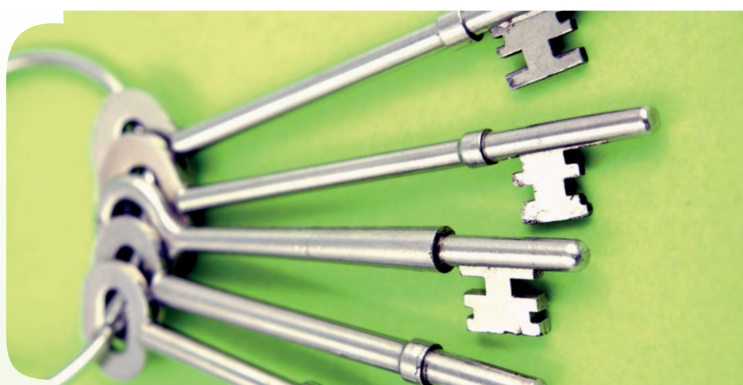


ÚSPĚŠNÁ NEZISKOVÁ ORGANIZACE

2., aktualizované a doplněné vydání



Marek Šedivý
Olga Medlíková

- jak „podnikat“ v neziskovém sektoru
- fungování neziskové organizace od A až do Z
- budoucnost neziskové organizace



ÚSPĚŠNÁ NEZISKOVÁ ORGANIZACE

2., aktualizované a doplněné vydání



Marek Šedivý
Olga Medlíková

Grada Publishing

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

2., aktualizované a doplněné 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 4575. publikaci

Odpovědné redaktorky Mgr. Andrea Bláhová, Mgr. Irena Koušková
Sazba Eva Hradiláková
Počet stran 160
Druhé vydání, Praha 2011
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2011
Cover Photo © fotobanka allphoto

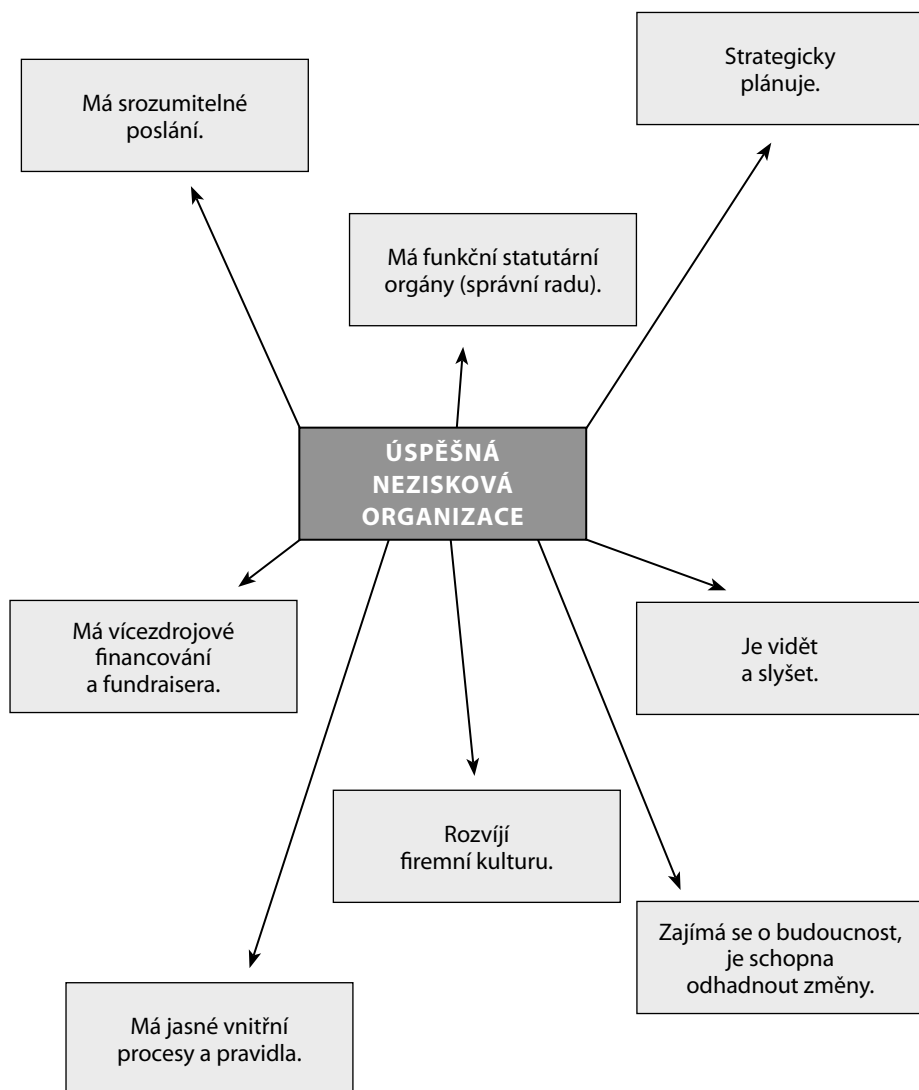
ISBN 978-80-247-4041-6 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-7187-8 (elektronická verze ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-7188-5 (elektronická verze ve formátu EPUB)

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 Statutární orgán	25
2. Strategie dlouhodobé udržitelnosti (2. schod)	27
2.1 Strategické plánování	28
2.2 Hodnoty	31
2.3 Vize	33
2.4 Diferenciátor	34
2.5 Cílové skupiny a podporovatelé	35
2.6 Konkurence	37
2.7 Produkt	38
2.8 Zdroje – finance, materiál a lidé	39
2.9 Dlouhodobé cíle	45
3. Způsobilosti – jak (3. schod)	49
3.1 Public relations – vztahy s veřejností (PR)	50
3.1.1 Firemní kultura a image organizace	52
3.1.2 Provoz webových stránek	56
3.1.3 Vydávání tištěných materiálů	57
3.1.4 Pořádání akcí	59
3.1.5 Komunikace s důležitými partnery a subjekty	62
3.1.6 Komunikace s médii	63
3.2 Fundraising	65
3.2.1 Vícezdrojové financování	66
3.2.2 Zdroje a metody fundraisingu	67
3.2.3 Profesionální fundraiser	68
3.2.4 Fundraising jako pozice v organizaci	71

3.2.5 Úkoly fundraisera	72
3.2.6 Fundraisingový plán	74
3.3 Marketing	75
3.3.1 Strategie a taktika v marketingu	76
3.3.2 Positioning	81
3.3.3 Marketingový plán	82
3.3.4 Marketingový výzkum	83
3.4 Ekonomika a finanční řízení	83
3.4.1 Transparentnost a výkonnost	84
3.4.2 Finanční plánování a řízení	85
3.5 Vedení a řízení lidí	87
3.5.1 Vedení a řízení	87
3.5.2 Personální strategie	91
4. Rozvoj (4. schod)	105
4.1 Volba strategie rozvoje organizace	107
4.2 Zesilování vlivu neziskové organizace	110
4.3 Upevnění značky a image organizace	111
4.4 Lobbing	113
4.4.1 Výhody a omezení lobbingu	115
4.4.2 Kdo může být lobbista?	115
4.5 Rozvoj lidí	115
4.6 Práce se správnou radou	118
4.7 Nové zdroje a příležitosti	119
4.8 Nové trendy	121
5. Kapitola pouze pro ředitele a ředitelky	125
Doslov	131
Slovník	133
Doporučená literatura	139
Přílohy	
Příloha 1 Projevy firemní kultury	141
Příloha 2 Organizační kultura	142
Příloha 3 Jak napsat dobrou tiskovou zprávu	143
Příloha 4 Jak zorganizovat úspěšnou tiskovou konferenci	144
Příloha 5 Marketingový plán	145
Příloha 6 Příklad celkového rozpočtu neziskové organizace	146
Příloha 7 Postup výběrového pohovoru (z hlediska vybírajícího)	150
Příloha 8 Postup hodnotícího pohovoru (z hlediska hodnotitele)	152
Příloha 9 Postup ukončovacího pohovoru (z hlediska manažera)	154

Know-how úspěšné neziskovky



O autorech



Ing. Marek Šedivý

Absolvent České zemědělské univerzity v Praze. Od roku 2000 pracuje v obecně prospěšné společnosti Neziskovky.cz jako výkonný ředitel. V rámci této pozice odpovídá za řízení, fundraising a public relations organizace. Byl hlavním koordinátorem osmi ročníků mediální kampaně 30 dní pro neziskový sektor a v současnosti koordinuje soutěž o nejlepší veřejně prospěšnou reklamu „Žihadlo roku“. V roce 2009 obdržel Fulbright-Masarykovo stipendium a absolvoval čtyřměsíční odbornou stáž na St. Thomas University v Minneapolis, v USA. V roce 2010 se stal prezidentem nově založené Asociace veřejně prospěšných organizací.

Od roku 2002 působí jako lektor a konzultant v oblasti řízení neziskových organizací. Specializuje se na strategické plánování a řízení, fungování správních rad, vnitřní a vnější komunikaci neziskových organizací a lobbying. Pro firemní subjekty konzultuje problematiku společenské odpovědnosti a filantropie. Od roku 2002 je členem Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. Je spoluautorem několika publikací zaměřených na fungování neziskových organizací. Přispívá také do časopisů a dalších periodik.

Bližší informace o autorovi naleznete na www.neziskovky.cz.

PaedDr. Olga Medlíková

Pracuje od roku 1996 jako soukromá lektorka, konzultantka a moderátorka.

Vystudovala Pedagogickou fakultu v Ústí nad Labem a absolvovala výcviky komunikace a stres-managementu, kurzy dramatické výchovy, trénink školitelů, kurzy facilitace a mediace atd.

Specializuje se na trénink mluvčích, komunikaci, argumentaci, rétoriku a společenský protokol. Externě přednáší na Masarykově ústavu vyšších studií při ČVÚT Praha.

Zaměřuje se na výcvik managementu, pracuje pro firmy i na projektech v oblasti neziskové sféry a státní správy.

Je autorkou knih zabývajících se komunikací a veřejným vystupováním, přispívá do řady časopisů a periodik.

Bližší informace o autorce najdete na www.satnik.net.

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 Frišenská
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 Danihelková

*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 součást 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 – zvlášť 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 deset 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 začátků 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;
- nalákat nové zájemce o neziskový sektor, aby se zapojili do jeho tvorby a rozvoje.

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*



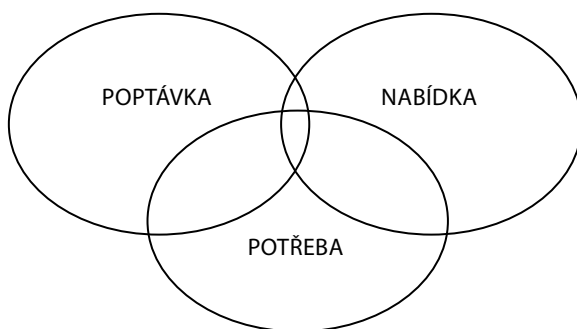
Začínáme s neziskovkou

„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?

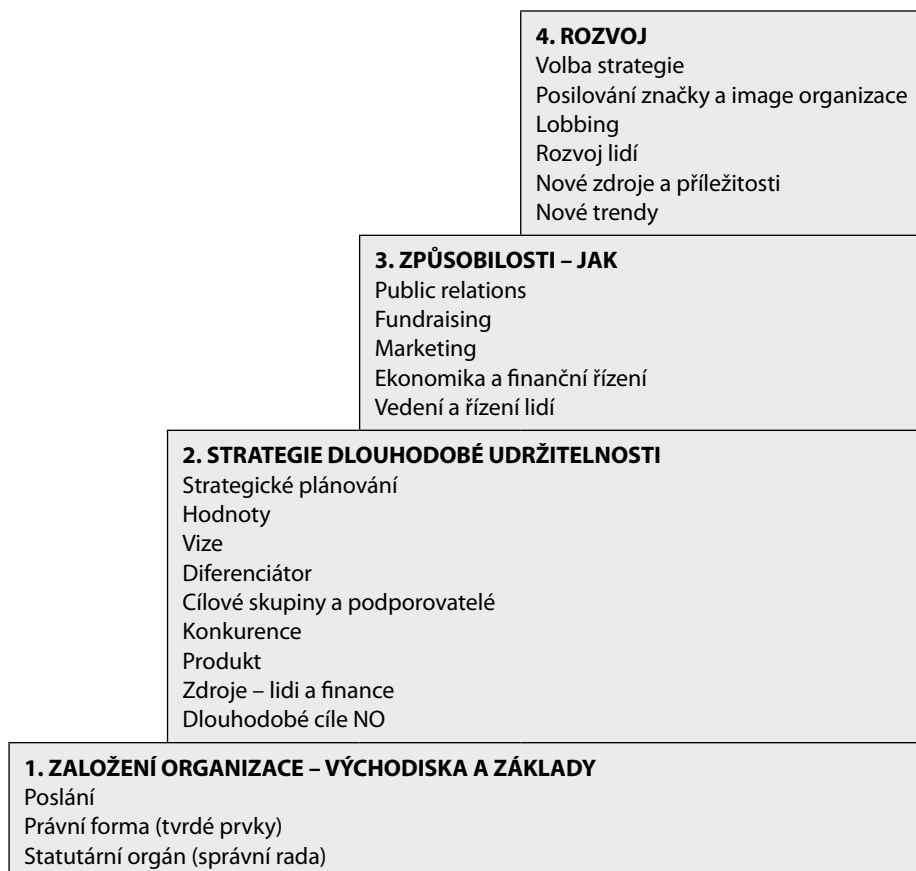
A co zdroje – máme prostředky?

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 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!**

Poznámka: Než se začneme podrobněji věnovat jednotlivým kapitolám, rádi bychom předeslali: druhé vydání knížky vznikalo v době, kdy se do neziskového sektoru počítaly nestátní neziskové organizace (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, církevní právnické osoby) a rovněž také příspěvkové organizace, které zřizuje stát. V poslanecké sněmovně se projednával nový občanský zákoník obsahující ustanovení o veřejné prospěšnosti. Na ministerstvu spravedlnosti se připravoval speciální zákon o statusu veřejné prospěšnosti. Obě tyto normy, pokud budou schváleny, přinesou do neziskového sektoru zásadní změny. Vzhledem k těmto skutečnostem autoři část týkající se legislativy nerozpracovávali. Pro úspěšné fungování každé organizace je vždy důležité znát aktuální stav legislativy. Jedním z informačních zdrojů je například veřejně přístupný informační portál www.neziskovky.cz. Tam lze dohledat i případné aktuální benefity pro neziskové organizace.

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.



Založení organizace

(1. schod)

*„Většina problémů, které jste schopni přesně definovat,
je už částečně vyřešena.“*