pustit – problémovou oblast a výsledky jichž chcete dosáhnout apod.?
- Bude změna v procesu vnímána zákazníkem jako užitečná a prospěšná (z jeho pohledu)?

Druhý kvadrant: Jak to uděláme?

- Zmapovali jste váš proces a porozuměli jste tomu, jak funguje?
- Definovali jste všechny klíčové pojmy (máte sjednocen svůj „slovník“)?
- Budete schopni porovnat vaše měřítka s ostatními a vytvořit si úsudek z výsledků?

Třetí kvadrant: Kdo je „nejlepší ve své kategorii“?

- Které organizace provádí proces lépe, než to děláte vy?

- Jaká je vaše interní nejlepší výkonnost procesu?

Čtvrtý kvadrant: Jak to dělají „oni“?

- Jaký je jejich proces?
- Jaký je jejich výkonový cíl?
- Jak měří výkonnost procesu?
- Můžete ověřit jejich výsledky procesu?
- Jaké jsou hybné síly výkonnosti jejich procesu?

Využijte Registr poskytovatelů sociálních služeb ([HTTP://IREGISTR.MPSV.CZ/](http://iregistr.mpsv.cz/)) pro vyhledání jiných subjektů poskytujících shodné služby a prozkoumejte jejich služby atd. Inspirujete se.

Sledujte konkurenci pravidelně, nesklozněte do tzv. marketingové slepoty – uspokojení s vlastním produktem.

Další informační zdroje

Ervin, A. (2005). Applied Anthropology: Tools and Perspectives for Contemporary Practice. 2. přepracované vydání. Pearson/Allyn and Bacon.

Ayoa. (2020). How to mind map with Ayoa Mind Mapping Software. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.ayoa.com/mind-mapping/how-to-mind-map/>

CRM pro neziskovky. (2020). CRM pro neziskovky. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.crmproneziskovky.cz/>

HP PARTNERS. (2019). Co to je benchmarking. Teoretická část. Databáze nejlepších praktik. Dostupné 2020-08-21 z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>

MENDELU. (2020). Další manažerské nástroje řízení koncepcí ve veřejném sektoru. Eknihovna. Dostupné 2020-08-21 z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=71397

MPSV. (2020). Registr poskytovatelů sociálních služeb. Dostupné 2020-08-21 z: <http://iregistr.mpsv.cz/>

Česká společnost pro jakost. (2020). Benchmarking. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.csq.cz/benchmarking/>

NROS. (2003). Příprava a řízení projektů aneb Jak řídit projektový cyklus. Manuál. Dostupné 2020-08-21 z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2005/SPP407/um/PCM_manual.pdf

Hommerová, D. a kol. (2020). Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby – kapitola 4. Sociální marketing ve vztahu k sociálním službám

Oblast strategie (vize, mise, strategické zaměření)

Strategický plán (včetně všech jeho náležitostí: vize/poslání, situační analýza, cíle, strategie, plán realizace, rozpočtování, evaluace) by měl být více než teoretickým dokumentem především manažerským nástrojem, a podle toho by se s ním mělo zacházet. Strategie, která je v hlavách lídrů nebo nejužšího vedení, je pouze prvním krokem k úspěchu organizace. Dalším krokem je „infikování“ celého týmu pracovníků i dalších stakeholderů hodnotami, cíli a posláním. K tomu je nejlepším prostředkem propracovaná a fungující marketingová komunikace směrem dovnitř organizace (mezi zaměstnanci a dobrovolníky) a zároveň směrem ven k ostatním zainteresovaným skupinám. Na strategický plán by měl navazovat **akční plán** (na období zhruba jednoho roku), případně **tematický akční plán**, který se věnuje konkrétním poptávaným/nabízeným oblastem. Podstatné je, aby se nejednalo při přípravě strategického plánu pouze o formální krok ze strany vedení organizace, ale vznikl dokument, který bude aktivně uplatňován v praxi.

Z hlediska strategického managementu je nezbytné i pro neziskové organizace poskytující sociální služby aktivně analyzovat své prostředí, efektivně hospodařit se svými zdroji, zaměřit se na vnitřní chod organizace a pracovní procesy, zvládat personální, finanční a marketingové řízení nebo rozvoj vedlejší hospodářské činnosti, která jim zajišťuje případně vlastní finanční příjmy, nezávislost a udržitelnost. Všechny tyto oblasti organizace je třeba rozpracovat ze strategického hlediska. Jasně vydefinované musejí být na začátku vize a poslání. Neziskové organizace poskytující registrované sociální služby mají poslání definované dle Standardů kvality sociálních služeb. Toto poslání navazuje na strategická východiska organizace a používá se směrem ke klientům/uživatelům.

Naprosto klíčovou kapitolou strategického plánu je řízení značky neboli branding. Značka se stává jednou z hlavních konkurenčních výhod na trhu. Ať už se jedná o organizaci v komerčním nebo neziskovém sektoru, zavedení brandingu napomáhá danému subjektu tlumit konkurenční tlaky, najít si své stabilní místo na daném trhu a postupně si získat důvěru a schopnost podpořit tak udržitelnost organizace. Mnoho organizací veřejného sektoru začalo využívat svou značku taktéž jako nástroj aktivní komunikace se svým publikem s cílem vytvořit konzistenci v jejich vztazích. Branding se rovněž osvědčil jako aktivní prostředek pro motivaci a dosahování společných organizačních cílů.

Značka má v zákazníkovi vyvolávat pocit důvěry vůči organizaci a být nositelem poslání organizace. Měla by mít takový účinek, aby oslovila co největší počet potenciálních klientů/uživatelů či donátorů. Tohoto základu v dalším kroku využívá fundraising, který se snaží o získání peněz od donátorů. Hodnoty, které značka prezentuje, by měly být takové, které souzní s hodnotami organizace. Komerční činnost častěji funguje v organizacích poskytujících sociální služby odděleně, avšak s logickou vazbou na poskytovanou službu, což buduje komplexitu. Pro správné fungování organizace je třeba mít vytvořený jednoduchý **byznys plán** a nastavený plán plnění, hrubě rozdělené náklady na hlavní a vedlejší činnost. **Komerční činnost** je nutné provádět odděleně, avšak s logickou vazbou na poskytované služby.

Ať v ziskovém či neziskovém sektoru je žádoucí pravidelně **analyzovat vnitřní i vnější prostředí**. Kromě výše zmíněných analýz zainteresovaných stran se nabízí celá řada dalších situačních analýz (SWOT analýza, matice IFE a EFE, analýza makroprostředí PESTEL, analýza vnitřního prostředí organizace, benchmarking, analýza současných i potenciálních zdrojů a další).

Ideálním nástrojem pro zpětnou vazbu a podnět pro rozvoj organizace do dalších období poskytuje **audit organizace**, který se doporučuje realizovat pravidelně a nechat ho provádět externími odborníky.

Pro úspěšné strategické řízení, projektové plánování a nastavení vhodné nabídky sociálních služeb je nezbytné **nejen znát své zainteresované strany**, zejména **cílové skupiny**, ale také je zahrnout do procesu formulace strategického plánu, projektů a konkretizace nabízených aktivit. V tomto případě lze použít **řadu technik**, které jsou jednoduché, srozumitelné, umožňují participaci různorodých zainteresovaných stran a vedou ke strukturované a konzistentní strategii, dále k logicky provázanému projektu či službě/produktu odpovídající potřebám klientů/uživatelů na straně jedné a potřebě prezentovat organizaci navenek v rámci PR či marketingu na straně druhé. V daném ohledu lze využít technik SWOT analýzy, analýzy zainteresovaných skupin nebo

různorodých technik vedoucích k analýze potřeb cílových skupin, které jsou reflektovány v oblasti nabízených služeb a produktů.

Spoluúčast zainteresovaných skupin na tvorbě strategie, ať už v podobě přímé analýzy potřeb (s využitím např. přímého dotazování, rozhovorů apod. přímo se zástupci zainteresovaných stran) nebo analýzy zainteresovaných skupin zformulované na základě znalostí/zkušeností organizace s velkou pravděpodobností přinese:

- **větší účinnost projektu/strategie organizace** – posílí se pocit „spoluvlastnictví“ projektu/strategie a vytvoří se jednotnější názor na procesy, které vedou k dosažení jeho cílů; zvýší se vstřícnost zainteresovaných skupin a vstupy budou s větší pravděpodobností zaměřeny na všeobecně pociťované potřeby, takže výstupy projektu/výsledky strategie budou dobře využity.
- **Větší hospodárnost** – existuje větší pravděpodobnost, že vstupy a aktivity projektu/strategie přinesou včas výstupy, které budou kvalitní a které se budou pohybovat v rozmezí rozpočtu (pokud při jejich formulaci budou zohledněna stanoviska těch, kterých se dopady projektu/strategie týkají nebo je mohou nějak ovlivnit).
- **Větší udržitelnost a udržitelný dopad** – více lidí bude odhodláno pokračovat v určité aktivitě i poté, co skončí podpora zvenku. Aktivní spoluúčast na projektu/formulaci strategie organizace jim přitom pomůže rozvinout dovednosti a sebedůvěru.
- **Větší průhlednost a odpovědnost**, pokud se většímu počtu zainteresovaných skupin dostává informací a příležitostí spolurozhodovat.
- **Větší spravedlnost** je pravděpodobným důsledkem spoluúčasti – za předpokladu, že se přihlíží k potřebám, zájmům a schopnostem všech zainteresovaných skupin.

SWOT analýza:

- poměrně jednoduchý, avšak účinný nástroj **strategického plánování**, který je využitelný i v rámci projektového plánování a dalších oblastí managementu organizace (vč. například marketingových aktivit).
- Původně marketingový nástroj analýzy možností nových marketingových produktů na trhu (analýza výchozího stavu podniku pro tvorbu strategického plánu a strategického řízení) je vhodným nástrojem rovněž k analýze organizace (chodu organizace, možnosti zlepšení managementu) a při strategickém plánování rozvoje organizace, kdy potřebujeme srozumitelně vymezit stávající stav určitého problému, potřeb specifické cílové skupiny, výchozí stav pro definici strategie, popis současné situace, kdy je třeba jednoduše vést strategickou diskusi, strategické plánování, apod.
- Nástroj je využitelný ve spolupráci s různými cílovými skupinami, např. hendikepovanými osobami, neboť je možné vyjádřit názor i skrze obrázky, symboly apod.
- S pomocí SWOT analýzy definujeme **silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení**, např. překážky pro realizaci strategie, projektu, náměty na rizika aj.
- SWOT je akronymem složeným z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení). V rámci SWOT analýzy dochází ke zhodnocení pozitivních a negativních faktorů, které mohou zevnitř i zvenku ovlivnit průběh řešení a realizace strategie/projektu, a to zejména z hlediska dosažení výsledků a splnění stanovených indikátorů/ukazatelů (tj. převodu cílů a výstupů strategie/projektu do měřitelné podoby).
- Silné a slabé stránky ukazují faktory organizací ovlivnitelné, příležitosti a hrozby pak charakterizují aspekty vnějšího (neovlivnitelného) prostředí. Příležitosti nevyjadřují v tomto případě např. možné reakce organizace (zavedení nové služby), ale pouze popisují šance vyplývající z vnějšího vývoje.
- Podstata metody nespočívá jen ve vymezení negativ a pozitiv (slabých stránek, silných stránek) a příležitostí a možných ohrožení určité situace, tématu, oblasti ..., ale jde o to vytipovat a zaměřit se na ty oblasti, které mají strategický význam.
- SWOT analýza může být provedena brainstormingovou metodou i dlouhodobou analytickou prací.

PESTE analýza se využívá k hodnocení vlivu faktorů makroprostředí na fungování organizace. Někdy bývá označována jako STEP, PEST, PESTLE, ... dle skupin faktorů, které aktuálně vyhodnocuje. Makroprostředí je vnější okolí tvořené jak mezinárodní, národní, tak regionální oblastí.

Metoda vyhodnocuje pět základních segmentů prostředí (okolí) organizace:

- **Politicko-právní** – jedná se o politický a právní rámec fungování celé společnosti a její rozvoj. Toto prostředí vytváří především vláda.
- **Ekonomický** – zahrnuje faktory, které se zabývají toky peněz, zboží, informací, ekonomickou situací země/regionu.
- **Společenský** – zahrnuje vývoj sociálních, demografických a kulturních faktorů.
- **Technologický** – zabývá se rozvojem techniky a technologie, protože tato oblast úzce souvisí s produktivitou práce, náklady a současně s faktorem času může ovlivnit chod organizace.
- **Environmentální** – zahrnuje významné faktory, které souvisí s udržitelným rozvojem životního prostředí. Zaměřuje se také na vliv fungování organizace na životní prostředí, kterého je součástí.

K hodnocení faktorů interní analýzy a externí analýzy se využívá **matice IFE** (Internal Forces Evaluation) a **EFE** (External Forces Evaluation). Vychází ze SWOT analýzy a jednotlivým bodům určuje váhy, stupně vlivu a tím je kvantifikuje. Smyslem je vybrat z poznanych silných a slabých stránek (IFE), příležitostí a ohrožení (EFE) takové faktory, které mají zásadní vliv na strategii organizace. Tvorba matice probíhá způsobem, kdy se pro matici IFE vybere stejný počet silných a slabých stránek, a pro matici EFE také stejný počet příležitostí a ohrožení. Je doporučováno, aby matice byla symetrická, tzn., že se vybere stejný počet položek z každé oblasti. Pro každou z matic se určí váhy jednotlivých položek v rozsahu 0–1. Suma těchto položek musí být rovna 1. Dále je každý faktor ohodnocen stupněm vlivu na strategická východiska. Ty mají číselnou hodnotu 1–4, přičemž hodnota 4 je nejvyšší a hodnota 1 nejnižší. Váha a stupeň vlivu se mezi sebou vynásobí, a tím vychází vážené ohodnocení. Výsledek ukazuje celkovou citlivost strategického záměru na interní či externí prostředí. Největší citlivost indikuje hodnocení 4, střední citlivost hodnota 2,5, nízká citlivost má hodnotu 1. Výsledek informuje o tom, zda je vhodné v práci na scénáři pokračovat.

Cíle strategického plánu (i krátkodobějších plánů) musejí naplňovat **pravidlo SMART**, tzn., že cíle musí být **specifické** (konkrétní, jasné), **měřitelné** (používáme určitá měřítka peněžní, časová aj.), **akceptovatelné** (pracovník/zájemce strana s nimi musí souhlasit), **reálné** (lze jich dosáhnout), **termínované** (přesný datum ukončení).

Doporučení

- Strategii organizace a strategický plán nastavit na období 3 let. Tento horizont je vhodnější z hlediska potřeb klientů (uživatelů/cílových skupin organizace), v daném období jsou potřeby klientů/uživatelů relativně stabilní, predikovatelné, snadněji definovatelné na základě dostupných informací (případně provedené analýzy potřeb klientů/uživatelů), zároveň je tento časový úsek vhodný s ohledem na vnitřní a vnější podmínky organizací (místní politiky, doba řešení velkých projektů apod.). Plánování v horizontu 5 let často nepostihne většinu potřeb organizace a jejich klientů/uživatelů, které se v čase proměňují, proto bývá nutně obecnější, což vede k formalismu a odtržení strategického řízení od reálného řízení; jednoroční plány zase nemohou zohlednit a postihnout dlouhodobější efekty a proměny, které se situací organizace a jejich klientů/uživatelů souvisejí, proto se horizont 3 let jeví jako vhodný kompromis vyhovující různým potřebám a podnětům i reálné praxi.
- Pravidelně je třeba aktualizovat analýzy vnitřního i vnějšího prostředí, doporučuje se minimálně jednou ročně.
- Každá organizace by měla definovat veřejný závazek.
- Lze doporučit pravidelně se opakující externí audity a lze doporučit mít rozpracovaný systém řízení rizik.
- Při týmové tvorbě plánů a strategických dokumentů lze doporučit využít **facilitaci** čili vedení diskuze neutrálním facilitátorem, který usnadňuje a koriguje její průběh, ale nevnáší do ní svá mínění a postoje, nebo **moderaci**, při níž moderátor diskuzi jednak vede a – na rozdíl od facilitátora – zároveň

na ní aktivně participuje. Je možné využít specializované facilitátory nebo moderátory zvenčí organizace, anebo svěřit vedení diskuze někomu z týmu. V takovém případě je užitečné společně s účastníky vyjasnit role, které budou při diskusi zaujímat, aby nedocházelo k jejich kolizi (zejm. v případě role vedoucího pracovníka a role facilitátora/moderátora je takové vyjasnění žádoucí).

- Uplatňovat systematické řízení (strategický management, řízení rizik a evaluace procesů a dopadů činnosti organizace) organizace, a tím eliminovat situaci, kdy okolnosti řídí organizaci.
- Vždy vypracovat strategický plán včetně všech jeho náležitostí alespoň ve stručné podobě a nebude to pouze formální dokument. V rozumné a přiměřené podobě zavést řízení rizik.
- Postupně zavést komplexní systém evaluace projektů, služeb, procesů a konečně dopadu činností organizace jako celku.

V rámci zavedení **brandingu** (řízení značky) je třeba zohlednit zainteresované strany, konkurenty na trhu, tedy vycházet z analýz vnitřního i vnějšího okolí. Při navrhování značky je třeba zohlednit určitá pravidla jako zapamatovatelnost, jednoduchost, odlišnost, nápaditost a další. Značku pak je třeba jednotně komunikovat na všech relevantních místech (reklama, eventy, webové stránky, PR, dokumentace organizace, ...). Každá značka symbolizuje činnost a poslání organizace, pro kterou byla vytvořena. Měla by mít takovou vypovídací schopnost, že pokud ji lidé zaregistrují na veřejnosti, okamžitě je napadne, komu značka patří a čím se daný subjekt zabývá. Značka přispívá ke komunikaci mezi organizací a vnějším prostředím. Může tak pomoci zviditelnění subjektu, navázání vztahů a následné spolupráci.

Brandingové kyvadlo



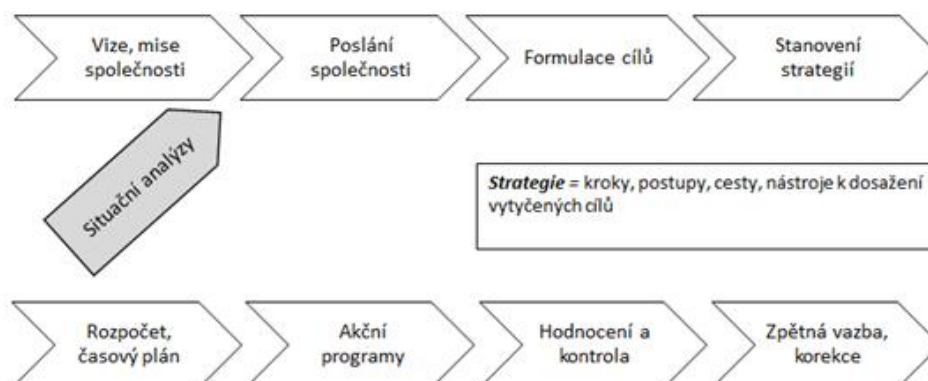
Zdroj: Jandač, 2013

Základní struktura byznys (neboli podnikatelského) plánu:

- titulní strana s představením společnosti,
- shrnutí,
- profesní a osobní údaje o vlastnících subjektu,
- popis organizace,
- popis podnikatelské příležitosti,
- popis výrobku, služby (neboli produktů),
- zajištění potřebných vstupů a dodavatelů,
- postavení organizace na trhu, konkurence a marketing,
- personální zdroje,
- finanční plán,
- rizika projektu.

Doporučuje se **byznys (podnikatelský) plán** minimálně jednou za rok aktualizovat a vždy ho mít zpracovaný v rozsahu optimistická a pesimistická varianta.

Proces strategického plánování



Strategický plán je tvořen na dobu 3-5 let (doporučujeme 3 roky). Z něj vychází krátkodobější dílčí plány, například marketingový plán, který bývá tvořen na období zhruba jednoho roku. Struktura marketingového plánu je velmi podobná, jen neobsahuje část stanovení strategií. Pro definování cílů plánů platí stejná SMART pravidla.

Jednoduchým postupem tvorby SWOT analýzy využitelné ve fázi přípravy strategického plánu organizace může být:

- 1) **brainstorming** (píšeme vše, co nás napadne, mj. na základě znalosti – analýz vnitřního a vnějšího prostředí) silných stránek, slabých stránek (interních faktorů, současného stavu – dle využití analýzy buď pro potřeby strategického či projektového managementu); a dále příležitostí a ohrožení – (externích faktorů, budoucích podmínek, vše, co by mohlo situaci zlepšit/zhoršit),
S – př. organizace má vytvořený strategický plán na období tří let, který pravidelně aktualizuje prostřednictvím konkrétních ročních plánů činnosti,
W – př. organizace je financována pouze z veřejných zdrojů, nevyužívá jiné možnosti financování, je závislá na veřejných zdrojích,
O – př. rozvoj sociálních sítí a jejich používání u cílové skupiny,
T - př. ekonomická krize (snížení příspěvků firemních dárců), chybějící financování z veřejných zdrojů (neschválená legislativa).
- 2) **Shoda s ostatními** (např. zaměstnanci organizace, klienty/uživatelé, aj. skupinou, která analýzu zpracovává) na vyjmenovaných oblastech; následné seřazení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení podle důležitosti.
- 3) **Vytvoření SWOT analýzy do podoby matice** (a případně ohodnocení jednotlivých faktorů – IFE a EFE matice) - S (vnitřní faktory/současný stav), W (strengths/weaknesses), O (vnější faktory/budoucí stav), T (opportunities/threats) - *příklad viz níže*.
- 4) **Fakultativní krok** – vytvoření matice SWOT strategií – propojení velmi silných a slabých stránek, velkých příležitostí a závažných hrozeb – na základě budování silných stránek eliminují slabé stránky, využijí příležitostí apod. - *příklad viz níže*; pokud nebudeme převádět SWOT matici do SWOT strategií, je vhodný alespoň výběr prioritních strategických faktorů z dílčích částí analýzy, na kterých budou stavěny strategické cíle.
- 5) **Fakultativní krok** – převod do matice, kde jsou patrné základní vazby mezi jednotlivými prvky, na jejichž základě je možné definovat konkrétní problémy, cíle, strategie apod.

Příklad SWOT analýzy – Sociální služby Karviná

SILNÉ STRÁNKY • dobré jméno organizace • neexistence konkurence • stabilní a důvěryhodný zaměstnavatel • systém odměňování + zaměstnanecké benefity • navýšení výnosů z důvodu zvýšené poptávky po službách organizace • krajská síť sociálních služeb • začlenění sociálních služeb do komunitního plánu města • pracovní podmínky, pracovní prostředí • smysluplná a prospěšná práce • vzdělávání zaměstnanců	SLABÉ STRÁNKY • procesní postupy • systém financování sociálních služeb • omezení z důvodu zavedení vyrovnávací platby od roku 2016 • špatný technický stav budov • nedostatečná kapacita budov pro rozšíření poskytovaných služeb
PŘÍLEŽITOSTI • legislativa • navýšení kapacity služeb – pečovatelská služba, asistenční služba, odlehčovací služba, dostupné bydlení • podporované bydlení • granty, dotace • domy s pečovatelskou službou s podmínkou čerpání pečovatelské služby • zákon o sociálním bydlení • služby pro osoby s duševním onemocněním	OHROŽENÍ • nedostatek kvalitních uchazečů o zaměstnání • restrukturalizace sociálních služeb dle nově připravovaného zákona o sociálních službách • změna politické situace • změna financování sociálních služeb • legislativní změny v oblasti registrace služeb • syndrom vyhoření • zdravotní rizika

Zdroj: Sociální služby Karviná, 2018

Výsledkem SWOT analýzy jsou dílčí podstrategie SO, ST, WO a WT, ze kterých vycházíme při formulaci cílů (dílčích opatření) /výsledků (výstupů)/aktivit (metod) strategického plánu.

Matice SWOT strategií:

	Silné stránky – S	Slabé stránky – W
Příležitosti – O	SO – snažím se využít silné stránky k získání výhody – sledují příležitost, jež vhodně doplňují silné stránky <i>Např. Využití stávající pozice organizace</i>	WO – snažím se překonat slabé stránky využitím příležitostí <i>Např. Nové služby a rozšíření stávajících</i>

	<i>v krajské síti sociálních služeb k navýšení dotací a zvýšení kapacity vybraných služeb.</i>	<i>služeb umožní mj. osobní rozvoj stávajících zaměstnanců, zvýší možnost přesunu zaměstnanců na jinou pozici (úpravy pracovní náplně), zmírní riziko vyhoření zaměstnanců.</i>
Ohrožení – T	ST – snažím se využít silné stránky k čelení hrozbám <i>Např. využití stávajícího dobrého jména organizace a benefitů nabízených zaměstnancům k získání kvalitních uchazečů o zaměstnání z širšího regionu.</i>	WT – snažím se minimalizovat náklady a čelit hrozbám Nevhodné pro formulaci strategie, vhodné pro definici a řízení rizik (viz kapitola RIZIKA).

Matice IFE – na konkrétním příkladu neziskové organizace poskytující sociální služby

	Pořadí	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V * SV
Silné stránky	1.	Dobrý tým	0,10	2	0,20
	2.	Dobré PR	0,10	2	0,20
	3.	Finanční situace	0,08	4	0,32
	4.	Zkušený fundraiser	0,03	2	0,06
	5.	Kvalita služeb	0,20	4	0,80
	6.	Velký počet donátorů	0,03	2	0,06
	7.	Vztahy s představiteli veřejné správy	0,07	1	0,07
Slabé stránky	1.	Čekací doba klientů	0,02	1	0,02
	2.	Havárie v budově	0,02	2	0,04
	3.	Nespokojení klienti	0,10	3	0,30
	4.	Výše úhrady pro klienty	0,02	1	0,02
	5.	Komunikace s Klubem přátel	0,02	2	0,04
	6.	Lékařská služba pro nový projekt	0,01	1	0,01
	7.	Nelze polevit v získávání fin. prostředků	0,20	4	0,80
			1,00		2,94

Zdroj: Stěhulová, 2020

Na základě výsledku této tabulky údaj 2,94 ukazuje střední citlivost na interní prostředí. Nejvýznamnější silnou stránkou je položka 5 – kvalita služeb. Z toho lze odvodit, že pokud bude kvalita služeb zachována, na této skutečnosti bude možné stavět PR, dobrou komunikaci se stávajícími i novými donátory, zájem klientů/uživatelů a tím zajistit i dostatek finančních prostředků. S tím souvisí i nejvýznamnější slabá stránka, a sice to, že nelze polevit v získávání finančních prostředků. Mohlo by to ohrozit chod organizace a její rozvoj.

Matice EFE – na konkrétním příkladu neziskové organizace poskytující sociální služby

	Pořadí	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V * SV
Příležitosti	1.	Zlepšení povědomí o hospici	0,02	2	0,04
	2.	Zájem dobrovolníků	0,01	1	0,01
	3.	Zájem donátorů	0,2	3	0,6
	4.	Dobrá zpětná vazba od rodin klientů	0,1	3	0,3
	5.	Malá konkurence	0,02	1	0,02
	6.	Větší podpora hospiců z veřejných prostředků	0,07	2	0,14
	7.	Dotace z EU	0,02	1	0,02
Hrozby	1.	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,12	4	0,48
	2.	Dodatečné prostředky	0,05	1	0,05
	3.	Vývoj ekonomiky a prostředků přidělovaných územním samosprávám	0,1	2	0,2
	4.	Růst inflace (zvyšování nákladů)	0,07	2	0,14
	5.	Informovanost veřejnosti o problematice hospiců	0,01	1	0,01
	6.	Výše úhrad od zdravotních pojišťoven	0,2	4	0,8
	7.	Demografický vývoj	0,01	2	0,02
			1		2,83

Zdroj: Stěhulová, 2020

Na základě výsledku tabulky údaj 2,83 ukazuje střední citlivost na externí prostředí. Nejvýznamnější příležitostí je zájem donátorů. Nejvýznamnější hrozbou je výše úhrad od zdravotních pojišťoven. Příjmy této konkrétní organizace jsou ve výši 48 %. Jejich výpadek nebo snížení by tak mělo velký dopad na finanční situaci hospice a na jeho další rozvoj.

Příklad úspěšné a dobře zvolené značky: Logo Hospice sv. Lazara



Evangelium představuje Lazara jako Ježíšova přítele, který u něho pobýval v Betanii nedaleko Jeruzaléma. Jan ve svém evangeliu popisuje příběh Lazarova onemocnění a následné smrti. Ježíš po několika dnech přispěchal ke svému příteli a Lazara vzkřísil. Dle legendy dostal Lazar od Ježíše zvláštní požehnání, aby měl sílu žít dál v jeho službě. Působil pak jako biskup v Marseille. Lazar se tak stal živým svědectvím Ježíšových schopností. Svatý Lazar je spojován s nemocí a uzdravením. Prioritou Vojenského a špitálního řádu svatého Lazara Jeruzalémského je posilování a prohlubování lidskosti a poskytování pomoci nemocným, trpícím a potřebným. Na každého logo působí trochu jinak, nicméně jeho souvislost se svatým Lazarem je přímo vyobrazena. Vyjadřuje souvislost s životem a úctou k němu, pokorou, lidskostí a pomocí. Zvolená zelená barva je barvou naděje. Autor při tvorbě loga vkusně využil příběh svatého Lazara a pomocí obrázkového písma a názvu hospice vytvořil logo, které vystihuje poselství organizace. Další postupy pro formulaci cílů – viz

kapitola PLÁNOVÁNÍ.

Při formulaci strategie je nezbytné vzít v potaz i vyšší strategie (regionální, MPSV, EU, aj.), se kterými by strategické zaměření organizace mělo být komplementární; v daném kontextu vzít v potaz minimálně např. Národní strategii rozvoje sociálních služeb na období 2016–2025, MPSV Praha 2015.

Další informační zdroje

- Institut komunitního rozvoje. Strategické plánování, Jak zpracovat strategický plán organizace. Dostupné 2020-08-21 z: <http://www.edukana.cz/uploads/strategicke%20planovani%20uprDD%20s%20CS%20logo.pdf>
- Jandač, L. (2013). Branding jako strategický nástroj managementu neziskových organizací. (Diplomová práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.
- Michalská, P. (2013). Patnáct kroků, jak sepsat podnikatelský plán. Jobs.cz. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
- Molek, J. (2009). Marketing sociálních služeb. Strategické plánování. Kapitola 4. Dostupné 2020-08-21 z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_290.pdf
- MPSV. (2015). Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016-2025. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/577769/NSRSS.pdf/af89ab84-31ac-e08a-7233-c6662272bca0>
- Palán, J. F. (2013). Metodika strategické analýzy. Bankovní institut vysoká škola, a. s. Dostupné 2020-08-21 z: https://is.bivs.cz/auth/el/6110/leto2013/B104RZZ/Metodika_strategicke_analyzy_Palan_2009.pdf
- Sociální služby Karviná. (2018). Strategický plán organizace. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.socsluzbykarvina.cz/upload/Sska/spo.pdf>
- Hommerová, D. a kol. (2020). Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby – kapitola 4. Sociální marketing ve vztahu k sociálním službám
- Hommerová, D. a kol. (2020). Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby – kapitola 5. Marketing v neziskovém sektoru

Oblast nabízených služeb a produktů

Ze strategického hlediska musí mít každá organizace jasně definované cílové segmenty propojené s nabízenými službami, či produkty obecně, a to jak registrované služby, ale i neregistrované či produkty vznikající v rámci vedlejší hospodářské činnosti. Tato provázanost nám ukazuje, že jednak uspokojujeme všechny cílové segmenty a obráceně, že nenabízíme nic, co by nebylo směřováno na naše zákazníky (klienty/uživatele). Tuto provazbu je nezbytné monitorovat, vyhodnocovat, a tedy i plánovat. Kromě toho, že jsme rozsahem nabízených produktů schopni uspokojit cílové segmenty, musíme hlídat, aby tato činnost byla rentabilní. S tímto rozhodováním a plánováním souvisí také nastavení ostatních nástrojů marketingového mixu, jakými jsou cena, místo, komunikace, lidé, partnerství, materiální prostředí.

Doporučení

- Pro každou organizaci je nezbytné mít vytvořený byznys plán a nastavený systém vyhodnocování plnění stanovených cílů (pro hlavní i vedlejší činnost).
- Zpracovat přehled nabízených služeb a produktů, včetně plánovaného stavu minimálně v členění na hlavní a vedlejší činnost.
- Metoda cenotvorby není intuitivní proces, musí se jednat o komplexní zohlednění vnitřních (v rámci organizace) i vnějších faktorů (externí vlivy např. ekonomické, legislativní, demografické, dále pak klienti/uživatelé, zainteresované strany obecně, konkurence) a musí korespondovat s byznys plánem.
- Pravidelně monitorovat rentabilitu poskytovaných služeb a v případě jejího propadu aktivně pracovat s cenou, případně hledat jiné zdroje na krytí ztráty.
- Formulovat zásady propagace ostatních (komerčních) služeb.
- Reklamu propojit (a zároveň vymezit) s PR a fundraisingovými aktivitami.

Příklady dobré praxe

Pro úspěšné strategické řízení, projektové plánování a nastavení vhodné nabídky služeb je nezbytné zahrnout zainteresované strany, zejména cílové skupiny organizace, do procesu formulace strategického plánu, projektů a konkretizace nabízených aktivit.

Oblast komunikační strategie organizace

Komunikace využívá takových činností, aby co nejlépe informovala veřejnost o svém působení. U neziskových organizací je tento nástroj o to důležitější, že je provázán se získáváním finančních prostředků na provoz organizace.

Nejvíce využívaným nástrojem komunikace v neziskovém sektoru jsou vztahy s veřejností (public relations = PR). PR má za cíl budovat značku organizace a posilovat její důvěryhodnost a transparentnost. Aktivitu, které PR využívá, jsou posilování pozitivní image organizace, provozování webových stránek, vytváření tištěných materiálů, akce pro veřejnost, komunikace s důležitými partnery a komunikace s médii.

Cílové skupiny PR lze rozlišit podle zainteresovaných skupin. Dále vyzdvihuje existenci názorových vůdců v rámci těchto jednotlivých skupin. Jejich pohled do značné míry ovlivňuje veřejné mínění.

Dalším významným prvkem komunikace je **organizační kultura**. Ta je představou o organizaci, vychází z jejího základu, tj. z poslání, vize a cílů. Lidé v organizaci se musí chovat v souladu s organizační kulturou jak směrem ven, tak i směrem dovnitř. Informace pro okolí je pak komplexní a jednoznačná. Organizační kultura zahrnuje nejen interní vztahy a zvyklosti, ale zároveň komunikaci organizace, image a v neposlední řadě poslání a vize, které stanovují jakousi osu celým fungováním organizace. Nelze opomenout ani jednotný vizuální styl, který zákazník vnímá, jako je logo, design, grafika a z nich vycházející weby, tištěné materiály, propagační materiály aj.

Content marketing neboli obsahový marketing je známý již několik let, ale ve světě začal nabývat na významu přibližně v roce 2012 a jeho oblíbenost a využití má rostoucí tendenci. V České republice začíná být tento marketingový trend doceňován později. Obsahový marketing tvoří hlavní část tzv. inbound marketingu. Inbound marketing je založen na vytváření a publikování kvalitního obsahu za účelem akvizice zákazníků. Vytvářený obsah musí být pro dané cílové skupiny zajímavý, aby na něj sami uživatelé odkazovali a sdíleli jej na sociálních sítích. Obsah může mít mnoho podob, mohou to být aktuální novinky, návody, videa, obrázky, infografiky, elektronické knihy atd. Inbound marketing je soubor aktivit, které se snaží přivést návštěvníka, z něž se stane spokojený zákazník. Podstatou inboundových marketingových aktivit je oslovit a zaujmout potenciální zákazníky a rekrutovat z nich zákazníky společnosti.

Event marketing je charakterizován následujícími pravidly:

- návštěvníci se musí shodovat s cílovou skupinou,
- určeno výhradně předem definované cílové skupině s jasným cílem,
- události musí být vytvořeno dostatečné povědomí,
- událost musí být unikátní.

Doporučení

Je třeba vytvořit jednotnou PR/FR strategii, která bude definovat aktivity na jednotlivá období včetně odpovědné osoby, dále pak personálně posílit oblast PR/FR, posílit dovednosti v oblasti plánování a řízení propagačních kampaní, pro PR pozici jasně vymezit kompetence a oblasti, do kterých může vstupovat. Pracovník v public relations je člověk, který má pozitivní vztah k lidem, rád komunikuje, tzn., že telefonuje, odpovídá na e-maily, účastní se schůzek. Měl by být trpělivý, zdravě emotivní, sebevědomý a zároveň by měl mít zdravou míru pokory.

Dle obecných pravidel pro tvorbu plánu je nutné vytvořit PR plán na následující období, jehož součástí bude PR/fundraising matice a bude systematicky řešit komunikaci činnosti a nabídky organizace i se zacílením na jednotlivé skupiny zainteresovaných stran včetně zodpovědné osoby za plnění.

Je třeba provázat komunikační aktivity s nabízenými produkty a značkou.

Při definování cílů je nutné dodržet pravidlo SMART a definovat měřitelné cíle komunikačních aktivit, které budeme průběžně vyhodnocovat. Je třeba se zaměřit v komunikaci na obsahy (content marketing) – příběhy o tom, jak pomáhají a propojit to i s fundraisingem.

Dalším efektivním nástrojem komunikace jsou cílené eventy. Každou uspořádanou akci následně vyhodnotit. Zde je nejlepší možnost zprostředkovat emoce, společný zážitek a osobního kontaktu organizace s veřejností a oslovení potenciálních dárců.

Dále je potřeba nastavit proces vyhodnocování pořádaných PR akcí. Využívat analytické nástroje pro sledování zpětné vazby návštěvníků webu, newsletteru, facebookového profilu a dopadu jejich komunikačních aktivit obecně. Pro každou cílovou skupinu vybrat vhodné komunikační kanály.

Při přípravě události (eventu) se doporučuje postupovat v těchto krocích:

- situační analýza,
- stanovení cílů event marketingu,
- identifikace cílových skupin event marketingu (jasně vymezených),
- stanovení strategie event marketingu,
- volba eventu,
- naplánování zdrojů,
- stanovení rozpočtu,
- event controlling – vyhodnocení akce.

Neziskové organizace poskytující sociální služby operují na dvou různých "trzích" (nabízejí své produkty/služby na jedné straně lidem v nepříznivé životní situaci, aby je využili při řešení svých obtíží, a na straně druhé donorům, aby je finančně nebo nefinančně podpořili), je nezbytné **rozlišovat dva druhy komunikačních strategií**. Jednu, která je srozumitelná pro (potenciální) klienty/uživatele, a druhou, která je srozumitelná pro (potenciální) donory. Při tvorbě komunikační strategie je potřeba identifikovat, k jakému okruhu příjemců se strategie obrací, a na základě toho identifikovat jazykové prostředky, kterým příjemci v souvislosti s naším sdělením rozumí, a ty používat. Jednoduše řečeno, vždy je potřeba mluvit jazykem těch, ke kterým hovoříme, a nikoli projektovým "ptydepe", v němž nevládní organizace – poskytovatelé sociálních služeb obvykle své aktivity popisují (nejen) ve vztahu k zadavatelům svých služeb.

Formulaci komunikační strategie NNO poskytujících sociální služby komplikují mj. dvě důležité okolnosti, které vyplývají z jejich poslání a působnosti:

- snaha o nestigmatizující přístup (to znamená snaha nepoužívat takové termíny, které zasazují lidi v životní nepřízni do kategorií vnímaných jako nedůstojné /např. "nepřízpůsobiví"/), a to ve vztahu k donorům i potenciálním klientům/uživatelům, a
- přítomnost populistického politického marketingu ve veřejném prostoru, který kontaminuje způsob, jak příjemci komunikačním strategiím NNO rozumějí. Politický populismus využívá určité termíny vztahující se k podpoře lidí v životní nepřízni (např. "inkluzí") při šíření nenávisti k určitým skupinám obyvatel, čímž ve veřejné debatě dochází k posunu významů těchto termínů, resp. k jejich znedůvěřehodnění. Podobným způsobem je politickým populismem rámován i "neziskový sektor" jako takový. Výrazům, které jsou ve veřejné debatě používány jako "slamění panáči", do kterých se populisté strefují, jako je "inkluzí" či "multikulturalismus", je vhodné se při formulování komunikační strategie vyhnout a nahradit je adekvátním opisem (s výjimkou situace, kdy je naším cílem kultivovat veřejný diskurz směrem k adekvátnímu používání daných termínů).

Příklady dobré praxe

Pro přípravu obsahů komunikace (webové stránky, letáky, značka, ...) se doporučuje "investovat" do profesionálních grafických služeb, jelikož ty "prodávají" a zajišťují úspěch organizace na trhu.

Při tvorbě komunikační strategie je potřeba identifikovat, k jakému okruhu příjemců se strategie obrací, a na základě toho identifikovat jazykové prostředky, kterým příjemci v souvislosti s naším sdělením rozumí, a ty používat:

- **v případě např. sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi** (jedna ze Služeb sociální prevence) nelze směrem k (potenciálním) klientům/uživatelům vést v termínech jako je "aktivizace", "dítě, jehož vývoj je ohrožen", "sociální terapie", apod., protože tomu by lidé, kteří takovou službu potřebují, nerozuměli. Naopak dárce z prostředí komerčních firem například "dětský tábor" podpoří spíše tehdy, je-li taková aktivita součástí dlouhodobé a systematické aktivizační práce s klienty/uživateli a nikoli "jednorázovou zábavou pro děti nezodpovědných rodičů".
- **V případě např. stacionáře pro děti s těžkým zdravotním postižením** při oslovení donátorů popsat příběh, stav konkrétního dítěte, které je třeba podpořit a možný přínos pro něj. Centrum Bazalka oslovuje pravidelně své individuální donátory s žádostí o příspěvek na konkrétního klienta/uživatele s konkrétní potřebou a **konkrétním příběhem klienta/uživatele**. V dalším oslovení je donátorovi poděkováno, ukázáno, k čemu váš příspěvek pomohl.

Příkladem úspěšného eventu může být např. akce „Čtete na dřevě“, jejíž výtěžek putoval Nadaci pro transplantaci kostní dřevě. Dobročinnou akci studentky ZČU koncipovaly jako sběr a následný prodej knih. Studenti, zaměstnanci univerzity i široká veřejnost věnovali již nepotřebné knihy do sběrných boxů umístěných nejen v univerzitním areálu. Dohromady se vybralo kolem 2600 knih, které se následně prodávaly na dobročinném bazaru. Minimální příspěvek za knihu byl stanoven ve výši 30 Kč, a kromě knih mohli návštěvníci zakoupit ručně vyráběné panenky nebo nadační trička. Celá akce proběhla v příjemné atmosféře industriálního prostoru Papírna, kde byl pro hosty připraven také doprovodný program nesoucí se v literárním duchu. Celkem se podařilo vybrat 45 874 Kč a 10 eur, které jdou v celé své výši ve prospěch Nadace.

Protože každá organizace je součástí společnosti, ovlivňují ji všechny společenské nálady a změny, které život přináší. Dopady takových jevů mohou být ale různé. Pokud je společenské klima pozitivně nakloněno, organizace stojí na výsluní, je o ni zájem, lidé využívají služby a své pozitivní názory si sdělují mezi sebou. To je ta nejlepší komunikace. Někdy však organizace může stát v ústraní, a i když poskytuje dobré služby, mnoho se o ní neví. V horším případě činnost organizace není spojená s pozitivními ohlasy. Pokud o problémech sama organizace ví, řeší je, nastavuje procesy jiným způsobem, přijímá kvalitnější zaměstnance, snaží se špatnou situaci změnit, nemusí se o tom veřejnost dozvědět. Ve všech těchto případech má nezastupitelnou roli PR. Na komunikaci musíme pohlížet tedy i očima dárce. Poslouchat, co očekává, co by chtěl slyšet. Nejedná se o pouhé žádání o peníze, jde o vzájemnou interakci. Dávání je vysoce emocionální činnost a dárce očekávají informaci o tom, jak jejich dar pomáhá. Na základě těchto individuálních vztahů mezi dárce a obdarovaným se celá společnost učí vnímat neziskový sektor v dobrém světle.

Aktuálním trendem v oblasti komunikace je využívání sociálních médií. S jejich využitím lze dobře budovat vztahy s veřejností. Organizace poskytuje informace o aktuálním dění a podněcuje své čtenáře ke komunikaci. Příspěvky potom může využít jako zpětnou vazbu, což je pro organizaci cenná informace, a může pak lépe vyhodnocovat, co má zlepšit. Aby k této komunikaci docházelo, musí být organizace aktivní, obsah musí být aktuální, měl by návštěvníka vyzývat k opakované návštěvě. Důležité je včas reagovat na příspěvky. Zde mohou organizace narážet na problém zdrojů, tj. nedostatek zaměstnanců a času, který je třeba sociálním médiím věnovat. Příspěvky na sociálních sítích typu Facebook či Twitter však přibližují organizaci lidem. Je možné využívat blogy či diskusní fóra za jediným cílem – organizace by měla být považována za uvěřitelnou, kompetentní, spolehlivou a důslednou. Na druhé straně je však třeba počítat s tím, že využívání sociálních médií odcizuje starší generaci, která tento typ médií tolik nevyužívá. Proto je třeba tuto část obyvatelstva oslovit jinými komunikačními kanály.

Příklad – Matice PR/FR

stakeholder	jaké mají zájmy	proč je oslovujeme	klíčové sdělení	jak s nimi spolupracujeme	FR potenciál
Bližší bývalých klientů	- aby se jejich blízcí už nestali závislí - být součástí komunity, rodiny, příbuzných, kteří prošli něčím podobným - podporu - být v kontaktu/v dosahu prevence	- aby o nás mluvili pozitivně - aby se z nich stali dárce, dobrovolníci - aby jejich zkušenost byla pozitivní, aby pomohli s osvětou	Stále podporujeme vaše blízké v nezávislém životě. alt. Pomáháme vašim blízkým předcházet relapsem.	Setkáváme se s nimi na výroční komunitě Setkáváme se s nimi v rámci doléčování, pokud chtějí	nepřímý
Bývalý klient	- pochvalu (zvládl jsem to, potvrzení úspěchu) - anonymitu	- podporu - dar - finance	Jste tu stále pro vás.	Setkáváme se s nimi na výroční komunitě Setkáváme se s nimi	nepřímý

Další informační zdroje

Hommerová, D. a kol. (2020). Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby – kapitola 4. Sociální marketing ve vztahu k sociálním službám

Hommerová, D. a kol. (2020). Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby – kapitola 5. Marketing v neziskovém sektoru

Oblast řízení lidských zdrojů

Pracovníci a dobrovolníci tedy lidský kapitál je jedním z klíčových nositelů úspěchu každé organizace. Na tom se shodují jak ziskově orientované firmy, tak i subjekty neziskového sektoru napříč obory. Důležité je získat schopné a loajální pracovníky a obsadit jimi správné pozice. Sociální služby, zvláště služby sociální péče, jsou v poslední době sektorem s relativně vysokou fluktuací pracovníků. Na jedné straně to může být dáno objektivními faktory, jako například vysoké nároky na kvalifikaci a nízké mzdové ohodnocení, na druhé straně ale existují organizace, které i přes nízké mzdové ohodnocení a vysoké nároky na pracovníky, dokáží udržet stabilní tým. U těchto organizací se ukazuje velmi důkladná práce s motivací a loajalitou. Proto jsou lidské zdroje další oblastí v organizaci, kterou je třeba řídit, a tedy i plánovat, čímž zajistíme organizaci určitou jistotu, kontinuitu fungování a pomůžeme díky vhodně nastaveným procesům a správně zvoleným metodám rozvíjet zásadní faktor úspěchu organizace. Zároveň je nutné nepodceňovat práci s vizemi a hodnotami organizace, s jejich systematickým a pravidelným provozováním do každodenních činností, do vztahů mezi lidmi na pracovišti i do externí a interní komunikace. Posílit motivaci, loajalitu a vůli pracovníků i za ztížených podmínek lze proječováním upřímného zájmu. V práci s lidmi je nezbytné poskytovat kvalitní a otevřenou zpětnou vazbu, poskytovat včasné a přesné informace a aktivně vytvářet uspokojivé pracovní prostředí. Mezi další motivační prvky vedoucí k větší loajalitě je i přiměřený podíl pracovníků na rozhodovacích procesech tam, kde je to reálné a efektivní.

Doporučení

Každá organizace musí mít zpracovaný plán pro řízení lidských zdrojů, jelikož ten je vedle plánování ostatních zdrojů klíčový pro realizaci vizí a cílů organizace. Může to být buď samostatný dokument, nebo jako součást strategického plánu.

Základní metody aplikované v řízení lidských zdrojů:

- Metody plánování, analýzy a prognózování systematizace míst a práce,
- Metody hodnocení,
- Metody vzdělávání,
- Metody plánování nákladů,
- Metody řízení lidských zdrojů,
- Metody náboru,
- Metody vedení lidí.

Organizace je živý subjekt čili i uvnitř organizace dochází k neustálým změnám. V oblasti lidských zdrojů je zapotřebí na tyto změny rovněž reagovat a např. provádět revizi pracovních náplní a zapracovat nově vzniklé povinnosti a kompetence na daných pozicích.

Každá organizace by měla mít svůj schematicky zpracovaný organigram a zde je nutné jasně vymezit role jednotlivých pracovníků a jejich místo v organizační struktuře.

Doporučujeme využít vhodných metod náboru a nastavit proces výběru nových pracovníků a dobrovolníků.

Využitím doporučených metod musí docházet k pravidelnému hodnocení pracovníků min. jednou za rok, jelikož je to jeden z motivačních faktorů u pracovníků. S tím souvisí i potřeba organizace systematicky a pravidelně sledovat a analyzovat vzdělávací potřeby v organizaci. Pracovníky organizace je třeba vzdělávat a systematicky podporovat jejich profesní růst, což je jedním z benefitů pro ně a zároveň je to šance, jak se naučit např. využívat manažerské nástroje řízení v organizaci.

Nesmíme opomenout ani nastavit proces adaptace pracovníků, kteří působí ve vedlejší činnosti – strategické záměry propojit do adaptačního procesu, a tím i do produktů, které pracovníci nabízejí.

Dobrovolníci jsou vynikajícím multiplikátorem organizace ve vnějším prostředí, jsou nositeli dobrého jména organizace, reklamou – jejich působení mimo organizaci může být inspirací pro další osobnosti nebo i potenciální dárce. Nicméně péče o dobrovolníky vyžaduje aktivní zapojení pracovníků organizace, což je potřeba zvážit v rámci plánování personálních kapacit a pracovních náplní.

S otázkou řízení lidských zdrojů souvisí úloha interního marketingu, tedy komunikace s pracovníky a dobrovolníky např. o nových produktech, směřování organizace atd.

Příklady dobré praxe

- Pro hodnocení zaměstnanců využívejte písemný záznam z hodnocení, který umožňuje dohodnuté cíle a oblasti rozvoje jasněji definovat a reflektovat je s odstupem času.
- Zaměřit se kromě externích vzdělávacích nabídek také na interní vzdělávací aktivity, mentoring, koučování, spolupráce se seniorními kolegy.
- Získávat pravidelně zpětnou vazbu od pracovníků, nejen k jejich spokojenosti a motivaci, ale také řízení a chodu organizace.

Další informační zdroje

Management Mania. (2016). Personalistika a lidské zdroje. Dostupné 2020-08-21 z:
<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

Heinová, H. (2010). Rozvoj lidských zdrojů. Dostupné 2020-08-21 z:
https://is.muni.cz/el/1421/podzim2015/VIKBA22/um/60302322/Rozvoj_Lidskych_zdroju.pdf

Oblast finančního řízení

Nestátní neziskové organizace si nemohou dovolit podceňovat své finanční řízení, neboť tato oblast je velmi sledována veřejnou správou, veřejností, ale i podnikatelským sektorem. Vnější okolí organizace vyžaduje, aby NNO byly subjekty, které fungují efektivně. Stejně tak pokud je v zájmu samotné NNO, aby byla úspěšná a udržitelná, musí stejně jako podnikatelské subjekty dbát na své ekonomické či také finanční řízení, a to nehlédě na svoji velikost.

Proto, aby NNO byla tzv. finančně zdravá, musí mít buď diverzifikované zdroje, nebo se s nimi musí naučit lépe nakládat. Právě prostřednictvím vhodných nástrojů finančního řízení by mohly být organizace schopny toho dosáhnout. „Správné“ řízení může pomoci organizaci zajistit jak dostatečnou finanční stabilitu, tak i dostatečné množství zdrojů pro naplnění cíle, za kterým byla organizace založena.

Pro každou nestátní neziskovou organizaci je nezbytné zajistit, aby byly všechny její příjmy vždy **transparentní** a sloužily pouze k úhradě nákladů činností souvisejících s naplňováním jejich cílů a poslání.

Proces finančního řízení vždy musí začínat **finančním plánem**. Pouze na základě tvorby finančních plánů je zaručeno, že organizace je v souladu se svými strategiemi a podnikne kroky, které vedou k naplnění jejich cílů. Detailní finanční plán má podobu rozpočtů, jež mají pokrýt plánované činnosti (minimálně) pro daný rok. NNO by měla vytvářet jak **rozpočty nákladové**, tak **rozpočty zdrojové** (podstatnou součástí finančního plánu musí být proto i plán získávání finančních prostředků – fundraisingový plán).

Po této fázi, kdy dochází k samotnému shánění finančních prostředků a následnému hospodaření s nimi, je nezbytné využívat vhodné nástroje **operativního finančního řízení**. Organizace by měla být schopna kontrolovat a mít dohled nad prováděnými činnostmi, např. měla by sledovat, porovnávat a případně napravovat rozdíly mezi stanoveným rozpočtem a jeho skutečnou realizací. Zásadním předpokladem pro správné operativní řízení je především aktuální rozpočet, který adekvátně umožňuje vyvarovat se přečerpání finančních zdrojů, případně jejich nedočerpávání. Kontrola skutečných finančních toků by měla být pravidelně sledována, jako ideální časový úsek se jeví jeden měsíc. Organizace by si měla pravidelně klást a umět odpovědět na následující otázky, které jsou známkou funkčně etablovaného controllingu v neziskových organizacích: Jakou míru zisku přinášejí jednotlivé druhy výrobků či služeb? Které z nich jsou ztrátové a kolik se na ně doplácí? Jsou ekonomické ukazatele ještě v rámci plánovaných hodnot, nebo se již dostaly za jejich

hranice? Umíme strategii neziskové organizace přenést do rozpočtových plánů a konkrétních opatření? Co zvyšuje režijní náklady neziskové organizace? Aj.

Vyhodnocení celého období v sobě obnáší zpracování a zaevidování všech výsledků hospodaření, jsou vytvořené potřebné výkazy a závěrečné zprávy, na jejichž základě může organizace zahájit plánování nového období.

K základním nástrojům finančního řízení postupujícím všemi fázemi patří posuzování finančního zdraví organizace. Aby bylo možné posoudit a zhodnotit finanční pozici, je nezbytné, aby organizace pravidelně prováděla **finanční analýzu**. Přestože NNO necílí na maximální zisk, měla by být schopna predikovat aspekty způsobující finanční problémy, které mohou ohrozit její samotnou existenci. Finanční analýza hraje zásadní roli při rozhodování managementu organizace, zajišťuje zpětnou vazbu mezi tím, co organizace předpokládala a tím, co se reálně děje. Finanční analýza umožní řídicím pracovníkům definovat silné a slabé stránky organizace a její následné směřování. Slouží také jako nástroj pro měření výkonnosti NNO. Organizace by měla pravidelně vyhodnocovat klíčové ukazatele likvidity, rentability, aktivity, autarkie (soběstačnosti) aj.

Každá NNO by měla posuzovat svoji činnost ze tří úhlů – **economics, efficiency, effectiveness**. První z nich demonstruje výkon při co nejmenším užití zdrojů, druhý poměřuje vstupy a výstupy, poslední z ukazatelů poměřuje výstupy a cíle (uvedené ukazatele zmiňuje rovněž zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole).

V rámci finančního řízení je třeba se zaměřit zejména na cenové kalkulace, zdroje financování a získávání zdrojů – fundraising (oblast fundraisingu je řešena v samostatné následující kapitole).

1) Cenové kalkulace

NNO jako organizace poskytující služby si musí být vědoma, že:

- služba není skladovatelná, a proto nároky na optimální využití kapacity jsou významně vyšší, neboť nelze produkovat výkon „do zásoby“ a následně z těchto zásob čerpat;
- služby jsou v porovnání s výrobou více závislé na lidské činnosti, a řídit lidi je obvykle obtížnější než řídit stroje;
- kvantita služby je nesnadno měřitelná, respektive klasické rozdělení na kvantitu a kvalitu výkonu se v řízení tolik nevyužívá.

Připočteme-li k tomu navíc skutečnost, že klientem/uživatelé služeb většiny NNO není sebevědomý spotřebitel, který si za službu platí, je zřejmé, že interní mechanismy kontroly (evaluace, standardy kvality, kalkulace) mají v NNO nezastupitelnou roli – samotný klient/uživatel (a často ani donor) nemá možnost nebo schopnost efektivitu poskytované služby posoudit a zejména adekvátně nárokovat.

Pokud chce organizace být finančně udržitelná a efektivně hospodařit s finančními zdroji, musí být schopna propočítat cenové kalkulace (přímé a nepřímé náklady na každý konkrétní výkon) pro všechny poskytované služby. Cenovou kalkulaci služeb je vhodné mít stanovenou na základě kalkulačního vzorce.

Kalkulační vzorec by měl zohledňovat:

- jednotlivé nákladové skupiny, při respektování přímých a nepřímých nákladů,
- druh konkrétní služby či skupiny služeb a jejich specifika (pobytové služby, ambulantní služby, terénní služby),
- důležitost mzdových nákladů s ohledem na náklady kapacitních jednotek dle druhu pracovníků,
- povinné odvody jakožto součást mzdových nákladů.

NNO si musí být v každém okamžiku vědoma, jaké jsou její reálné náklady na poskytovanou službu, kolik z těchto nákladů je schopna uhradit se svých zdrojů a jaké procento nákladů bude pokryto z cizích zdrojů neboli do jaké míry je výsledná cena dotována.

V předběžné kalkulaci musí být stanoven hospodářský výsledek formou obvyklé míry rentability k vlastním nákladům. Vzhledem k typu druhu služeb patřících pod **hlavní činnost** je možné mít tyto aktivity nevýdělečné (lze počítat se **záporným hospodářským výsledkem – ztrátou**), avšak ideální je mít alespoň pokryté náklady spojené s poskytovanou službou. Zbytek vzniklých nákladů může být pokryt z dotací či jiným zdrojem.

V rámci tzv. **vedlejší, resp. hospodářské činnosti**, je třeba mít stále na paměti zejména tyto skutečnosti:

- poskytování služeb ostatních nesmí ohrozit zajišťování registrované či další hlavní služby neregistrované,
- naopak realizace těchto služeb by měla být doplňkovou aktivitou k získání dalších prostředků právě na rozvoj a případné dofinancování činností typu registrovaná či další hlavní služba neregistrovaná,
- proto by měla tato činnost **být ziskovou**.

V případě činnosti vedlejší, resp. hospodářské **se kalkuluje zisk**. Je tomu především proto, aby byla pokryta míra rizika spojená s realizací všech záměrů vycházejících z poslání. U činností vedlejší musí být cenou pokryty minimálně veškeré vlastní výkony, případně dle možností a volby organizace může být zakalkulován zisk z poskytování výkonu. Vedlejší činnost přitom **nemůže být ve svém úhrnu dlouhodobě ztrátová**. Případná dílčí ztráta se hradí z rezervního fondu, do něhož jsou vloženy části kladného hospodářského výsledku. Nemá-li organizace podmínky pro to, aby trvale dosahovala v hospodářské činnosti zisku, musí takovou činnost ukončit. Nejčastějším úskalím při tvorbě cenových kalkulací je rozvrhování režijních/nepřímých nákladů.

Podle teorie alokace by mělo přiřazování respektovat tyto principy:

- příčinnost vzniku nákladů – každý výkon má být zatížen pouze takovými náklady, které příčině vyvolal;
- únosnost nákladů – každý výkon má být zatížen pouze takovou výší nákladů, jakou je schopen unést;
- průměrování nákladů – každý výkon má být zatížen pouze takovými náklady, jaké na něj v průměru připadají.

2) Zdroje financování

Nezisková organizace by měla fungovat na principu vícezdrojového financování. A je nutné neustále hledat další možné zdroje financování. Závislost neziskové organizace na jednom či několika málo zdrojích (zejména pouze na dotacích z MPSV) brání rozvoji služeb a daného zařízení a je potenciálním rizikem.

Diverzifikace zdrojů může být nastavena optimálně pouze tehdy, je-li tzv. „**šita na míru**“. Z pohledu finančního managementu je důležité sledovat, do jaké míry organizace dokáže využít vnitřní zdroje a do jaké míry je závislá na zdrojích vnějších. Obecně platí, že čím vyšší je míra samofinancování, tím vyšší je míra nezávislosti organizace na vnějším okolí. Za tu se nepovažuje pouze finanční/ekonomická nezávislost, ale také nezávislost v rozhodování o užití financí. Velkou výhodou těchto příjmů je často jejich neúčelové využití, lepší předvídatelnost jejich získání a plynulejší tok financí (je jednodušší plánovat a ovlivňovat tok příjmů).

V rámci hlavní činnosti je třeba při stanovování a hodnocení efektivnosti financování vzít v úvahu tato kritéria:

- kritérium závislosti,
- strukturu uživatelů sociálních služeb,
- kritéria pro stanovování dotací z MPSV a od zřizovatele,
- kritéria pro stanovení výše úhrad uživatele služby za pobyt a stravu v pobytových zařízeních sociálních služeb a za jednotlivé úkony ambulantních a terénních služeb,
- rozdílná úroveň vybavenosti jednotlivých regionů sociálními službami,
- provozní náklady,
- personální vybavení,
- místo poskytování služeb z hlediska geografického (například velikost obce apod.).

Do **hospodářské činnosti** NNO se zahrnují pouze ty činnosti, za jejichž cílem nebyla organizace přímo založena, avšak jsou rovněž vymezeny ve zřizovací listině či obdobném dokumentu. Protože se jedná o činnosti doplňkové a podnikatelské, je nezbytné, aby organizace v této činnosti **co nejefektivněji využila svého veškerého ekonomického potenciálu**, neboť se jedná o nejsnadnější způsob, jakým může organizace dosáhnout zlepšení výsledku hospodaření.

V rámci vedlejší činnosti tedy NNO **nemusí usilovat o to, aby diverzifikovala finanční zdroje**, ale spíše o maximální využití možností posílit skrze zisk z vedlejší činnosti svoji hlavní činnost, avšak za podmínky, že nebude provozováním vedlejší činnosti ohrožena kvalita, rozsah ani dostupnost služeb a zboží v rámci hlavní činnosti.

Důsledné odlišení aktivit vykonávaných v rámci vedlejší činnosti, stejně jako zdrojů vyplývajících z těchto aktivit, je nezbytné pro účetní a daňové potřeby.

V rámci vedlejší, hospodářské či podnikatelské činnosti neziskových organizací hraje z hlediska zdrojů financování zásadní roli tzv. samofinancování. Samofinancování je financování aktivit z vlastních příjmů, zejména se může jednat o:

- příjmy z vlastní činnosti (například z prodeje výrobků či služeb),
- příjmy z využití hmotného či nehmotného majetku,
- dobrovolnická práce (nepeněžní charakter).

U vlastních příjmů je důležitý aspekt ziskovosti, neboť právě vedlejší činnost neziskové organizace by měla sloužit k získání dalších příjmů na podporu a rozvoj poslání neziskové organizace.

Doporučení

Financování je zejména v menších neziskových organizacích řešeno náhodně, bez systematického přístupu a základních znalostí finančního řízení, což snižuje pravděpodobnost udržitelnosti pro organizaci. Stejně jako jiné části řízení i finanční řízení musí být založeno na kvalitním, propracovaném a dlouhodobém plánu financování.

Organizace musejí mít rozklíčované zdroje financování současné i potenciální.

Organizace by měly aktualizovat databázi a přehledy o možných dotačních titulech a měly respektovat a uplatňovat nepsané zvyklosti ve fundraisingu (např. poděkovat za platbu či dar, umět zodpovědět otázku využití prostředků, ponechat oslovenému právo na odmítnutí a další).

Neméně důležitá je i nákladová stránka organizací. Je nezbytné umět stanovit výši nákladů na každý jednotlivý výkon, službu či produkt.

Fungující udržitelný model je doplnění hlavní činnosti a vedlejší činnost – komerční aktivity, které nejdou proti hodnotám hlavní činnosti (mohou být dokonce komplementy).

- Pro kvalitní finanční řízení je nezbytné vytvářet a pravidelně aktualizovat **finanční plán**. Pouze na základě tvorby finančních plánů je zaručeno, že organizace je v souladu se svými strategiemi a podnikne kroky, které vedou k naplnění jejich cílů. Detailní finanční plán má podobu rozpočtů, jež mají pokrýt plánované činnosti (minimálně) pro daný rok. NNO by měla vytvářet jak rozpočty nákladové, tak rozpočty zdrojové (podstatnou součástí finančního plánu musí být proto i plán získávání finančních prostředků – fundraisingový plán).
- Zásadním předpokladem pro správné operativní řízení je především **aktuální rozpočet**, který adekvátně umožňuje vyvarovat se přečerpání finančních zdrojů, případně jejich nedočerpávání. Kontrola skutečných finančních toků by měla být pravidelně sledována, jako ideální časový úsek se jeví jeden měsíc.
- Organizace by měla pravidelně provádět **finanční analýzu**, měla by pravidelně vyhodnocovat klíčové ukazatele likvidity, rentability, aktivity, autarkie (soběstačnosti) aj.

Provádět reporting finančních ukazatelů a výkonnosti v pravidelných intervalech, předem stanovených intervalech.

Příklady dobré praxe

Nezisková organizace by měla v rámci finančního řízení využívat základní nástroje manažerského účetnictví, mezi které se řadí nákladové účetnictví, rozpočtovnictví a kalkulace.

Nákladové účetnictví

Nákladové účetnictví je velmi podobné účetnictví finančnímu. Hlavní rozdíl však spočívá v zaobírání se s nákladovými položkami. Nákladové účetnictví nezkoumá pouze finanční stránku těchto položek, ale zabývá se jimi do "hloubky". Oproti finančnímu účetnictví je zároveň i přesnější, protože vymezuje ekonomické přínosy činností.

Náklady můžeme členit podle mnoha kritérií a pohledů:

- dle finančního účetnictví, tj. dle druhu (prvotní, externí);
- dle účelu vynaložení, tj. dle vztahu mezi vynaloženými náklady k výkonům;
- dle odpovědnosti, tj. dle místa vzniku (střediska), (druhotné, interní);
- dle objemu výroby (fixní = stálé a variabilní = proměnlivé);
- dle rozhodování (oportunitní);
- dle kalkulace (jednicové = přímé a režijní = nepřímé).

Každé členění slouží k jinému účelu. Zvolený způsob členění nákladů poté závisí na jednotlivé organizaci. Co je však důležité pro každou organizaci, a na co by měl být brán zřetel při nakládání s náklady, je účelnost a účelovost. Podle zásady účelnosti by mělo být zacházení s náklady racionální a vždy přiměřené výsledku činnosti. Účelovost tvrdí, že pokud vynaložíme určité finanční prostředky, měli bychom z toho mít větší ekonomický prospěch, než byla výše zdrojů, které jsme na danou věc vynaložili.

Rozpočetnictví

Plánování hospodaření a vynakládání financí je zásadní pro každou organizaci. Činnost, která se plánováním a vytvářením rozpočtů zabývá, se označuje jako rozpočetnictví. Jedná se o hlavní nástroj finančního řízení organizace, který se týká především stanovení budoucích nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, příjmů a výdajů, které se objevují v souvislosti s cíli podniku. V rozpočtu neziskové organizace se musí najít, kolik peněz bude potřeba k zajištění činnosti a z jakých zdrojů tyto peníze budou získány. Z této definice vyplývá velmi úzká návaznost na strategické plánování organizace. Nejdříve je nutné znát přesnou činnost, která bude organizací realizována a až následně je možné sestavit rozpočet.

Rozpočty můžeme členit na různé druhy podle několika hledisek:

- podle období:
 - dlouhodobé – sestavované na dobu delší než 1 rok (strategické),
 - roční – rozpočty výnosů, nákladů a zisku,
 - krátkodobé – měsíční nebo čtvrtletní, rozpočty příjmů a výdajů (taktické).
- Podle stupně řízení:
 - za jednotlivá hospodářská střediska nebo výkony (základní),
 - za vyšší stupně řízení (úseky, divize, sekce) (souhrnné).
- Podle rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů:
 - zachycující všechny náklady a výnosy,
 - zachycující jen část nákladů a výnosů (např. režijní náklady, náklady pomocných výroby apod.).
- Podle počtu variant plán:
 - pevné – určené pro jednu variantu plán,
 - variantní, pohyblivé, pružné – pro více variant plánu nebo pro různé stupně využití výrobní kapacity.

Při tvorbě rozpočtů se vychází především z minulých let. Velmi často však nemají neziskové organizace, v době, kdy rozpočet sestavují, výsledky hospodaření z minulých let a výsledky dotačního řízení. Proto lze data z minulých let použít jen orientačně. Rozpočet neziskové organizace, na rozdíl od ziskových firem, sestavují rozpočet vyrovnaný. Roční finanční plán organizace, tedy rozpočet, je jedním ze zásadních dokumentů, které charakterizují celkovou činnost organizace. Proto je nutné, aby byl schválen vrcholným orgánem.

1) Programový rozpočet

Tento typ rozpočtu patří mezi nejznámější a nejvyužívanější rozpočty. Jeho největším benefitem a požadavkem je přehlednost. Princip tohoto rozpočtu spočívá v rozdělení činnosti dané organizace do tzv. programů. K jednotlivým programům jsou poté vyčísleny potřebné náklady a předpokládané zdroje finančních prostředků. Tento rozpočet přímo navazuje na plán činnosti organizace a zároveň je východiskem pro tvorbu dalších typů rozpočtů.

Ukázka programového rozpočtu

Nákladová položka	Náklady (v Kč)	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Zdroje celkem (v Kč)
Osobní náklady					
Mzdy, vč. pojistného					
Ostatní osobní náklady					
Spotřeba materiálu					
Energie					
Služby					
Cestovné					
Nájemné					
Propagace					
Poradenské služby					
...					
Celkem					

2) Zdrojový rozpočet

Zdrojový rozpočet je sestavován pro každý program zvlášť. Ukazuje nám, z jakých finančních zdrojů bude organizace hradit vybrané druhy nákladů. Tento typ rozpočtu je tedy vhodný pro organizace, které na svoji činnost vykazují více finančních zdrojů. Takto sestavený zdrojový rozpočet okamžitě ukáže, zda jsou dostatečně zajištěny výnosy pro všechny druhy nákladů. Z toho se může následně vyvodit příslušné závěry a zaměřit se na získání zdrojů pro krytí konkrétních nákladových kategorií.

Ukázka zdrojového rozpočtu

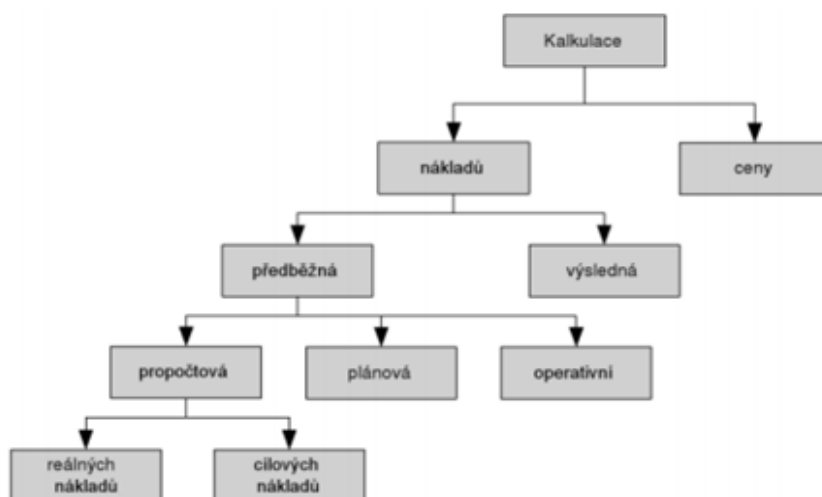
Nákladová položka (v Kč)	Zdroje financování (v Kč)				
	Dotace	Dary	Tržby za vlastní výkony	...	Celkem
Osobní náklady					
Mzdy, vč. pojistného					
Ostatní osobní náklady					
Spotřeba materiálu					
Energie					
Služby					
Cestovné					
Nájemné					
Propagace					
Poradenské služby					
...					
Celkem					

Kalkulace

Jako kalkulace se obecně rozumí přepočítání nákladů, přínosů, zisku a ceny na práci, službu nebo činnost, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na naturálně vyjádřenou jednotku výkonu. Jedná se o základní nástroj pro výpočet marže, zisku nebo ceny. Předmět kalkulace je určen jako kalkulační jednice nebo kalkulované množství. Kalkulační jednice je konkrétní výkon vymezený měrnou jednotkou a druhem, na kterou se zjišťují náklady či jiné hodnotové veličiny. Může se jednat např. o 1 kus, 1 hodinu práce ... Kalkulované množství vyjadřuje určitý počet kalkulačních jednic, pro které se stanovují nebo zjišťují celkové náklady. Stanovení kalkulačního množství je velmi důležité především při stanovování nebo výpočtu fixních nákladů na jednotku výkonu, neboť fixní náklady nelze přímo přiřadit k jednotlivým výrobkům.

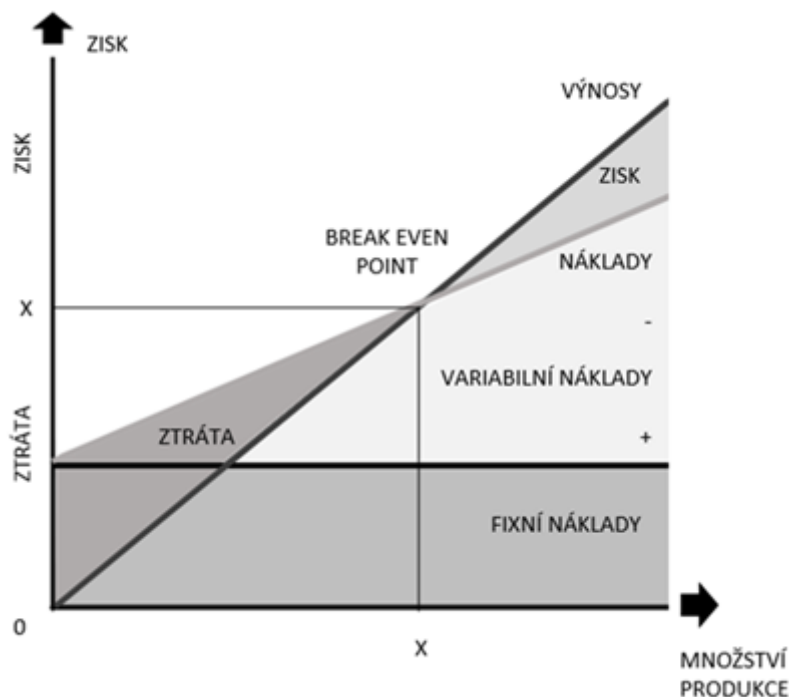
Kalkulační systém organizace je tvořen jednotlivými kalkulacemi, které jsou sestavovány pro konkrétně definovaný účel a mezi nimiž jsou vymezeny vazby. Na následujícím schématu můžeme vidět strukturu jednotlivých kalkulací, které dohromady tvoří kalkulační systém.

Ukázka: kalkulační systém



Vhodným metodickým nástrojem plánování a kontroly zisku je **analýza bodu zvratu** (jinde též bod rentability, či break even point), která pracuje s variabilními a fixními náklady. Analýza odpovídá na otázku: Jaký je minimální objem (rozsah) výroby či výkonu nutný k tomu, aby byly celkové náklady pokryty tržbami (výnosy), neboli od jakého objemu začne vznikat zisk? Pokud jej organizace nedosáhne, buď začne provoz dotovat úvěry či půjčkami (vlastními či cizími), neboli prodává za dotovanou cenu, nebo dřív či později organizace zanikne. Bod zvratu a jeho projekce tedy ukazuje ekonomickou životaschopnost projektů či fungování organizace.

Ukázka: bod zvratu



Další informační zdroje

Brabec, M. (2020). Manažerské účetnictví a nestátní neziskové organizace. Praha: Verlag Dashöfer

Čechová, A. (2006). Manažerské účetnictví. Brno: Computer Press

Čtvrtník, J., & Lejskal, M. (2013). Sociální služby a způsob financování – podklad k odborné diskusi. Dostupné 2020-08-21 z: <http://podporaprocesu.cz/wp-content/uploads/2013/01/Varianty-financov%C3%A1n%C3%AD.pdf>

- Fibířová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., & Petera, P. (2019). Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer
- Hladká, M. (2020). Rozpočetnictví v NNO. Dostupné 2020-05-24 z: https://is.muni.cz/auth/el/econ/jaro2020/BPV_URVS/99976102/prednaska_5_Studijni_text_rozpocetnictvi.pdf?predmet=1171474
- Hradecký, M., Lanča, J. & Šiška, L. (2008). Manažerské účetnictví. Účetnictví a daně. Praha: Grada.
- Kislingerová, E., & Scholleová, H. (2014). Kalkulace nákladů sociálních služeb. Kalkulační vzorce. Dostupné 2020-08-21 z: <http://www.podporaprocessu.cz/wp-content/uploads/2013/01/Kalkulace-n%C3%A1klad%C5%AF.pdf>
- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada
- Máče, M. (2018). Manažerské účetnictví veřejného sektoru. Praha: Grada
- Pelikánová, A. (2015). Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada.
- Hommerová, D. a kol. (2020). Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby – kapitola 3. Finanční řízení neziskových organizací

Oblast fundraisingu

Pokud je v rámci organizace strategicky řešena oblast fundraisingu, pak jsou organizací využívány různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost.

Jelikož lze fundraising definovat jako systematickou činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců, je třeba zdůraznit, že se NNO by neměla začít shánět potřebné finanční prostředky až ve chvíli, kdy organizace potřebuje zajistit své přežití, ale fundraising by měl sloužit k tomu, aby organizace byla stabilní a trvale udržitelná.

Mezi základní zdroje příjmů pro NNO patří příjmy od státní správy a samosprávy a rozpočtu z EU (veřejné zdroje), příjmy od podniků a firemních dárců, příjmy od jednotlivců a další příjmy (například ve formě příjmů ze sbírek, vlastní činnosti apod.).

Významnou oblastí financování NNO poskytující sociální služby jsou veřejné zdroje (dotace ze státního rozpočtu, rozpočtu EU nebo z rozpočtu obce/kraje). Na dotace a granty není právní nárok, jejich poskytování se řídí předem stanovenými podmínkami konkrétních donorů a čerpání těchto prostředků podléhá smluvnímu vztahu, dotace a granty lze použít pouze na účely, které jsou specifikovány v příslušné smlouvě (tzv. účelově vázané prostředky). NNO nejsou přímo napojeny na systém veřejného financování, ale mohou prostřednictvím žádostí o podporu, kde formulují konkrétní projektový záměr, být do veřejné rozpočtové soustavy zahrnuti, a to zejména prostřednictvím různých dotací ať už na místní, regionální či celostátní úrovni. Zde podpora bude spočívat pouze ve finanční formě a je třeba zdůraznit, že předpokladem, jak je výše uvedeno, je vypracování poměrně složité projektové žádosti.

Zdroje od podniků a firemních dárců mohou mít charakter finanční i hmotný. Zde je vhodné v rámci strategie myslet na možnosti trvalého dárcovství.

U jednotlivců se mnohdy jedná o citovou záležitost, bez očekávání protislužby, často jde o jednorázové podpory, ale i zde je vhodné budovat trvalé vztahy.

Další příjmy v rámci fundraisingu mohou být veřejné sbírky, vlastní činnost apod. - zde je vhodné sledovat změny v příjmech dané oblasti a pravidelně též vyhodnocovat.

Doporučení

- Je doporučeno zřizovat a obsazovat pozice fundraisera, přičemž každý fundraiser by se měl řídit etickým kodexem fundraisingu.
- NNO by měly mít zpracovány i etický kodex pro komunikaci s potenciálními i stávajícími donory.
- Základem strategie v oblasti fundraisingu je fundraisingový plán, kde důležitou roli hraje poslání NNO.
- Realizace fundraisingových akcí musí být začleněna v krátkodobých i dlouhodobých cílech organizace.

- Následně by každá NNO měla vyhodnocovat úspěšnost fundraisingu, jak z pohledu dodržení plánů, rozpočtu, tak se zohledněním zkušeností z minulých let.
- Je potřeba průběžně analyzovat, které fundraisingové techniky jsou efektivní vzhledem k nákladům. K tomu je nutné měřit výsledky jednotlivých forem fundraisingu a porovnávat jejich efektivitu.

Úspěšnost fundraisingových aktivit lze měřit s využitím následujících ukazatelů:

- čistý příjem,
- návratnost fundraisingových investic,
- procento odpovědí k počtu oslovených,
- ukazatel poměru nákladů vynaložených na získání nového dárce a celkové hodnoty dárce.

Z pohledu projektových výzev je důležité nastudovat **všechny pokyny donora** v dané výzvě předtím, než se organizace začne věnovat vytváření projektu. Projekt je souhrn aktivit, které mají určitý stanovený cíl v návaznosti na změnu, jež chtějí ve vymezeném čase za pomoci definovaných zdrojů (materiálových i nemateriálových) dosáhnout. Projekt v kontextu NNO poskytující sociální služby v sobě zahrnuje **záměr určité řízené změny** (z výchozí situace A chceme docílit stavu B); v projektu (ve vizi projektu, a to je podobné jako v oblasti strategie) je **formulován plánovaný zásah**, jehož cílem je přivodit užitečnou (pozitivní) změnu stavu, přičemž je důležité, aby **změna probíhala s ohledem na potřeby a specifika klientů/příjemců podpory/uživatelů sociálních služeb**.

Příklady dobré praxe

Fundraising je jedním z nejdůležitějších úkolů, které by měl být v neziskové organizaci prováděn. Zejména bez podpory od dárců má nezisková organizace omezené možnosti pro svůj rozvoj a realizaci mnoha projektů.

V rámci fundraisingu by měly být pravidelně realizovány tyto postupy:

1) Identifikovat potenciální a současné dárce.

Často se přehlíží nebo opomíjejí tyto typy dárců:

- jednorázové střednědobé dary,
- opakující se dary drobného charakteru,
- práce dobrovolníků (darem je jejich čas).

2) Určit základní charakteristiky každého potenciálního dárce.

- Důležité je prozkoumat návyky a filantropické tendence každého dárce.

3) Pěstovat vztah s každým perspektivním dárce.

Je třeba zjistit motivaci dárců k darování a filantropické cíle. V rámci upevňování vztahů je možné zejména nabídnout:

- setkání s vedením neziskové organizace,
- prohlídky zařízení a poskytovaných služeb,
- fundraisingové akce (večeře a charitativní akce),
- dobrovolnické příležitosti.

4) Realizovat žádost o dar.

Oslovovat dárce se žádostí o dar je třeba individuálně, využít lze zejména:

- osobní dopis potenciálnímu dárci,
- marketingové materiály podrobně popisující budoucí plány neziskové organizace,
- výroční zprávy a finanční informace o hospodaření a využívání finančních prostředků neziskové organizace.

5) Udržovat silné spojení s uznáním a informováním dárců.

Uznání dárců je důležité, protože dárci rádi vědí, že jejich úsilí je oceněno. Dárci chtějí být také informováni o skutečnostech, jak jsou jejich příspěvky využívány:

- zajistěte, aby vaši dárci věděli o nových projektech a kampaních
- zaměřených na fundraising apod.,
- provádějte osobní i veřejné uznání dárců.

Konkrétní postupy samozřejmě musí zohledňovat specifika neziskové organizace a druh poskytovaných služeb.

To samé platí také o konkrétních FR technikách, které mohou zahrnovat rozličné aktivity, například:

- vypracování projektu,
- nabídka prezentace či reklamy,
- benefiční akce,
- telefonická kampaň,
- členská kampaň,
- osobní setkání,
- odkaz majetku,
- příspěvek zaměstnanců,
- věcná podpora,
- osobní pomoc,
- sdílený marketing,
- obchodní vztahy,
- aj.

Není nutné a ani vhodné realizovat všechny uvedené techniky, ale zejména se zaměřit na ty, ve kterých je organizace dostupná plus zkusit realizovat nové v případě potřeby získání dalších prostředků.

Využívané techniky v rámci fundraisingových zdrojů musí být voleny i s ohledem na to, že cílem organizace je nejen získání finančních prostředků, získání podpory formou darovaných služeb nebo výrobků, know-how, předávání zkušeností, ale jedná se rovněž o získání důvěry a s tím související stability a udržitelnosti. **Žádná využívaná technika nesmí být vykonávána na úkor dobrého jména organizace.**

Další informační zdroje

- Ledvinová, J. (2013). Jak na fundraising. Kuchařka pro začínající fundraisery. Manuál pro výuku. Praha: České centrum fundraisingu.
- Neilson, L., Brouard, F., & Armenakyan, A. (2012). Fundraising methods: Past, present, future. SCSE-CSES Research Report. Carleton University.
- Němeček, P. (n. d.). Fundraising a samofinancování sociálních služeb. Olomouc: infoThea.
- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada.
- Boukal, P. (2013). Fundraising. Praha: Grada.
- Weinger, A. (2018). 5 Příklady dobré praxe to Strengthen Your Fundraising Cycle. Dostupné 2020-08-21 z: <https://trust.guidestar.org/5-best-practices-to-strengthen-your-fundraising-cycle>
- Hommerová, D. a kol. (2020). Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby – kapitola 3. Finanční řízení neziskových organizací

PLÁNOVÁNÍ

Cíle

„Plánování je proces zahájený vytyčením cíle; určuje strategie, politiku a podrobné plány pro jejich dosažení; pro realizaci odpovídajících rozhodnutí vyžaduje organizování a využívá kontrolování realizace a zpětné vazby k zahájení dalšího plánovacího cyklu.“ George A. Steiner

Pokud má nezisková organizace na zřeteli svůj budoucí vývoj a nechce se omezovat pouze na svoji krátkodobou existenci, musí tento svůj vývoj plánovat. Plánování pak bude zahrnovat činnosti napomáhající dosažení předsevzatého stavu organizace na konci stanoveného období.

Strategický plán je zpravidla připravován na dobu 3-5 let. Z něj pak vychází dílčí akční plány s délkou trvání do jednoho roku – příklady: marketingový plán, fundraisingový plán, komunikační plán či plán lidských zdrojů. Všechny tyto dílčí plány jsou v souladu s celoorganizačním strategickým plánem.

V rámci plánování cílů projektu nebo strategie organizace je **vhodné využít různé techniky**, které přispějí k relevantnímu zhodnocení výchozí situace a pomohou definovat strukturované a logicky provázané cíle odpovídající zadání donora (v případě projektu), potřebám/požadavkům cílových skupin organizace nebo konzistentní strategii organizace. V úvodní fázi návrhu cílů (ať již pro potřeby strategie nebo projektu) je vhodné vymezit problémovou situaci, provést základní situační analýzu a identifikovat problém. Pro daný účel poslouží např. technika SWOT analýzy (viz kapitola ŘÍZENÍ, analýza zainteresovaných skupin (viz kapitola KONTEXT) či technika tzv. stromu problému.

Analýza problému – strom problému:

- Analýza zachycuje vazby mezi příčinami a důsledky určitého problému (problémové situace klientů/uživatelů), přičemž napomáhá definování obecného cíle, účelu, výstupů a aktivit projektu/strategie, umožňuje rovněž získat náměty na indikátory (ukazatele/měřítko), podle kterých je možné hodnotit úspěšnost dosažených cílů) strategie, projektu). Strom problému může mít několik úrovní důsledků i příčin, přičemž v činnosti konkrétní organizace je možné (i nezbytné) zaměřit se pouze na řešení vybraných příčin, které napomohou řešení problému a omezí vybrané důsledky.

Strom problému – charakteristiky:

- analýza, která pracuje s ústředním problémem, ke kterému váže příčiny a důsledky. Pokud jsou známy příčiny problému, lze na ně působit. Jak je působení účinné, lze poznat na změně důsledků v čase.
- Příčiny mohou být dále rozděleny na několik skupin problémů a projekt může být rozdělen do několika projektů.
- Analýza problému by měla poskytnout kompletní obrázek o daném problému – základní otázky, které by měly být zodpovězeny:
 - Jaký je hlavní problém, který by měl být projektem vyřešen? (Proč je projekt potřeba?)
 - Jaké jsou příčiny tohoto problému? (Proč problém existuje?)
 - Jaké jsou důsledky tohoto problému? (Proč je důležité problém (vy)řešit?)
 - Kdo je problémem ovlivňován?
- Pomůže při plánování aktivit projektu – aktivity by měly působit na co nejvíc příčin problému.
- Bez dostatečné analýzy problému je komplikované (ne-li nemožné) najít vhodné řešení problému a definovat tak aktivity projektu.
- Při definici problému by se nemělo zapomínat relevantní typy zainteresovaných skupin (zejm. cílových skupin).

Analýza cílů

- Na počátku každého projektu (i strategie) je vhodné vymezit problémovou situaci, provést základní situační analýzu a identifikovat problém, pro daný účel poslouží např. technika SWOT analýzy (viz kapitola ŘÍZENÍ), analýza zainteresovaných skupin (viz kapitola KONTEXT) či technika tzv. stromu problému, na kterou můžeme navázat tzv. analýzou cílů.
- Analýza cílů (strom cílů) vychází z analýzy problémů (vztah příčiny a efektu), přičemž tato technika nám pomáhá představit si budoucí napravenou situaci. Cíl/účel projektu (nebo strategie) je přímo svázána s ústředním problémem, přičemž tato myšlenka by měla být motivem pro řešení problému, z myšlenky projektu (vycházející z definovaného problému) se také specifikují hlavní a vedlejší cíle, které realizátor projektu (strategie) naplňuje.

Analýza cílů – základní charakteristiky:

- na počátku vždy stojí identifikace problému, na základě identifikace problému stanovíme hlavní myšlenku projektu (cíl/účel projektu/strategie),
- vytvořením pozitivních formulací z problému, příčin a následků uvedených ve stromu problému vznikne definice obecného cíle, účelu a dalších výstupů a aktivit projektu.
- V rámci „stromu problému“ je problém, který má být řešen, rozložen na faktory, které jej vyvolávají či podmiňují (jsou jeho příčinami) a faktory, které jsou jeho důsledky – v rámci „stromu cílů“ navrhujete sled „pozitivních kroků“ (tj. akcí, či výsledků realizace těchto akcí). V rámci analýzy cílů hledáte prvky, jejichž realizace by výchozí (současnou) situaci změnila směrem k optimalizaci cílového stavu (vedla by k realizaci definovaného cíle – splňovala by zadání).

Charakteristika různých úrovní cílů:

- **Hlavní cíle projektu/vize v případě strategie** – obecnější – odpovídá na otázku PROČ – cíl vyššího stupně, k jehož dosažení je projekt/strategie organizace jen jednou z předběžných podmínek. V hlavním cíli se uvádí skutečnost, k dosažení, jakého cíle jsme přispěli, jestliže jsme splnili účel, pro který jsme se do projektu pouštěli.
- **Účel projektu/cíle či opatření v případě strategie** – odpovídá na otázku PROČ – Čeho hodláme projektem/realizací strategie dosáhnout, změna, kterou chceme dosáhnout projektem/strategií organizace. Je třeba věnovat pozornost tomu, aby účel projektu skutečně vyjadřoval cíl, nikoli aktivity. Každý projekt by měl usilovat o dosažení změny. Dosažení této změny je vlastně účelem projektu. Za změnu, kterou chceme jako realizátoři projektu dosáhnout, neneseme přímou odpovědnost, nemáme ani možnost ji sami provést, ale o její naplnění usilujeme prostřednictvím jednotlivých výstupů.
- **Výstupy projektu/cílový stav v případě strategie.** Odpovídá na otázku CO – specifické výstupy dosažené řízením jednotlivých částí projektu/strategie. Co se skutečně zrealizuje, vytvoří, výstupy jsou nezbytné k naplnění účelu projektu. Za realizaci výstupů (projektu/strategie) nese organizace přímou odpovědnost. V důsledku existence výstupů by mělo dojít k naplnění účelu.
- **Aktivity projektu/metody v případě strategie.** Odpovídají na otázku JAK – Činnosti vedoucí k jednotlivým výstupům. Popis toho, jak bude projekt/strategie realizován/a. Ke každému výstupu stanovíme několik aktivit projektu, jež podle nás povedou k jejich dosažení a jsou nezbytnou součástí daných výstupů. Veškeré aktivity musí mít přímou vazbu na jednotlivé výstupy.

Logika projektu/strategie organizace je následující:

- Jestliže provedeme tyto Aktivity...,
- dosáhneme těchto Výstupů...
- Jestliže jsme dosáhli těchto Výstupů ...,
- lze očekávat tuto změnu (Účel)
- Pokud bylo dosaženo této změny (Účelu)...,
- přispěli jsme k naplnění tohoto Hlavního cíle.

Cíle strategie by měly být tzv. SMART – obecně udávají, čeho chce organizace ve strategii nebo projektu dosáhnout:

- **Specific** – konkrétní (přesně vystihující, čeho chce organizace dosáhnout)
- **Measurable** – měřitelné (s kvantitativně stanovenými cíli)
- **Achievable** – dosažitelné
- **Realistic** – realistické (jsou k dispozici dostatečné zdroje?)
- **Timed** – termínované (načasované)

Příklad: Nezisková organizace poskytující sociální služby zvýší v následujícím roce podíl příjmů z individuálního dárcovství o 15 %.

Techniky **stromu problému a stromu cílů** jsou zároveň prvními kroky v sofistikovanější technice strategického/projektového plánování, kterým je metoda logického rámce. Nicméně výše uvedené postupy lze používat i samostatně, minimálně nám pomohou ke zvládnutí základních kroků strategického/projektového řízení a nastavení vhodné (projektové) strategie.

Pokud chceme využít komplexnější metody strategického/projektového plánování cílů navázané na výše uvedené postupy a zohledňující např. i rizika/předpoklady (k tomu dále kapitola RIZIKA), můžeme vyzkoušet metodu tzv. logického rámce. Logický rámec je metoda využívaná k utřídění závěrů strategické analýzy, jasnému vyznačení logických vazeb mezi nimi a k nastavení logicky provázaného/strukturovaného projektu. Dobře sestavený logický rámec pomůže v identifikační fázi řízení projektu analyzovat existující situaci, prozkoumat relevanci navrženého projektu a identifikovat potenci projektových cílů a strategií. Ve fázi formulace projektu pomáhá v přípravě a plánování aktivit v souladu s jasně naformulovanými cíli, měřitelnými výsledky, analýzou rizik/předpokladů, zdroji, harmonogramem a nadefinovanými úrovněmi odpovědnosti v řízení. Ve fázi implementace projektu/programu tento přístup poskytuje klíčové nástroje k řízení a monitoringu. Ve fázi evaluace (průběžné i závěrečné) a při auditu poskytuje sumarizované informace o tom, co bylo plánováno (cíle, indikátory a klíčové předpoklady), ve vazbě na průběžné hodnocení lze jednoduše upravit dílčí aktivity/výstupy směrem k dosažení deklarovaných cílů.

Doporučení

- V návaznosti na strategický plán a koncepci rozvoje této služby vytvořit akční plán vždy na období 1 roku.
- Strategický plán by měl být postaven tak, aby dával postupně odpovědi na následující otázky.



Zdroj: Vostrovský, Štůsek (2008)

- Stanovit SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, časově ohraničené a reálné) cíle a postupy pro zjištění jejich dosažení a jejich průběžný monitoring.

Př.: V následujícím roce zvýší naše organizace počet klientů/uživatelů o 10 % v rámci neregistrované služby.

- Definovat postupy a procesy v rámci poskytování služby, včetně odpovědností jednotlivých pracovníků (resp. jednotlivých pracovních pozic).
- Zpracovat plány řízení rizik a odchylek od stanovených cílů.

Analýza problému a analýza cílů:

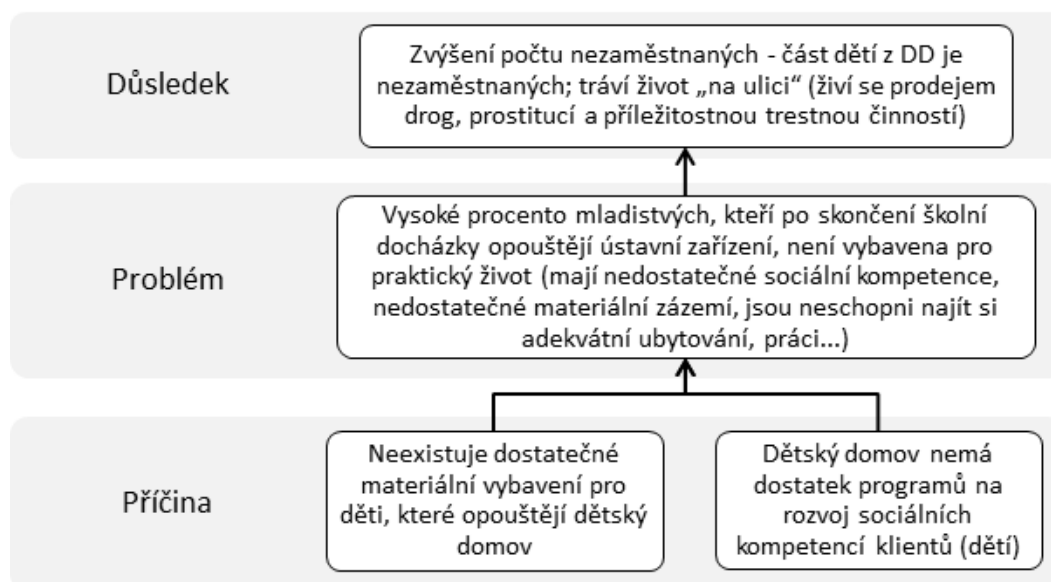
- Vhodné vytvářet s klíčovými zainteresovanými stranami (stakeholdery) nebo přímo s cílovou skupinou projektu/zaměstnanci organizace (v případě strategie), případně využít pro analýzu problému informace ze situační analýzy (SWOT analýzy), analýzy zainteresovaných skupin a dalších analýz (viz kapitoly KONTEXT a ŘÍZENÍ).
- Rozkreslením problému v rámci tzv. stromu problému získáme představu o důsledcích problému a jeho u příčin, tj. faktorech, které jej ovlivňují, a na které bychom měli prostřednictvím našich aktivit (ať už v rámci konkrétního projektu nebo činnosti organizace) cílit; pomůže nám to k efektivnějšímu řešení daného stavu.

Rozkreslení problému do podoby stromu problému nám rovněž poskytne výbornou výchozí pozici pro snadnější formulaci cílů, výstupů a aktivit projektu či strategie organizace.

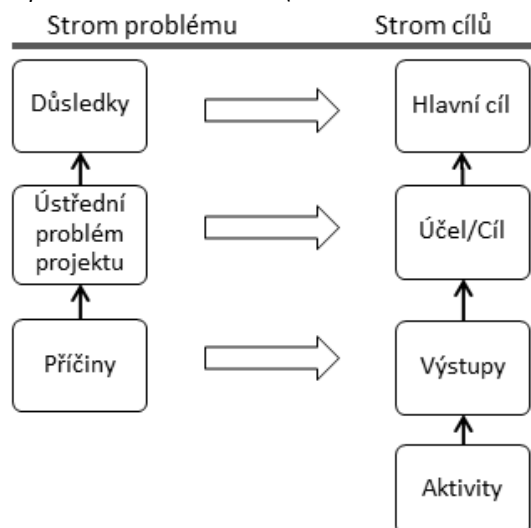
Příklady dobré praxe

- Je vhodné uspořádat činnosti a cíle do přehledných tabulek či schémat a mít je na očích (nástenka, společný online prostor ...).
- Plán činností je pro vedení služby důležitou pomůckou pro systematické řešení v oblasti rozvoje služeb, který se neděje náhodně, ale cíleně.
- Slouží zároveň jako argumentační dokument pro nastavení efektivní PR a FR strategie.

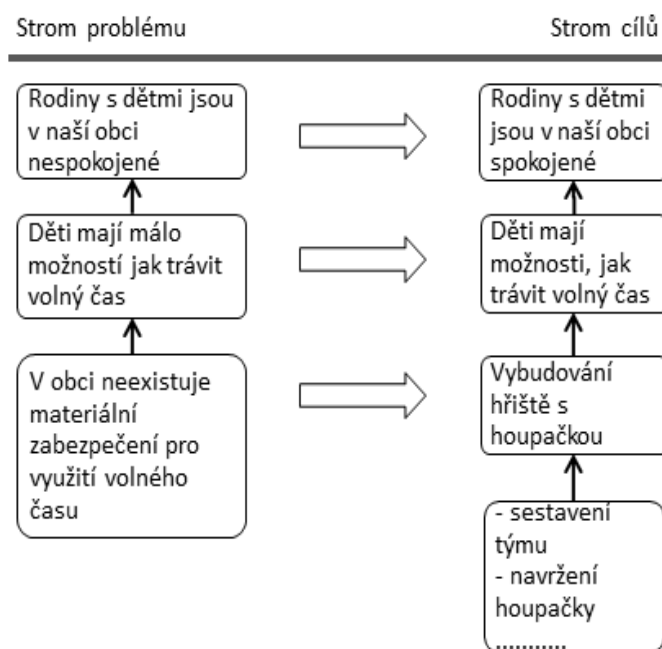
Příklad tvorby stromu problému – Formulace na příkladu problematiky mladistvých opouštějících dětský domov:



Příklad vazby stromu problému na strom cílů (základní kostru každé strategie i projektu):



Konkrétní příklad formulace:



Postup sestavení „stromu cílů“ ze „stromu problému“:

- vytvořte strom problému (viz výše),
- překlopte strom problému na strom cílů (ve stromu problému je problém, který má být řešen, rozložen na faktory, které jej vyvolávají či podmiňují, nyní je navrhován sled „pozitivních kroků“ (tj. akcí, či výsledků realizace těchto akcí).
- Hledáte prvky, jejichž realizace by výchozí (současnou) situaci změnila směrem k optimálnímu cílovému stavu.
- Vymezte si „prostor“ problémového stromu, který chcete řešit (škrtněte ty části stromu problémů, které jsou mimo dosah působnosti vaší organizace nebo projektu (zadání donora), případně mají charakter předpokladů, které nemůžete ovlivnit (vnější okolnosti).

- Konfrontujte nároky uvažovaného řešení s kapacitami organizace (charakterem projektu/grantového schématu) i dalšími faktory (např. nedostatečná znalost určité části problému, obtížné působení na danou příčinu apod.).
- Pro takto vymezený prostor řešení formulujte „strom cílů“.
- Cíle vytvářejte zdola nahoru na základě vazeb příčina – důsledek, prostředek a cíl.
- Posuzujte jednotlivé cíle z hlediska jejich účelnosti či nutnosti pro splnění vyššího cíle.
- Posuzujete účelnost a případnou nadbytečnost cílů, nadbytečné cíle smažte.

Další informační zdroje

ESFCR. Metodika logického rámce. Dostupné 2020-08-21 z:

https://www.esfcr.cz/documents/21802/782328/02_Metodika_logickeho_ramce.pdf/b840b4ad-5d37-44c4-ade4-70f663f8047f

Institut komunitního rozvoje. Strategické plánování, Jak zpracovat strategický plán organizace. Dostupné 2020-08-21 z:

<http://www.edukana.cz/uploads/strategicke%20planovani%20uprDD%20s%20CS%20logo.pdf>

Vostrovský, V., & Štůsek, J. (2008). Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti.

Dostupné 2020-08-21 z: https://is.jabok.cz/el/JA10/zima2011/RJ367/um/Strategicke_planovani.pdf

NROS. (2003). Příprava a řízení projektů aneb Jak řídit projektový cyklus. Manuál. Dostupné 2020-08-21 z:

https://is.muni.cz/el/1423/podzim2005/SPP407/um/PCM_manual.pdf

Hommerová, D. a kol. (2020). Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby – kapitola 4. Sociální marketing ve vztahu k sociálním službám

Rizika a šance

Riziko je potenciální událost v budoucnosti, která může mít negativní následek. Z toho je zřejmé, že riziko tedy může a nemusí nastat. Určitá rizika jsou spojená s každou činností, v chodu každé organizace proto rizika vždy byla, jsou a budou přítomna. Cílem proto není všechna rizika eliminovat, ale být si jich vědom a pracovat s nimi (tj. řídit je). Řízení rizik je nutné považovat za integrální součást každého rozhodování v organizaci. Je to soustavná činnost, jejímž cílem je omezit pravděpodobnost výskytu rizik nebo snížení jejich dopadu. Jedním z významných úkolů řízení rizik je předcházení jejich vzniku nebo i eliminace nežádoucích stavů, a tím se vyhnout i potenciální nutnosti možného krizového řízení.

Pro kalkulaci tzv. **významnosti rizika** se používá součin pravděpodobnosti rizika a dopadu rizika pro organizaci. Významnost rizika vyjadřuje relativní důležitost rizika pro organizaci, její činnosti a plány.

Hodnota (význam) rizika se určí vynásobením faktoru 1 (F1) a faktoru 2 (F2)

$$V = D \times P$$

kde **V** je význam rizika, **D** je dopad pro organizaci a **P** je pravděpodobnost výskytu.

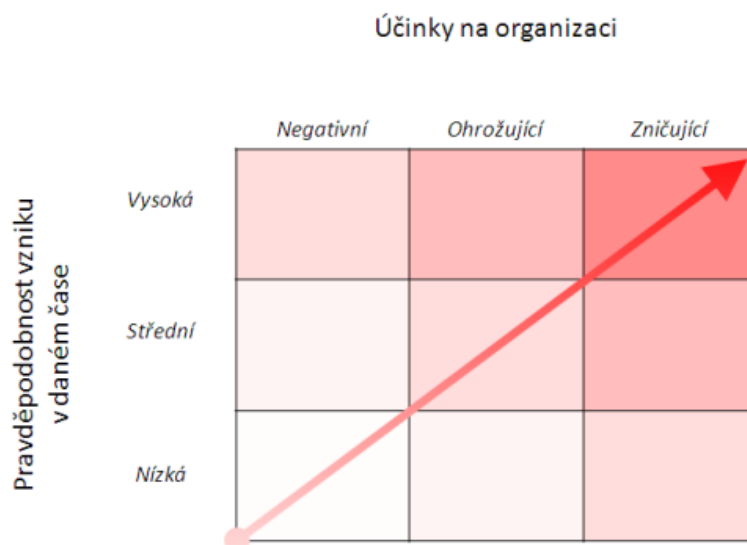
P – pravděpodobnost rizika je míra pravděpodobnosti výskytu rizikové události v praxi většinou ve škále 1-5 (1 nejméně pravděpodobné, 5 nejvíce pravděpodobné).

D – jako dopad rizika (účinek na organizaci) je rozsah negativního dopadu či ztráty, která organizaci vznikne v případě výskytu rizikové události. Lze do něj zahrnout jak přímé finanční ztráty či dodatečné náklady, tak i dopady nefinančního charakteru, např. ztrátu dobré pověsti, snížení kvality služeb pro občany atd.). Dopad rizika se dle převažující praxe zpravidla opět vyjadřuje pomocí škály 1-5 (1 nejmenší negativní dopad, 5 největší negativní dopad).

Výsledkem analýzy rizik je celkový přehled identifikovaných rizik organizace. Tento přehled je vhodné následně upravit tak, aby v něm rizika byla seřazena podle jejich významnosti a stal se tak jedním z důležitých podkladů pro sestavování plánů zvládnutí rizik a opatření pro dosažení požadovaného cíle.

Většinou je výsledek provedené dvoufaktorové analýzy sveden do přehledné mapy rizik, často označované oficiálním “Winterlingova matice”. Grafická interpretace mapy rizik a pomocí vizualizace dostáváme přehledný

vztah a význam obou faktorů F1 a F2 jako vstupy pro rozhodování odpovědných osob nebo statutárních představitelů organizací.



Zdroj: Management Mania, 2015

U větších, složitějších nebo strategicky významných organizací je možné využít třetího faktoru F3, který vyznačuje další veličinu pro vícedimenzionální rozhodovací analýzu, například "četnost". Při použití stejné škály parametru je následný výsledný význam / hodnota rizika

$$V = F1 \times F2 \times F3$$

Hodnota rizika je tedy v rozsahu:

- 1** - zanedbatelné, akceptované riziko s nízkou pravděpodobností, nízkým významem a malou četností až
- 125** - kdy jsou všechny faktory již kritické.

Při zvážení škály možností dvoufaktorové analýzy rizik je v převážné většině rozsah následující:

- 1-7** malé riziko
- 8-16** střední riziko
- 17-25** vysoké, kritické a až katastrofické riziko (což je například pro letadlo jeho pád nebo pro jadernou elektrárnu její výbuch přímo v reaktoru).

Zpravidla je řízením rizik pověřen jeden ze zaměstnanců organizace (jmenovaný jako manažer rizik), který má odpovídající kompetence a zkušenosti. Manažer rizik (často i koordinátor rizik) odpovídá za přípravu podkladů pro rozhodování a možných dopadů souvisejících s následnými opatřeními, plány a cíli organizace.

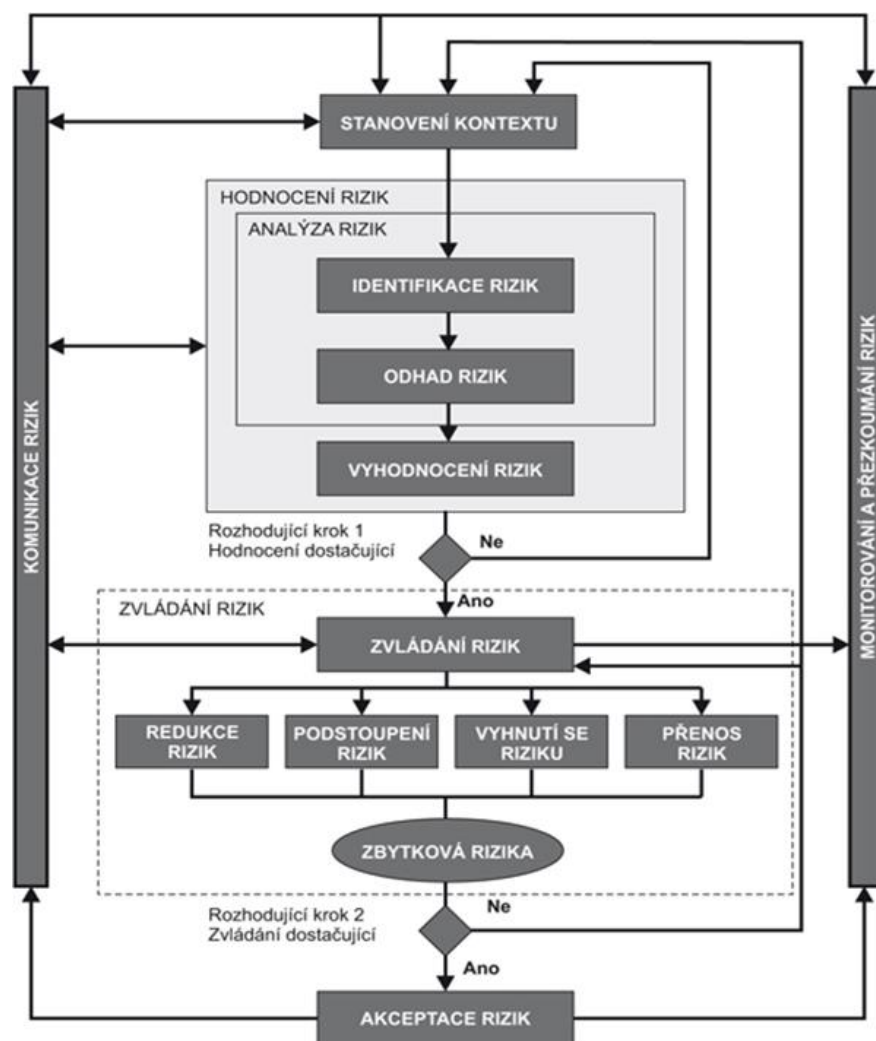
Příčinou neúspěchu je velmi často:

- sklon k formalismu,
- chápání mapy rizik a metodiky zpracování,
- využití nevhodné předlohy či katalogu rizik.

Z operativního přístupu každého výkonného článku neziskové organizace je řízení rizik i integrální součástí každého rozhodnutí, které je v rámci organizace definováno a realizováno v každodenních procesech a činnostech. Tento proces má nějakou stopu v záznamech a dokumentech, které jsou následně i součástí hodnocení fungování, a to jak měřením, tak i monitorováním, při předem definovaných ukazatelích.

Existuje několik formálních a metodologických přístupů. Některé jsou přesně definované a některé obsahují rámcové informace pro vlastní identifikaci a následný postup.

Zásadní roli pro přesné zmapování rizik hraje vhodně zvolená metoda a její správné užití. Určitým návodem je mimo jiné i mezinárodní norma ISO 31010, jež se zabývá managementem rizik se zaměřením na techniky posuzování rizik a jejich aplikací. Kromě aplikace vybraných vhodných technik obsahuje i další odkazy na normy, kde jsou pak ještě podrobněji popsány. Tím, že tato norma není určena pro certifikaci, ale jedná se o praktický návod je velmi dobře využitelná ve všech odvětvích včetně neziskového sektoru. Mimo použití norem existuje řada publikací jak v anglickém jazyce, tak v lokálních vydáních. Širší vizualizace přístupu řízení rizik i v neziskové organizaci může mít již i použité znázornění “Algoritmus možného řízení rizik v organizaci”:



Zdroj: CzechTrade, 2014

K řízení rizika lze následně zvolit některý z následujících přístupů:

- Vyvarování se rizika (např. neschválení dané operace, zákaz vykonání rizikové aktivity nebo procesu; organizace si však musí dát pozor, zda takovým opatřením nevznikají jiná rizika, která mohou být ještě významnější).
- Udržování rizika na stávající míře významnosti (akceptace rizika a sledování jeho vývoje bez dalších opatření k jeho eliminaci; k těm by případně došlo, až pokud by se kriticky zvýšila významnost rizika).
- Redukce rizika – přijetí nápravných opatření vedoucích ke snížení pravděpodobnosti výskytu rizika nebo jeho dopadu na přijatelnou mez.
- Přenos/sdílení rizika s někým dalším – snížení případného negativního dopadu tím, že je částečně přenesen na další osoby (např. na dodavatele v rámci smluvního vztahu, pojištěním rizika apod.).
- Organizace se musí primárně soustředit na řízení rizik s vysokou, příp. střední mírou významnosti.

Doporučení

- Identifikovat rizika a šance.
- Při posuzování rizik pracovat nejlépe v týmu.
- Zvolit vhodnou metodu s ohledem na velikost organizace a složitost procesů nebo charakter vykonávaných sociálních činností.
- Vypracovat matici významnosti rizik a využít vizualizaci.
- Definovat opatření včetně odpovědností a termínů.
- Vyhodnotit přijatá opatření a jejich vliv na rizika/šance.
- Opakovaně posuzovat vybraná rizika v duchu užití metodiky PDCA.

Pro práci s riziky lze využít některou z těchto metod:

Identifikace rizik – metody:

- Brainstorming
- Myšlenkové mapy (MindMapping)
- Brainwriting (metoda 6-3-5)
- Moderační karty
- Metoda řešení problémů
- SWOT analýza
- What – if (SWIFT)
- Risiko Scan/Risiko-Quick Scan
- Statistická data
- Zpětná vazba od zainteresovaných stran
- aj.

Analýza rizik – metody:

- Ishikava diagram
- SWOT analýza
- Human reliability analysis (HRA) - analýza lidské spolehlivosti
- Fault tree analysis (FTA) - analýza stromu poruch
- Event tree analysis (ETA) - analýza stromu událostí
- Diskuse expertů
- 5 Why (5Y)
- Zpětná vazba od zainteresovaných stran (reklamace, kvalita, termíny, ...)
- a další.

Hodnocení rizik – metody:

- SWOT analýza
- Winterlingova krizová matice
- Matice rizik (3x3, 4x4, 5x5...)
- 3 F metoda
- What – if (SWIFT)
- FMEA – Fault modes and Effect Analysis
- FMECA
- Statistické metody
- aj.

Příklady dobré praxe

Příklad aplikace v praxi – Hodnocení rizik

Na základě identifikace rizik ze SWOT a brainstormingu se zaměstnanci organizace XY byla analyzována rizika, která byla/jsou následně hodnocena pomocí matice rizik. Na základě získaných hodnot a určení závažnosti rizik jsou pak následně k těmto rizikům rozpracována opatření k jejich snížení, eliminaci či akceptaci.

Použitá metoda: Matice rizik – dvoufaktorová analýza 5x5
 $F1 \text{ pravděpodobnost (výskytu)} \times F2 \text{ dopad (na firmu)} = \text{hodnota rizika}$

		Matice rizik				
d o p a d	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		pravděpodobnost				

Vyhodnocení rizika		
	5	velmi vysoké riziko
	4	vysoké riziko
	3	střední riziko
	2	nízké riziko
	1	velmi nízké riziko

Pravděpodobnost	
5	velmi pravděpodobné
4	pravděpodobné
3	málo pravděpodobné
2	nepravděpodobné
1	velmi nepravděpodobné

Dopad	
5	zničující
4	ohrožující
3	střední
2	mírný
1	zanedbatelný

R	Popis rizika	Pravděpo- dobnost	Dopad	Hodnota rizika	Opatření			Vyhodnocení opatření
					Co	Kdo	Do kdy	
	Ztráta nejvýznamnějšího sponzora/donora	3	5	15				
	Změna financování sociálních služeb – kraj	2	4	8				

Zdroj: IQS – posuzování šancí/příležitostí – poradenská praxe

Příklad aplikace v praxi – Hodnocení šancí

Podobným způsobem jako posuzujeme rizika, můžeme posuzovat i šance/příležitosti. Pomocí matice, která je variací na matici rizik. Při identifikaci, analýze i hodnocení šancí lze většinou využít metody jako při posuzování rizik.

Použitá metoda: Matice rizik – dvoufaktorová analýza 5x5

F1 pravděpodobnost (výskytu) x F2 význam (pro firmu) = hodnota šance

Matice šancí					
V ý z n a m	5				
	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
pravděpodobnost					

Vyhodnocení šance		
5	5	velmi velká šance
4	4	velká šance
3	3	středně velká šance
2	2	malá šance
1	1	velmi malá šance

	Pravděpodobnost
5	velmi pravděpodobné
4	pravděpodobné
3	málo pravděpodobné
2	nepravděpodobné
1	velmi nepravděpodobné

	Význam
5	strategický
4	velký
3	střední
2	mírný
1	zanedbatelný

Š	Popis šance	Pravděpo dobnost	Význa m	Hodnota šance	Opatření			Vyhodnocení opatření
					Co	Kdo	Do kdy	
	Zánik významného konkurenta v regionu	4	5	20				

Zdroj: IQS – posuzování šancí/příležitostí – poradenská praxe

Další informační zdroje

CzechTrade. (2014). *Jak volit nástroje pro snižování rizika*. Businessinfo. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.businessinfo.cz/navody/metody-snizovani-rizika/>

ISO. (2020). *Norma EN ISO 31000:2018 - Risk management. Free brochure (overview of the standard)*. Dostupné z: <https://www.iso.org/publication/PUB100426.html>

Management Mania. (2015). *Winterlingova křížová matice*. Dostupné 2020-08-21 z: <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>

Smejkal, V. & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada

REALIZACE

Tvorba strategických plánů je klíčová, ale bez jejich realizace vlastně bezcenná. Významnou roli při realizaci strategických plánů sehrává organizační struktura, nastavení kompetencí a rozhodovací systém i způsob odměňování pracovníků a organizační kultura stejně jako hodnoty, které zaměstnanci sdílejí.

Fakticky pak při realizaci strategie dochází k rozpracování strategických (dlouhodobějších) cílů do dílčích cílů a úkolů. I zde je třeba ctít pravidlo SMART. Je důležité, aby nastavené cíle a cílové hodnoty byly dosažitelné v určeném čase s dostupnými lidskými i materiálními zdroji.

V rámci realizace je třeba: formulovat úkoly, vypracovat časové harmonogramy, stanovit odpovědnosti, nastavit procesy (sledy činností). Dále je třeba kooperovat, koordinovat, motivovat, vzájemně komunikovat a řídit (vést).

Na této úrovni probíhají faktické činnosti v organizaci, které slouží k uspokojení potřeb cílových skupin, někdy se hovoří o operativní rovině (operativním řízení), často pak o akčních plánech.

Realizace strategického plánu pak fakticky řeší každodenní činnost jednotlivých pracovníků, oddělení/úseků, které je potřeba provázat a nastavit takovým způsobem, že efektivně, ve vzájemném souladu a s co nejmenšími náklady (finančními, časovými) vedou k naplňování jednotlivých strategických cílů organizace při respektování vize a mise organizace.

Doporučení

Obecná doporučení pro fázi realizace

- Již při tvorbě strategie je třeba se zamýšlet nad možnostmi její realizace (má organizace odpovídající schopnosti, existují dostatečné a vhodné lidské i materiální zdroje).
- Je klíčové, aby všichni zaměstnanci (i dobrovolníci) přijali strategické cíle a samozřejmě i vizi (popř. misi) organizace za své. Je zásadní, aby management vhodně komunikoval tyto klíčové aspekty organizace a jejího směřování.
- Všichni zainteresovaní musí spolupůsobit na realizaci, všichni musí být v součinnosti a navzájem se respektovat, to platí nejen pro zaměstnance, ale i další zainteresované strany.
- Je potřeba identifikovat všechny činnosti, které je třeba vykonat, uvést je do souladu a stanovit termíny plnění úkolů a odpovědnosti za jejich splnění.
- V rámci organizace je potřebné vhodně a dostatečně motivovat (finančně i nefinančně – obojí transparentně a se zpětnou vazbou), udržovat dobré vztahy a ztotožnit se s posláním organizace.
- Klíčová je dobrá a otevřená komunikace, je potřeba informace přijímat i poskytovat v požadovaném množství a kvalitě.
- Neustále je třeba sledovat kvalitu vykonávaných činností a vnímat zpětnou vazbu. Při zjištěných nedostacích, ale i neplnění plánů je třeba přijímat nápravná opatření.
- V závislosti na charakteru poskytovaných služeb je důležité sledovat jejich klíčové indikátory na denní/týdenní/měsíční bázi, vyhodnocovat odchylky a "napravit" je, pokud je to potřeba.

Dílčí doporučení pro oblast realizace PR

- Doporučení oblasti Public Relations se zaměří na stále populární výsledek posledních průzkumů, a to zaměření PR na širokou veřejnost. Příčinou časté nejistoty jejich nasazení bývá intuitivní pojetí těchto oblastí podle hesla „prezentujeme, jak se dá“. Bez správného zacílení a jasně nastavených očekávání a dopadů je velmi obtížné zvolit vhodné cílové skupiny a nástroje PR i fundraisingu. Poté dochází k tomu, že na PR pracují všichni částečně a nesystematicky a celkový efekt je zanedbatelný. Lze doporučit strategii PR/fundraising (vytvoření matice), která bude přehledně definovat a koordinovat akce na jednotlivá období včetně odpovědné osoby.
- Neziskové organizace vnímají význam public relations jako nástroje dlouhodobé udržitelnosti. Problémem však je, že se často nemohou public relations věnovat intenzivně a systematicky, protože

jim chybí lidské a finanční zdroje. Dalším problémem je, že však často dochází k mylnému chápání pojmu PR aktivit v praxi. Pod tyto aktivity jsou v praxi zařazovány jakékoliv komunikační aktivity organizace, tedy i placená forma reklamy či direkt marketing (např. letáky). Nezisková organizace musí mít PR plán a je třeba posílit dovednosti v oblasti plánování a řízení komunikačních kampaní.

- I přes zdánlivě velkou finanční zátěž pro rozpočet organizace je v konečném důsledku přínosné obsazovat pracovní pozice PR specialisty. Aktuálním trendem je využití videí a dalších způsobů online komunikace před tištěnými letáky. Je třeba se zaměřit na obsahy (content marketing) – příběhy o tom, jak pomáhají a propojit to i s fundraisingem. Dalším efektivním nástrojem komunikace jsou cílené eventy. Je třeba každou uspořádanou akci následně vyhodnotit.
- Aktivně využívané musejí být analytické nástroje pro sledování zpětné vazby návštěvníků webu, newsletteru, facebookového profilu.

Příklady dobré praxe

Například v oblasti fundraisingu je potřeba fundraisingový plán nutné rozpracovat do ročních akčních plánů. V rámci daného roku doporučujeme podrobněji rozpracovat a naplánovat minimálně na měsíční bázi jednotlivé PR aktivity propojené na fundraising. Podobně to platí i pro další aktivity v oblasti marketingové komunikace, kde se od hlavních cílů přesunujeme k akčním plánům a jednotlivými komunikačním kampaním. A zatímco na strategické úrovni můžeme měřit například známost organizace/značky, na operativní úrovni můžeme sledovat třeba počet kliknutí na konkrétní internetovou reklamu.

Jednoduchá struktura rozepsání cíle do dílčích aktivit

Cíl 1	Popis aktivit (akčních kroků)	Zodpovědnost	Začátek	Konec
Definice cíle (vypsát)				
Potřebné zdroje (vypsát)				
Očekávané výstupy (vypsát)				

Vždy je ale třeba zachovat i při operativních principech strategického řízení (analýza současného stavu, cíl aktivity, plánování aktivity, její realizace a kontrola a případně nápravná opatření).

V oblasti poskytovaných služeb – registrovaná sociální služba, hlavní služba neregistrovaná, ostatní služby/produkty – je třeba v této fázi specifikovat místa nabídky těchto služeb a plány prodeje (např. počet obslužených klientů/uživatelů danou službou/produktem, v případně komerčních činnostech objem tržeb).

Jednoduchá struktura čtvrtletního prodejního plánu

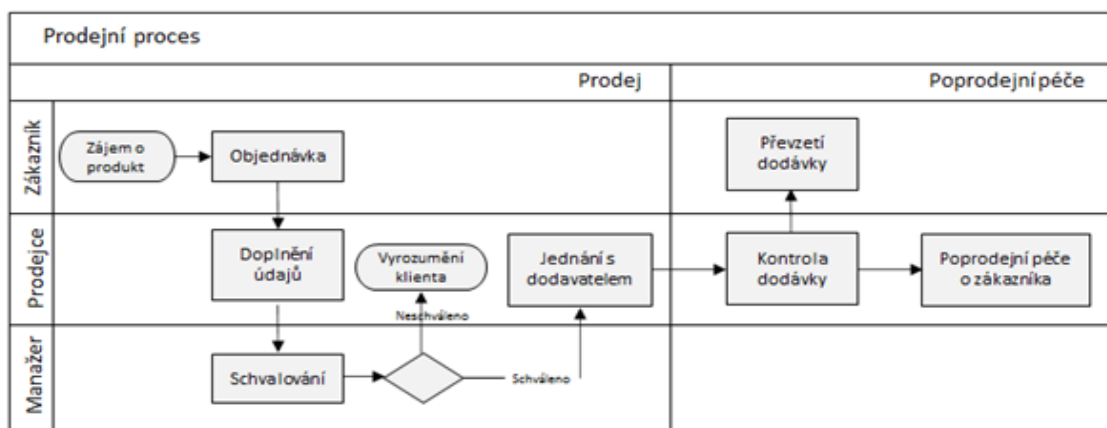
		1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál
Služba A	předchozí rok				
	cíl prodeje				
	% změna				
Služba B	předchozí rok				
	cíl prodeje				
	% změna				
Produkt C	předchozí rok				
	cíl prodeje				
	% změna				

V podnicích se většinou měří v peněžních jednotkách, v neziskových organizacích je možné sledovat u hlavních služeb např. počty klientů/uživatelů a celý dokument pojmenovat jinak. Samozřejmě lze období měnit na týdny či měsíce.

Ve fázi realizace je třeba věnovat se také management stížností, tedy sběru a vyhodnocování zpětné vazby klientů/uživatelů či zainteresovaných stran obecně. V další fázi, je pak na ně třeba reagovat. Vhodnou metodou zde může být frekvenční analýza (počet výskytů konkrétního problému).

V rámci operativního řízení je ale třeba určit sled jednotlivých činností, k tomu může posloužit například procesní diagram. Velmi zjednodušeně jej lze porovnat s receptem na vaření jídla. Na níže uvedeném obrázku je procesní diagram typu “plavecké dráhy”, kde jednotlivé “dráhy” ukazují např. úseky organizace, role. Zleva doprava jsou zde pak zaznamenány činnosti v časovém sledu.

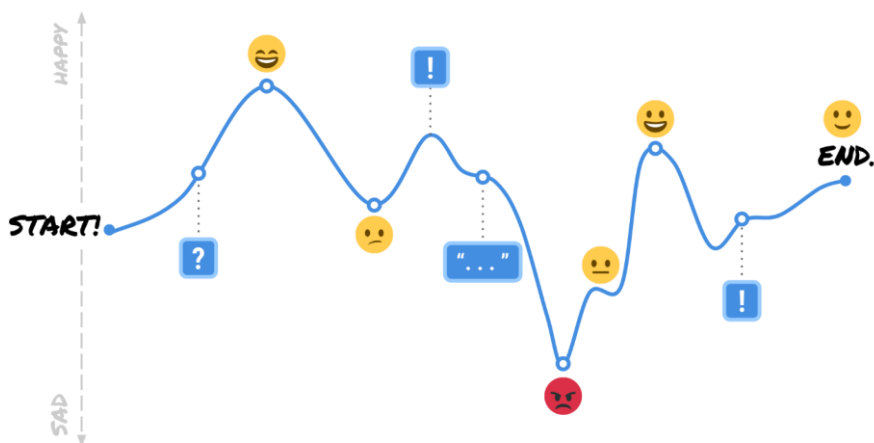
Procesní diagram prodejního procesu



Zdroj: Exceltown, 2020

Jednotlivé procesy je možné vizualizovat i z pohledu zákazníka/klienta/uživatele, pak jsou používány např. service blueprint (otisk služby), customer journey map (cesta zákazníka službou) atd. Zde je možné zobrazovat i emoce klientů/uživatelů apod. Klíčové je však to, že se na službu snažíte pohlédnout očima klienta/zákazníka/uživatele a nastavit vlastní procesy potřebám zákazníka, je-li to možné.

Zjednodušená cesta zákazníka službou s vyjádřením emocí:



Zdroj: Procházka, 2015

V současné době jsou přístupy z oblasti designového myšlení a designu služeb často využívány v oblasti návrhů webových stránek, ale lze je vhodně aplikovat i v oblasti neziskových organizací. Celý proces by však měl začínat u poznání klienta/uživatele/zákazníka (jeho typický zástupce je pak často označován jako persona, přičemž je popsán jako konkrétní člověk s hlavními charakteristikami, životním příběhem apod., což je konkrétnější než obecný popis cílové skupiny a je možné lépe pro takovou “konkrétní” osobu upravit službu, připravit komunikační kampaň, připravit proces oslovení v rámci fundraisingových aktivit a podobně).

Další informační zdroje

Exceltown. (2020). *Tvorba procesního diagramu ve Visiu*. Dostupné 2020-08-21 z: <https://exceltown.com/navody/postupy-a-spinave-triky/ostatni-navody/za-hranice-excelu/visio/tvorba-procesniho-diagramu-ve-visiu/>

Hazdra, A., & kol. (2013). *Skvělé služby. Jak dělat služby, které zákazníci nadchnou*. 1 vyd. Praha: Grada

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada

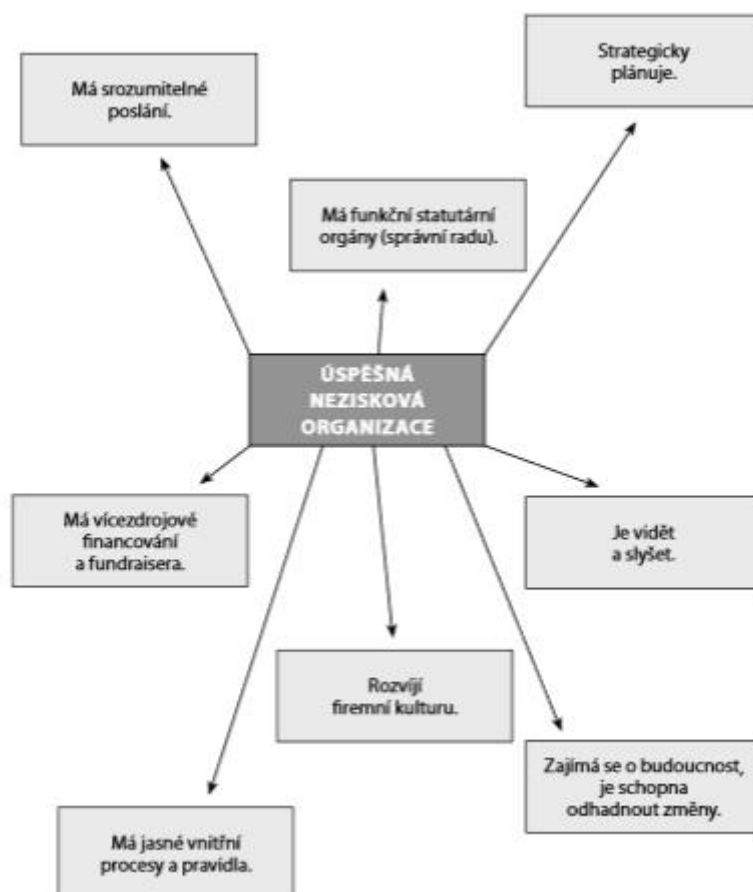
Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozš. vydání. Praha: Grada

Procházka, J. (2015). *Customer Journey: Jak získat mapu, díky které zákazník rád dojde až k vám?* Dostupné 2020-08-21 z: <http://www.web-integration.info/cs/blog/customer-journey-jak-ziskat-mapu-diky-ktere-zakaznik-rad-dojde-az-k-vam/>

VYHODNOCOVÁNÍ A KONTROLA

Kontrolní etapa v rámci řídicího procesu kompletně sleduje a posuzuje výsledky úsilí organizace. Zkoumá v rámci realizace dodržování předpokladů stanovených plánem (do jaké míry organizace dosahuje vytyčených cílů), a pokud se tak neděje, potom sleduje, kde tkví příčina (má diagnostickou úlohu). Zjišťuje, které aktivity jsou funkční a které nikoliv pro zachování kontinuity procesu.

Porovnání výsledků skutečnosti se stanoveným plánem probíhá ve fázích: zjištění odchylky, diagnóza příčiny a nápravná opatření.



Zdroj: Šedivý & Medlíková (2011)

Výše uvedené schéma velmi přehledně ukazuje, co se musí stát, aby byla nezisková organizace úspěšná. Pakliže jsme schopni z pohledu organizace odpovědět na výše položené otázky kladně, jsme jistě na dobré cestě. Přesto se doporučuje nespokojit se s hodnocením pouze interním, ale využívat externích hodnocení. Na externím hodnocení se mohou podílet např. externí zainteresované strany, anebo také specializované organizace či agentury. Hodnocení je třeba provádět v pravidelných intervalech, komplexně a systematicky. Vyhodnocování a zpětná kontrola plnění či neplnění stanovených cílů je nezbytnou součástí realizace jakéhokoliv plánu, i když bývá velmi často opomíjená. Realizace této fáze řízení má vliv, a tedy přínos do následujících dalších aktivit: motivační politika, pružná finanční opatření, pružná opatření v rámci nabídky služeb (či výroby), pružná personální opatření či možná potřeba korigovat strategii celé organizace.

Kontrolu můžeme rozlišovat na dlouhodobou (strategickou) či krátkodobou (operativní). Nezisková organizace poskytující sociální služby by měla mít nastavený a fungující management stížností. V rámci vyhodnocování a opatření lze uplatnit Paretovo pravidlo 80/20.

Doporučení

Realizace auditů – auditů mohou být realizovány externě a měly by mít tyto základní vlastnosti: systematicčnost, pravidelnost, komplexnost. Interní audit vychází z firemního informačního a kontrolního systému.

Interně v rámci fáze hodnocení a kontroly se doporučuje využívat následující systémy kontroly:

- **porady** – s jasnou strukturou, pravidelně se opakující, zodpovědní pracovníci zde informují o plnění cíle či případných problémech, vzniká zápis s jasně danými úkoly, termínem, zodpovědnou osobou, ten je všem rozeslán,
- **reporty** – předdefinovaná šablona, důraz na přehlednost, dostupnost, musí být zřejmé, komu je určen. Jak reporty, tak zápisy je nutné archivovat, je to cenný zdroj informací i do dalších let,
- **osobní pohovory** – probíhá mezi jednotlivými pracovníky a jejich nadřízeným pracovníkem, doporučuje se opět provádět pravidelně, kromě plnění cílů mají ještě psychologický charakter, je možno dotázat spokojenost pracovníků, představu o dalším rozvoji.

Příklady dobré praxe

Doporučujeme zpracovat tabulku identifikace kritických realizačních prvků činnosti organizace, kde budou uvedeny:

- předpokládané hodnoty, skutečné hodnoty, odchylky
- ujištění, že realizace příslušného plánu skutečně proběhla,
- ujištění, že zvolené výchozí premisy jsou platné/neplatné,
- porovnání aktuálních výsledků s cíli plánu,
- identifikace odchylek mezi předpokládanými a skutečnými výsledky a diagnostikování, jejich příčiny mohou být různého charakteru (chyba plánu, nevhodná strategie, špatná implementace, faktory prostředí a další),
- přijetí příslušných nápravných opatření k redukci diferencí mezi plánem a skutečností,
- zpětná vazba vedoucí k plánovací a realizační etapě.

V rámci managementu stížností je vhodné přijímat, vyhodnocovat a reagovat na stížnosti přijaté osobně, telefonicky, mailem či písemně.

- 20 % příčin vytváří většinu problémů (80 %), které se musejí řešit a na ty je třeba se soustředit primárně,
- řešení 20 % problémů vyžaduje 80 % času, zbylých 80 % se vyřeší rychle.

Opatření

- V rámci fáze hodnocení a kontroly dochází k porovnávání dosažených cílů a odhalení příčin neúspěchu. Následně v rámci zpětné vazby mohou být navržena zlepšující opatření.
- Zpětná vazba může směřovat ke kterékoliv z předcházejících částí strategického plánu. V krajním případě může směřovat až na úplný začátek se zjištěním, že se organizace svým posláním a činností míjí s cílovým trhem a že je tedy nutné upravit poslání organizace. Opatření pomáhají eliminovat neúspěchy v podobě nedosažených vytyčených cílů a nastartovat přípravu nového strategického plánu.

Další informační zdroje

Šedivý M., & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada

TRVALÉ ZLEPŠOVÁNÍ

Trvalé zlepšování můžeme charakterizovat jako neustálý proces, který je jedním z pilířů pro trvalou udržitelnost organizace jako takové.

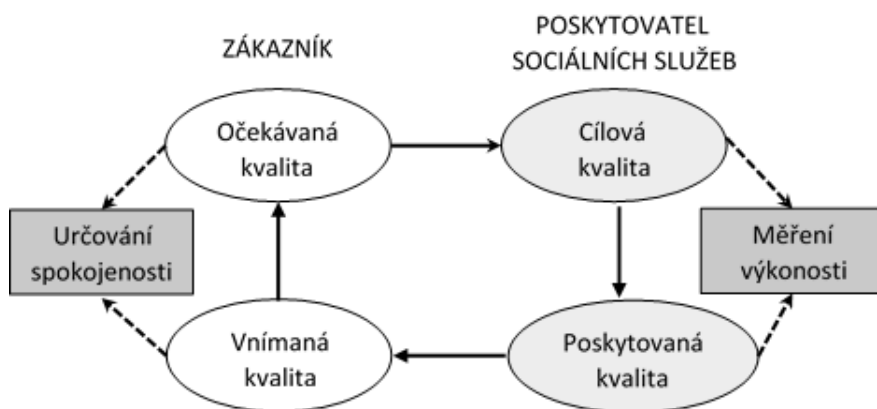
V obecné rovině lze konstatovat, že cílem trvalého zlepšování je zvýšit pravděpodobnost dosažení uspokojení potřeb zákazníků/uživatelů/klientů a dalších zainteresovaných stran.

Zlepšování zahrnuje tyto činnosti:

- analýzu a posouzení existující situace s cílem identifikovat oblasti na zlepšení,
- určení cílů zlepšování,
- hledání možných řešení na dosažení cílů,
- posouzení těchto řešení a jejich výběr,
- zavedení vybraných řešení,
- měření, verifikování, analýzu a posouzení výsledků zavedení ve snaze zjistit, že jsme dosáhli cíle,
- oficiální potvrzení změn.

Ačkoliv je pojem trvalého zlepšování spojován v současné době převážně se systémem managementu kvality, tak lze jednoznačně říci, že se týká nejen veškerých činností prováděných uvnitř organizace, ale i mimo ni s cílem dosáhnout vyšší kvalitativní úrovně v porovnání s předchozím stavem. Každá společnost bez ohledu na velikost a typ, pokud chce uspět v konkurenčním prostředí, tak se musí zaměřit nejen na kontrolu a vyhodnocování svých aktivit, ale i na identifikaci potenciálu pro neustálé zlepšování.

V prostředí NNO působících v oblasti sociálních služeb je jedním ze základních zdrojů pro proces zlepšování člověk. A to jak na straně jedné v roli poskytovatele sociální služby, tak i na straně druhé v roli příjemce této služby. Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb je poměrně složité vyhodnocovat kvalitu poskytovaných služeb, protože tato bude v menší či větší míře ovlivněna subjektivním hodnocením klienta/uživatele.



Zdroj: Saxová & Hrnčiar, 2014

Základní náměty pro zlepšování mohou vycházet z následujících oblastí:

- zpětná vazba od klientů/uživatelů (stávajících, bývalých),
- stížnosti a reklamace,
- měnící se požadavky klientů/uživatelů,
- srovnání se s konkurencí,
- zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zainteresovaných stran,
- výsledky kontrol, prováděných orgány a institucemi státní správy a samosprávy (FÚ, Úřad práce ČR apod.),
- hodnocení z externích a interních auditů,
- výsledky sebehodnocení,

- hodnocení dodavatelů,
- hodnocení partnerů,
- nové vybavení a zařízení,
- změny v legislativě,
- ztráta trhu, ztráta klientů/uživatelů,
- hodnocení zaměstnanců,
- hodnocení procesů.

Je na organizaci, jaké oblasti si určí jako klíčové a ty si pak následně analyzuje, čímž získává dostatek podnětů pro neustálé zlepšování, jež se projevuje např. ve:

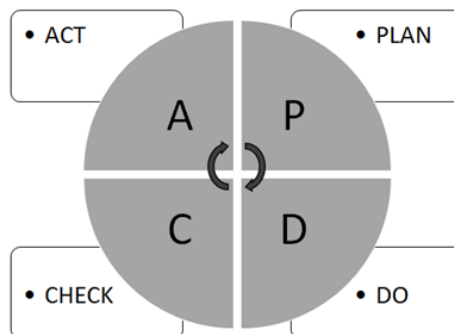
- zvyšování, prohlubování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců,
- rozvoj kompetencí zaměstnanců,
- získání nových trhů a klientů/uživatelů,
- zlepšení vztahů s dodavateli,
- snížení stížností a reklamací,
- přizpůsobení se požadavkům klientů/uživatelů,
- zlepšení vztahů s partnery,
- atd.

Metody trvalého zlepšování

Mezi snadno aplikovatelné metody v organizacích všech typů a velikostí lze zařadit metodu PDCA a Ishikawův diagram.

Metoda PDCA

- Jedná se o praktickou metodu, která v sobě zahrnuje jak systém, tak i metodický postup. Je v praxi velmi dobře využitelná jak při trvalém zlepšování, tak i při řešení problémů, změn či v marketingu.
- Metoda známá též jako Demingův cyklus se skládá ze čtyř po sobě jdoucích kroků:



P – Plan (plánuj) - cyklus začíná získáváním informací o řešeném problému, jeho popisem a přesnou specifikací. Toto je pak základem pro přípravu plánu, který musí obsahovat i rozpis jednotlivých činností, jež je třeba udělat, aby došlo k odstranění problému.

D – Do (dělej) - v tomto kroku se realizují a zavádějí popsané činnosti dle nastaveného plánu.

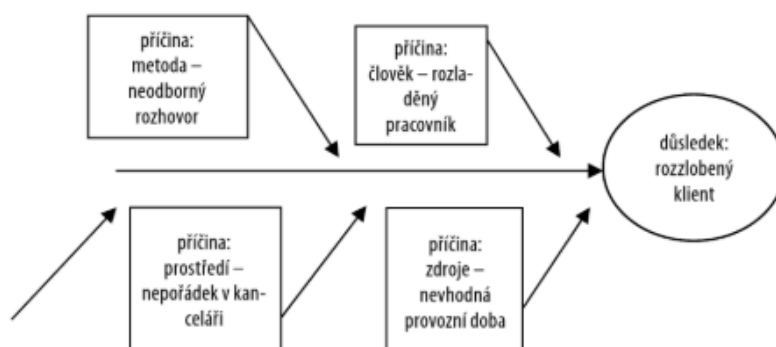
C – Check (kontroluj) - po realizaci následuje kontrola a sledování dosažených výsledků a jejich porovnání s plánem.

A – Act (jednej) - jestliže dojde k situaci, že se výsledku nedosáhlo nebo se odchýlil od očekávání a problém přetrvává, je třeba hledat příčinu, proč k tomu došlo a zaměřit se v novém plánu na její odstranění. V případě, že došlo k odstranění problému, je třeba tyto změny zavést do stávajícího procesu/systému. Nicméně je také důležité si v praxi ověřovat, zda jsou změny uplatňovány a staly se skutečně součástí prováděných činností.

Čtyři základní kroky cyklu PDCA se mohou stále opakovat a tím se cyklus dostává do spirály neustálého zlepšování.

Ishikawa diagram

Diagram příčin a následků, jehož tvůrcem je japonský univerzitní profesor Kaoru Ishikawa, je někdy nazýván i jako diagram rybí kosti, a to pro svůj charakteristický vzhled. Jeho smyslem je určení nejpravděpodobnější příčiny problému, jenž řeší. Tento nástroj je obvykle používán pro týmovou práci v rámci, níž se např. pomocí brainstormingu/brainwritingu snažíme odhalit příčiny vzniklého problému.



Zdroj: Malík Holasová, 2014

Doporučení

- Provádět sebehodnocení periodicky.
- Aktualizace strategií.
- Stanovení určených priorit pro jednotlivé oblasti včetně marketingu.
- Vedení organizace si musí uvědomit svoji odpovědnost.

Příklady dobré praxe

- Sdílení zkušeností s ostatními NNO.
- Být aktivní v rámci diskusních skupin NNO na sociálních sítích.
- Účastnit se odborných WS např. Centra neziskových organizací, semináře Rady vlády pro NNO.

Další informační zdroje

Hrubec, J., & Virčíková, E. (2009). Integrovaný manažerský systém. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Malík Holasová, V. (2014). Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Praha: Grada

Saxová, G. & Hrnčiar, M. (2014). Meranie kvality sociálnych služieb. Sociálna spoločnosť. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.socialnaspolocnost.sk/meranie-kvality-socialnych-sluzieb/>

ZÁVĚR

Všichni tvůrci předložené metodiky pevně věří, že spolu se sebehodnotícím dotazníkem se neziskovým organizacím poskytujícím sociální služby dostaly do rukou nástroje, které budou umět snadno aplikovat do praxe a které jim zajistí stabilitu a možný budoucí rozvoj.

Vážíme si pomoci těch z Vás, kteří se v rámci projektu zapojili do realizovaných marketingových auditů a díky sdílení své praxe přispěli k hodnotným výstupům projektu.

Děkujeme a přejeme hodně štěstí na cestě k efektivnímu řízení Vaší organizace!

Tým autorů

INFORMAČNÍ ZDROJE A POUŽITÁ LITERATURA

1. Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách
2. Prováděcí vyhláška č.505/2006 Sb.
3. Zákon č. 189/2016 Sb., kterým se mění zákon č.108/2006 Sb. (tzv. detenční novela) – týká se zejména pobytových služeb
4. Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, kterým se zrušuje zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů)
5. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
6. Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi
7. Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře
8. Zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu
9. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole
10. Zákon č. 329/2011 Sb., o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením
11. Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování
12. Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí
13. Zákon č. 141/1961 Sb., trestní řád
14. Zákon č. 257/2000 Sb., o probační a mediační službě
15. Hommerová, D. a kol. (2020). Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby. Plzeň: ZČU.
16. Ayoa. (2020). How to mind map with Ayoa Mind Mapping Software. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.ayoa.com/mind-mapping/how-to-mind-map/>
17. Boukal, P. (2013). Fundraising. Praha: Grada.
18. Brabec, M. (2020). Manažerské účetnictví a nestátní neziskové organizace. Praha: Verlag Dashöfer
19. CRM pro neziskovky. (2020). CRM pro neziskovky. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.crmproneziskovky.cz/>
20. CzechTrade. (2014). Jak volit nástroje pro snižování rizika. Businessinfo. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.businessinfo.cz/navody/metody-snizovani-rizika/>
21. Čechová, A. (2006). Manažerské účetnictví. Brno: Computer Press
22. Česká společnost pro jakost. (2020). Benchmarking. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.csq.cz/benchmarking/>
23. Čtvrtník, J., & Lejskal, M. (2013). Sociální služby a způsob financování – podklad k odborné diskusi. Dostupné 2020-08-21 z: <http://podporaprocesu.cz/wp-content/uploads/2013/01/Varianty-financov%C3%A1n%C3%AD.pdf>
24. Ervin, A. (2005). Applied Anthropology: Tools and Perspectives for Contemporary Practice. 2. přepracované vydání. Pearson/Allyn and Bacon.
25. ESFCR. Metodika logického rámce. Dostupné 2020-08-21 z: https://www.esfcr.cz/documents/21802/782328/02_Metodika_logickeho_ramce.pdf/b840b4ad-5d37-44c4-ade4-70f663f8047f
26. Exceltown. (2020). Tvorba procesního diagramu ve Visiu. Dostupné 2020-08-21 z: <https://exceltown.com/navody/postupy-a-spinave-triky/ostatni-navody/za-hranice-excelu/visio/tvorba-procesniho-diagramu-ve-visiu/>

27. Fibírová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., & Petera, P. (2019). Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer
28. Hazdra, A., & kol. (2013). Skvělé služby. Jak dělat služby, které zákazníky nadchnou. 1 vyd. Praha: Grada
29. Heinová, H. (2010). Rozvoj lidských zdrojů. Dostupné 2020-08-21 z: https://is.muni.cz/el/1421/podzim2015/VIKBA22/um/60302322/Rozvoj_Lidskych_zdroju.pdf
30. Hladká, M. (2020). Rozpočetnictví v NNO. Dostupné 2020-05-24 z: https://is.muni.cz/auth/el/econ/jaro2020/BPV_URVS/99976102/prednaska_5_Studijni_text_rozpocetnictvi.pdf?predmet=1171474
31. Horáková, H. (2003). Strategický marketing. Praha: Grada
32. HP PARTNERS. (2019). Co to je benchmarking. Teoretická část. Databáze nejlepších praktik. Dostupné 2020-08-21 z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>
33. Hradecký, M., Lanča, J. & Šiška, L. (2008). Manažerské účetnictví. Účetnictví a daně. Praha: Grada.
34. Hrubec, J., & Virčíková, E. (2009). Integrovaný manažerský systém. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
35. Institut komunitního rozvoje. Strategické plánování, Jak zpracovat strategický plán organizace. Dostupné 2020-08-21 z: <http://www.edukana.cz/uploads/strategicke%20planovani%20uprDD%20s%20CS%20logo.pdf>
36. ISO. (2020). Norma EN ISO 31000:2018 - Risk management. Free brochure (overview of the standard). Dostupné z: <https://www.iso.org/publication/PUB100426.html>
37. Jakubíková, D. (2013). Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. rozš. vydání. Praha: Grada
38. Jandač, L. (2013). Branding jako strategický nástroj managementu neziskových organizací. (Diplomová práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Česko.
39. Kislingerová, E., & Scholleová, H. (2014). Kalkulace nákladů sociálních služeb. Kalkulační vzorce. Dostupné 2020-08-21 z: <http://www.podporaprocesu.cz/wp-content/uploads/2013/01/Kalkulace-n%C3%A1klad%C5%AF.pdf>
40. Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada
41. Ledvinová, J. (2013). Jak na fundraising. Kuchařka pro začínající fundraisery. Manuál pro výuku. Praha: České centrum fundraisingu.
42. Máče, M. (2018). Manažerské účetnictví veřejného sektoru. Praha: Grada
43. Malík Holasová, V. (2014). Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Praha: Grada
44. Management Mania. (2015). Winterlingova křížová matice. Dostupné 2020-08-21 z: <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>
45. Management Mania. (2016). Personalistika a lidské zdroje. Dostupné 2020-08-21 z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>
46. MENDELÚ. (2020). Další manažerské nástroje řízení koncepcí ve veřejném sektoru. Eknihovna. Dostupné 2020-08-21 z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=71397
47. Michalská, P. (2013). Patnáct kroků, jak sepsat podnikatelský plán. Jobs.cz. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
48. Molek, J. (2009). Marketing sociálních služeb. Strategické plánování. Kapitola 4. Dostupné 2020-08-21 z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_290.pdf
49. MPSV. (2015). Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016-2025. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/577769/NSRSS.pdf/af89ab84-31ac-e08a-e7233-c6662272bca0>

50. MPSV. (2020). Registr poskytovatelů sociálních služeb. Dostupné 2020-08-21 z: <http://iregistr.mpsv.cz/>
51. Neilson, L., Brouard, F., & Armenakyan, A. (2012). Fundraising methods: Past, present, future. SCSE-CSES Research Report. Carleton University.
52. Němeček, P. (n. d.). Fundraising a samofinancování sociálních služeb. Olomouc: infoThea.
53. NROS. (2003). Příprava a řízení projektů aneb Jak řídit projektový cyklus. Manuál. Dostupné 2020-08-21 z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2005/SPP407/um/PCM_manual.pdf
54. Palán, J. F. (2013). Metodika strategické analýzy. Bankovní institut vysoká škola, a. s. Dostupné 2020-08-21 z: https://is.bivs.cz/auth/el/6110/leto2013/B104RZZ/Metodika_strategicke_analyzy_Palan_2009.pdf
55. Pelikánová, A. (2015). Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada.
56. Procházka, J. (2015). Customer Journey: Jak získat mapu, díky které zákazník rád dojde až k vám? Dostupné 2020-08-21 z: <http://www.web-integration.info/cs/blog/customer-journey-jak-ziskat-mapu-diky-ktere-zakaznik-rad-dojde-az-k-vam/>
57. Saxová, G. & Hrnčiar, M. (2014). Meranie kvality sociálnych služieb. Sociálna spoločnosť. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.socialnaspolocnost.sk/meranie-kvality-socialnych-sluzieb/>
58. Smejkal, V. & Rais, K. (2013). Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada
59. Sociální služby Karviná. (2018). Strategický plán organizace. Dostupné 2020-08-21 z: <https://www.socsluzbykarvina.cz/upload/Sska/spo.pdf>
60. Šedivý M., & Medlíková, O. (2011). Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada
61. Vostrovský, V., & Štůsek, J. (2008). Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti. Dostupné 2020-08-21 z: https://is.jabok.cz/el/JA10/zima2011/RJ367/um/Strategicke_planovani.pdf
62. Weinger. A. (2018). 5 Příklady dobré praxe to Strengthen Your Fundraising Cycle. Dostupné 2020-08-21 z: <https://trust.guidestar.org/5-best-practices-to-strengthen-your-fundraising-cycle>