

Marek Šedivý, Olga Medlíková

Úspěšná **NEZISKOVÁ ORGANIZACE**

MANAŽER

3., aktualizované a rozšířené vydání



GRADA

Marek Šedivý, Olga Medlíková

Úspěšná
**NEZISKOVÁ
ORGANIZACE**

MANAŽER

3., aktualizované a rozšířené vydání



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Ing. Marek Šedivý a PaedDr. Olga Medlíková

Úspěšná nezisková organizace

3., aktualizované a rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 6614. publikaci

Odpovědná redaktorka Zuzana Böhmová
Sazba Eva Hradiláková
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí
Počet stran 168
Třetí vydání, Praha 2017
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2017
Cover Photo © Depositphotos/Torsakarín

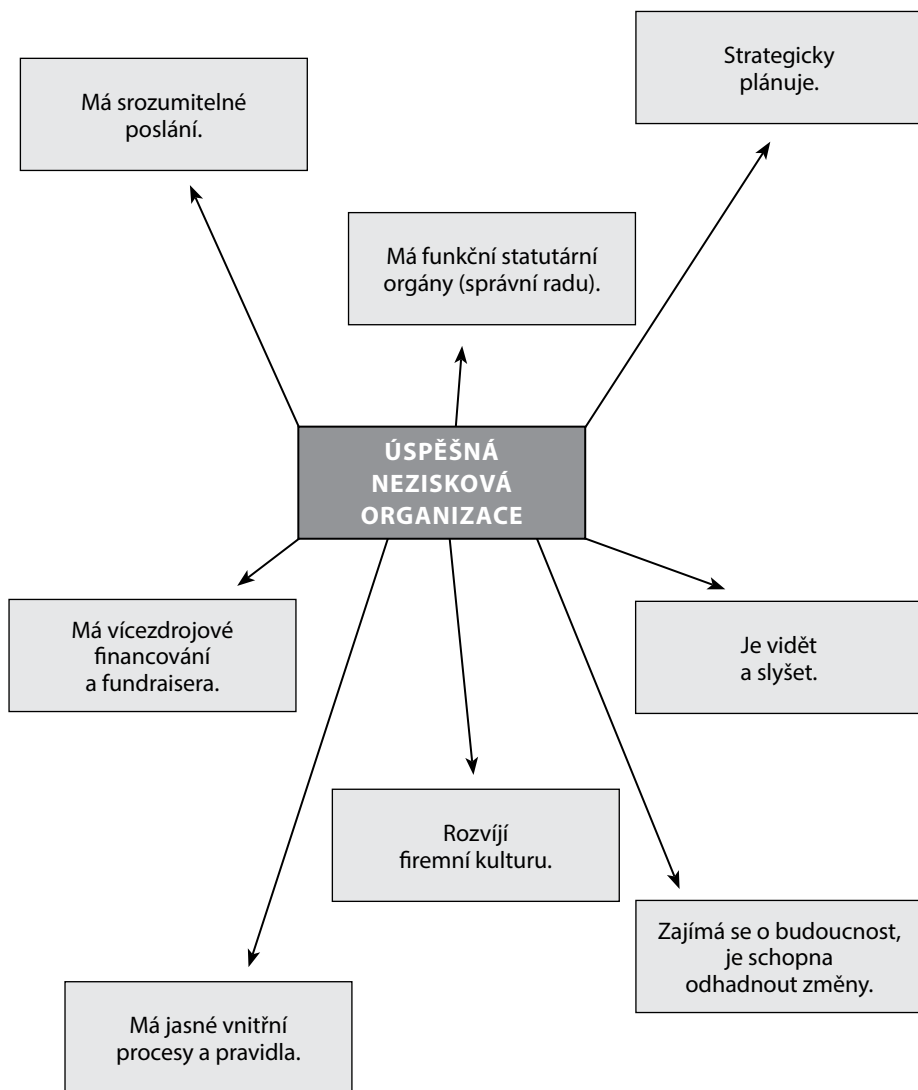
ISBN 978-80-271-9262-5 (ePub)
ISBN 978-80-271-9261-8 (pdf)
ISBN 978-80-271-0249-5 (print)

Obsah

Know-how úspěšné neziskovky	7
O autorech	8
Řekli ke knize	10
Úvodní slovo	12
Předmluva	14
Začínáme s neziskovkou	17
1. Založení organizace (1. schod)	21
1.1 Poslání	22
1.2 Právní forma organizace	24
1.3 Správa organizace	25
2. Strategie dlouhodobé udržitelnosti (2. schod)	33
2.1 Strategické plánování	34
2.2 Hodnoty	37
2.3 Vize	39
2.4 Diferenciátor	40
2.5 Cílové skupiny a podporovatelé	41
2.6 Konkurence	43
2.7 Produkt	44
2.8 Zdroje – finance, materiál a lidé	45
2.9 Dlouhodobé cíle	51
3. Způsobilosti – jak (3. schod)	55
3.1 Public relations – vztahy s veřejností (PR)	56
3.1.1 Firemní kultura a image organizace	58
3.1.2 Provoz webových stránek	62
3.1.3 Vydávání tištěných materiálů	63
3.1.4 Pořádání akcí	65
3.1.5 Komunikace s důležitými partnery a subjekty	68
3.1.6 Komunikace s médii	69
3.2 Fundraising	71
3.2.1 Vícezdrojové financování	72
3.2.2 Zdroje a metody fundraisingu	73
3.2.3 Profesionální fundraiser	74
3.2.4 Fundraising jako pozice v organizaci	77
3.2.5 Úkoly fundraisera	78

3.2.6 Fundraisingový plán	80
3.2.7 Prezentace organizace	81
3.3 Marketing	84
3.3.1 Strategie a taktika v marketingu	85
3.3.2 Positioning	90
3.3.3 Marketingový plán	91
3.3.4 Marketingový výzkum	92
3.4 Ekonomika a finanční řízení	93
3.4.1 Transparentnost a výkonnost	93
3.4.2 Finanční plánování a řízení	95
3.5 Vedení a řízení lidí	96
3.5.1 Vedení a řízení	96
3.5.2 Personální strategie	100
4. Rozvoj (4. schod)	115
4.1 Volba strategie rozvoje organizace	117
4.2 Zesilování vlivu neziskové organizace	120
4.3 Upevnění značky a image organizace	121
4.4 Lobbying	123
4.4.1 Výhody a omezení lobbyngu	125
4.4.2 Kdo může být lobbyista?	125
4.5 Rozvoj lidí	125
4.6 Práce se správní radou	128
4.7 Nové zdroje a příležitosti	129
4.8 Nové trendy	131
5. Kapitola pouze pro ředitele a ředitelky	135
Doslov	141
Slovník	143
Doporučená literatura	149
Přílohy	
Příloha 1 Projevy firemní kultury	151
Příloha 2 Organizační kultura	152
Příloha 3 Jak napsat dobrou tiskovou zprávu	153
Příloha 4 Jak zorganizovat úspěšnou tiskovou konferenci	154
Příloha 5 Marketingový plán	155
Příloha 6 Příklad celkového rozpočtu neziskové organizace	156
Příloha 7 Postup výběrového pohovoru (z hlediska vybírajícího)	160
Příloha 8 Postup hodnotícího pohovoru (z hlediska hodnotitele)	162
Příloha 9 Postup ukončovacího pohovoru (z hlediska manažera)	164

Know-how úspěšné neziskovky



O autorech



Ing. Marek Šedivý

Ředitel Nadačního fondu Dům Ronalda McDonalda, prezident Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, viceprezident sekce nestátních neziskových organizací Unie zaměstnavatelských svazů ČR, člen Výboru pro legislativu a financování Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. Před tím pracoval v obecně prospěšné společnosti Neziskovky.cz jako výkonný ředitel. Absolvent České zemědělské univerzity v Praze. V rámci Fulbright-Masarykova stipendia absolvoval čtyřměsíční odbornou stáž na St. Thomas University v Minneapolis, v USA.

Ve své lektorské a konzultantské praxi se zaměřuje na řízení neziskových organizací, strategické plánování, fungování správních rad, vnitřní a vnější komunikaci neziskových organizací a lobbying.

Je spoluautorem několika publikací zaměřených na fungování neziskových organizací. Přispívá také do časopisů a dalších periodik.

PaedDr. Olga Medlíková

Lektorka, konzultantka a facilitátorka. Pracuje pro business i neziskové organizace. Na volné noze je od roku 1996, předtím pracovala jako manažerka a pedagožka. Vystudovala Pedagogickou fakultu v Ústí nad Labem a absolvovala mnoho osobnostně rozvojových výcviků a tréninků. Přednáší na několika vysokých školách, píše knihy, přispívá do řady periodik a časopisů.

V roce 2013 získala cenu Osobnost roku v oblasti andragogiky vyhlášenou Asociací institucí manažerského vzdělávání, Českou andragogickou společností a vzdělávacím institutem London International Graduate School.

Specializuje se na trénink managementu v měkkých dovednostech, na sociální dovednosti, přípravu prezentérů a lektorů a společenský protokol. Od roku 2016 píše e-booky a točí videa pro zaměstnané rodiče a prarodiče. Bližší informace o autorce najdete na www.satnik.net a www.olga-ebooky.cz.

Řekli ke knize

Neziskovky v poslední době získaly akreditace na své činnosti a naplnily různé standardy kvality – jejich lidé jsou uznávanými odborníky v mnoha oblastech. Teď je ale čeká další rozhodnutí. Budou muset změnit samy sebe, zaměřit se na vlastní vnitřní procesy, na dovednosti v řízení, včetně řízení finančního, na personální management, marketing, na smysluplné sociální podnikání jako zdroj získávání vlastních příjmů. Kniha *Úspěšná nezisková organizace* je právě o tom. O dovednostech, které je třeba získat a uplatnit, aby neziskovka dokázala úspěšně konkurovat na „trhu“ aktivit i zdrojů. Stručně a jasně vysvětluje, co je třeba udělat, aby se neziskovka „usebrala“, změnila samu sebe a vykročila o kus dál.

*JUDr. Hana Frištenská
vedoucí sekretariátu Rady vlády pro nestátní neziskové organizace*

Potěšilo mě, že Marek a Olga napsali tuto knížku a že jsou ochotni se podělit o výsledky své dlouholeté praxe z lektorské činnosti i z řízení jedné skutečně úspěšné neziskovky.

Sotva bychom hledali povolanější autory. A na textu je to znát. I když hutné sdělením, je to svěží dílo, ve kterém autoři pečlivě odměřovali dávky teorie a kořenili je příklady „ze života“. Knižka obsahuje mnoho užitečných rad a cennou přílohu s praktickými ukázkami. Dobrým nápadem je i slovník pojmů, které tak často užíváme, ale nad jejich smyslem až tak moc nepřemýšlíme.

*Rostislava Paarová
emeritní ředitelka Toulcova dvora, Střediska ekologické výchovy hl. m. Prahy*

Praktický manuál a pomůcka pro všechny, kteří v minulých dvaceti letech zakládali a řídili neziskové organizace (nebo je zakládat teprve zamýšlejí), chtějí do nich přinést jistotu další existence, identifikovat chyby, nalézat jejich řešení a přinášet nové náměty k plnému rozvoji organizace.

Lze ji doporučit studentům, učitelům, dobrovolníkům, manažerům, firmám a všem zájemcům o fungování a profesionalitu institucí neziskového sektoru.

*Ester Danibelková
zástupkyně ředitele CARITAS – Vyšší odborné školy sociální Olomouc,
a odborná asistentka katedry křesťanské sociální práce na Cyrilometodějské
teologické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci*

Od neziskovek se za málo peněz očekává „hodně muziky“. Na zaměstnance neziskových organizací jsou kladeny stejné nároky jako na vysoce postavené manažery ve velkých korporacích. Znalosti, zkušenosti, schopnost učit se novým věcem, zákony komunikace, pochopení fungování trhu a konkurence – to všechno je důležité ke zdravému rozvoji a životu neziskové organizace. Při jednání se zástupci neziskových organizací si cením lidí, kteří se chovají jako rovnocenní partneři. Jen takoví mají šanci uspět u firemních dárců. Věřím, že právě tato kniha k oné rovnocennosti přispěje.

*Mgr. Karolína Kříženecká
Communication Manager, Siemens s. r. o.*

Největší součástí neziskového sektoru tvoří organizace působící v oblasti sociálních služeb, ať jsou to nestátní neziskové, nebo příspěvkové organizace. Tato publikace jim může být nápomocná zejména v oblasti řízení, prosazování se navenek a práce s lidmi, protože právě lidé jsou v neziskovém sektoru naprosto klíčovým potenciálem.

*Jiří Horecký
prezident Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR*

Úvodní slovo

... aneb Jak to „Dobro“ dělat dobře.

Úspěšná nezisková organizace. Co vás napadne jako první? Co to je? Laciná proklamace? Líbivý slogan? Je to vůbec možné? Nebo naopak – je to vůbec nutné řešit? Vždyť ruku na srdce – může být vůbec neziskovka „neúspěšná“? Vydejme se pro odpovědi hned v úvodním slovu poněkud netradičně – odzadu. Tedy nejprve od té organizace.

Člověk sám (se sebou) dlouho nevydržel. Měl od pradávna potřebu se družít – tedy „žít s druhými“. Sdílet s nimi svůj svět, společně vytvářet přijatelné životní podmínky, rozdělovat si činnosti, zkrátka – organizovat! A jak lidé ovládli organizaci, ovládly organizace svět. Bylo jich nespočet a nebylo vůbec snadné se v nich vyznat – hotový babylon. Jak potom poznat, co má vlastně která za lubem?! Tak je lidé začali nálepkovat a členit – když dělá peníze, bude „zisková“, když peníze nedělá, bude to organizace „nezisková“.

Dělat něco jiného než peníze (většinou přímo „dobro“) byla a je bohuľibá záležitost, a tak se není co divit, že se jí věnuje čím dál víc lidí. Ovšem pozor! Není to jen tak – protože dělat něco jiného než peníze stojí mnohdy dost peněz, a tak je třeba „dobro dělat dobře“. Rozumějte: skutečně funkčně a – koneckonců proč to nenapsat – úspěšně!

Proč však usilovat o úspěch neziskové organizace sofistikovanými procesy, když přece stojí především na dobrých úmyslech? Jaký fatální omyl! Řízení většiny neziskovek totiž provází zvláštní paradox – je v porovnání se ziskovým sektorem dvojnásob obtížné, a ještě navíc dvojnásob podceňované. Díky tomu se tak vlastně ocitá na čtvrtině svého možného výkonu. Proč? Je to prosté. Dvojnásob obtížné řízení vychází z faktu, že prodej neziskového produktu je rozdělen mezi dvě skupiny: skutečného příjemce (beneficienta) a plátce (donátora), na rozdíl od sektoru ziskového, kde je skutečný příjemce současně tím, kdo platí. Dvojnásob podceňované pak proto, že stále ještě přežívá vžitý mylný názor, že organizovaná realizace tzv. „dobrých skutků“ nepotřebuje žádná kritéria výkonu.

„Na počátku bylo slovo,“ píše se v knize knih, a tak si o něm něco málo napíšeme i v závěru našeho úvodního slova. Obyčejné české slovo „dobro“ už nadě-

lalo mnoho „zla“. Však posuďte sami – lze vnímat například označení nějaké neziskovky jako „dobré“? Jde o „dobrou“ neziskovku (ve smyslu té české dobrotivosti), nebo spíše o „dobrou“ neziskovku (ve smyslu oné úspěšnosti)? Ne, nejsou to jen slovní hříčky. Jde naopak o něco velmi důležitého – o pochopení toho, že dvě „dobré“ neziskovky sice spojuje jejich dobrota, ale diametrálně odlišuje jejich kvalita. Jde o pochopení faktu, že být iniciátory „dobra“ už dávno nestačí a že je třeba usilovat o skutečně efektivní a měřitelné výkony. Jde o pochopení skutečnosti, že dělat v neziskovce (něco jiného než peníze) vyžaduje zcela profesionální přístup – zvláště když při tom musíme utrácet peníze těch, kteří ty „peníze dělali“.

Budme proto zodpovědní. K těm, kdo neziskové aktivity hradí ve smyslu hospodárnosti vynakládaných prostředků, stejně jako k těm, kdo neziskové aktivity konzumují ve smyslu kvality podávaných výkonů. A nemylte se, zodpovědnost není neuchopitelný pojem – pro začátek stačí málo – prostudovat si tuto publikaci ...a začít to „dobro dělat dobře“!

Hodně úspěchu (s touto knihou) a bez spěchu!

*Ing. František Francírek, Ph.D.
zakladatel a předseda představenstva Locke & Hobbes a. s.,
zakladatel a předseda správní rady Nadace táta a máma
a člen katedry veřejných financí VŠE v Praze*

Předmluva

Vážení čtenáři,

oba pracujeme již mnoho let s neziskovými organizacemi (NO). Vedeme kurzy pro management neziskových organizací i řadové pracovníky, moderujeme akce neziskových organizací, spolupracujeme na jejich strategickém plánování a jeden z nás je přes 15 let ředitelem neziskové organizace.

Po tuto dobu stále sledujeme, co neziskovky potřebují, co je trápí, co a jak provádějí a jak se mění neziskový sektor v naší zemi. A protože neziskovým organizacím fandíme a chceme jim co nejvíce pomoci, napsali jsme tuto knížku.

Naším záměrem bylo, abyste ji mohli využít jako podklad, jakýsi „inspiromat“, nástroj k odpovědím na vaše otázky, případně jako srovnávací materiál k vaší vlastní organizaci nebo jejím plánům a cílům.

Postupovali jsme v knize od začátku života organizace přes plány a realizační procesy k úvahám o budoucí podobě organizace a jejím dalším rozvoji.

Cílem naší práce je:

- předložit těm, kteří uvažují o založení organizace, systém potřebných a nutných kroků k jejímu fungování;
- pomoci těm, kteří chtějí odhalit chyby v současné práci své organizace a nalézt cesty ke změně;
- inspirovat ty, kteří hledají další možnosti;
- přispět k vyšší profesionalizaci a transparentnosti neziskových organizací.

Ještě krátké vysvětlení k určitému nepoměru ve velikosti jednotlivých kapitol. Na různých kurzech i při konzultacích slyšíme nejvíc stížností na oblast způsobilostí. V současnosti právě zde tkví značné množství problémů a neziskové organizace se s touto oblastí nejčastěji potýkají. Proto jsme jí v knize věnovali největší prostor a jdeme zde daleko více do hloubky než v ostatních kapitolách. V tomto druhém vydání jsme zohlednili náměty, které jsme dostali od vás, našich čtenářů, a doplnili jsme knihu o pasáže týkající se statutárních

orgánů a správní rady, dále o specifika fungování neziskových organizací oproti byznysu a rozšířili jsme kapitolu věnovanou ředitelům o krátké typologické zamyšlení.

Rádi bychom zdůraznili, že tato publikace není zaměřena na krátkodobě existující organizace (vzniklé například kvůli vyřešení otázky dopravního obchvatu města), ale je naopak zacílena na veřejně prospěšné organizace s výhledem dlouhodobé udržitelnosti.

Věříme, že těmto organizacím budeme někdy mluvit z duše, místy je možná trochu popíchneme, v něčem je možná posuneme dál a v určitých bodech jim pomůžeme zpomalit tempo, neboť i to je někdy zdravé.

Vycházíme z praktických zkušeností a někdy zastáváme jiný názor, než jaký najdete ve skriptech vysokých škol nebo v publikacích o neziskovém sektoru, kterých bohužel není mnoho.

Posouzení odlišných postojů necháváme na vás, našich čtenářích, a budeme velmi rádi, když vám tato kniha nejenom pomůže, ale třeba i nastartuje změnu nebo posun.

Bude nás těšit, jestliže knížku budou číst studenti, manažeři ze ziskové sféry, učitelé, dobrovolníci i zájemci o neziskový sektor – tedy jednotlivci, firmy či organizace –, protože jsme přesvědčeni, že neziskový sektor zajímavý je a má z dlouhodobého hlediska co nabídnout.

Vždyť nám i vám jde o totéž – o posílení, rozvoj a o profesionalizaci neziskového sektoru!

*Se srdečným pozdravem
Marek Šedivý a Olga Medlíková*



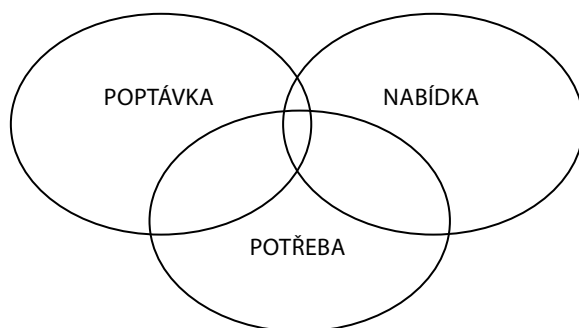
Začínáme s neziskovkou

„Když Noe stavěl archu, ještě nepršelo.“

Kdokoliv začíná s něčím novým, chce přirozeně uspět, a tak přemýšlí, plánuje, shání zdroje, zkoumá trh... Nejinak je tomu i v neziskové sféře. Co tedy musíte udělat na začátku?

Pokud chcete obstát a setrvat na trhu, je třeba:

1. Zjistit, zda je u klienta poptávka, popř. – bude třeba poptávku vyvolat?
2. Zjistit, zda existuje společenská poptávka, tj. jsou dárci, kteří „koupi“ vaši myšlenku?
3. Ověřit si, jaké zdroje máte „na startu“ k dispozici – finance, lidi, zázemí?
4. Zjistit, jaká je konkurence – existují podobně zaměřené organizace?
5. Uvědomit si, v čem se lišíte od konkurence – na čem postavíte trvalou udržitelnost?
6. Uvědomit si, jak to budete dělat – jak bude vypadat provoz organizace?



Obr. *Společenská hodnota vašeho záměru/projektu*

Ideální pro vstup na trh je situace, kdy panuje společenská poptávka po vašem výrobku, službě či projektu, zároveň je zřetelná reálná potřeba případných klientů a současně je organizace připravena nabídnout produkt a má i dostatek zdrojů, které je schopna efektivně využívat.



Jestliže všechny tyto podmínky splňujete, má vaše organizace vysokou společenskou hodnotu. Tím má i větší šanci na dlouhodobou udržitelnost – prosperitu.

Stručně vyjádřeno:

Máme nápad/myšlenku?

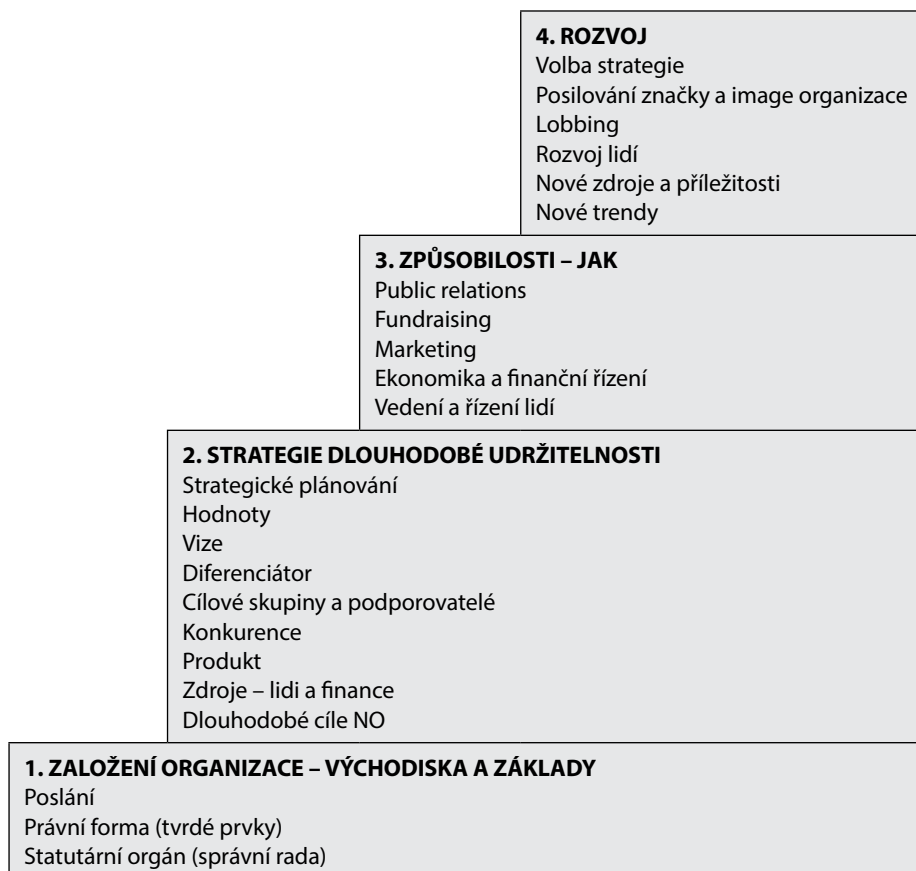
A co zdroje – máme prostředky?

Už se někdo něčím takovým zabývá?

Čím budeme jedineční?

Jak budeme fungovat?

Máte odpovědi? Tak jdeme do toho! Následující obrázek ukazuje logické kroky, které jsou nutné k tomu, abyste jako organizace vznikli, fungovali, přežili a rozvíjeli se.



***Obr.** Schody k prosperující neziskové organizaci*

V praxi se často setkáváme s názorem neziskových organizací, že u nich funguje schod č. 1 a schod č. 4. Schody č. 2 a 3 nejsou zcela funkční. Tento stav je možný, ale nikoliv dlouhodobě udržitelný. Jak to dopadá?

V organizaci chybějí peníze, zdroje se využívají neefektivně, s lidmi se málo pracuje, pracovníkům hrozí syndrom vyhoření, nehodnotí se výkon zaměstnanců ani celé organizace a podobně.

Pokud jste v této situaci, najděte si čas na budování schodu 2 a 3 –
zajistíte budoucnost organizace i její stabilitu!

Základní rozdíly mezi neziskovým sektorem a byznys sférou spočívají ve třech skutečnostech: 1. v nakládání se ziskem/hospodářským výsledkem, 2. ve strategii, 3. v marketingu.

1. Firma zpravidla rozděluje zisk mezi své vlastníky, nezisková organizace převádí hospodářský výsledek do dalšího roku (nerozděluje mezi zakladatele).
2. Strategií firmy je generování zisku, strategií neziskové organizace je efektivní naplňování jejího poslání.
3. Marketing firmy se zaměřuje na zákazníka, marketing neziskové organizace pracuje s klienty a dárci.