

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace

**Fundraising plan for the selected non-profit
organization**

Kamila Všetická

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 16. 4. 2022

v. r. Kamila Všetická

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za její cenné rady, připomínky a vstřícnost po celou dobu zpracování této bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat paní Lucii Davidové DiS. z Hospice Sv. Jiří v Tachově za její ochotu, čas, a především trpělivost při poskytování důležitých dokumentů a informací.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	8
1.1 Definice neziskových organizací	8
1.2 Význam neziskových organizací.....	8
1.3 Druhy neziskových organizací.....	9
1.4 Strategické řízení.....	10
1.4.1 Strategické plánování.....	10
1.4.2 Vize.....	11
1.4.3 Poslání.....	11
1.5 Definice fundraisingu.....	13
1.6 Fundraisingový plán.....	15
1.7 Získávání finančních prostředků	15
1.7.1 Veřejná správa	16
1.7.2 Individuální dárci.....	16
1.7.3 Firmy.....	17
1.7.4 Nadace a nadační fondy	17
1.7.5 Ostatní instituce	18
1.7.6 Příjmy z vlastní činnosti	18
1.8 Zásady fundraisingu	18
1.9 Crowdfunding	20
2 Praktická část.....	21
2.1 Hospic Sv. Jiří.....	21
2.1.1 Činnost chebského hospice.....	23
2.1.2 Činnost tachovského hospice.....	23

2.2	Hospic Sv. Jiří – provozovna Tachov	24
2.2.1	Historie.....	24
2.2.2	Služby	25
2.2.3	Cílové skupiny a proces poskytování hospicové péče.....	26
2.3	Finanční zdroje Hospice.....	28
2.3.1	Struktura finančních zdrojů	28
2.4	SWOT analýza	32
2.5	Analýza financování Hospice Sv. Jiří	35
2.5.1	Analýza příjmů a výnosů	35
2.5.2	Analýza nákladů	39
2.6	Návrh fundraisingového plánu na následující období.....	40
2.6.1	Varianty vývoje.....	41
2.6.2	Fundraisingové aktivity pro následující rok 2022	47
2.6.3	Vyměň si šatník a podpoř Hospic	49
2.6.4	Další navrhovaná opatření	50
2.6.5	Evaluace řízení Hospice Sv. Jiří	53
	Závěr	55
	Seznam použitých zdrojů	57
	Seznam tabulek	62
	Seznam obrázků	63
	Seznam zkratek	64
	Seznam příloh.....	65
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Neziskový sektor má ve společnosti nezastupitelnou roli. Důvodem výběru tématu byl fakt, že neziskový sektor a lidé, kteří v něm působí, obohacují nejen jednotlivce, ale celou společnost. Smyslem neziskových organizací není vytváření a přerozdělování zisku jako u ziskových organizací, přesto jsou neziskové organizace významným zaměstnavatelem mnoha občanů. Kromě placených poměrů neziskové organizace rozvíjí také dobrovolnictví. Prostřednictvím fundraisingu upozorňují neziskové organizace na nedostatky a problémy, které by za jiných podmínek zůstaly zanedbané.

Hlavním cílem této práce je navrhnutí fundraisingového plánu pro vybranou organizaci na následující období po pečlivém analyzování financování za uplynulá 3 období.

Práce je složena z úvodu, teoretické části, praktické části a závěru. Teoretická část přibližuje problematiku neziskových organizací a fundraisingu. Je popsán význam a druhy neziskových organizací, strategické řízení, následuje definice fundraisingu a fundraisingový plán. Na závěr této části je popsáno, jaké jsou možnosti získávání finančních prostředků, zásady fundraisingu a popsání crowdfundingu.

V praktické části se práce zabývá seznámením neziskové organizace, kterou je Hospice Sv. Jiří, o. p. s. Je přiblíženo poslání, cíle a hodnoty hospice spolu s představením jednotlivých provozoven. Následně se praktická část věnuje provozovně v Tachově, je tedy popsána historie, služby, cílové skupiny a průběh hospicové péče této provozovny. Poté následuje kapitola věnující se finančním zdrojům organizace, kde je popsána struktura finančních zdrojů a představení nejdůležitějších podporovatelů. Další kapitola je věnována SWOT analýze a jednotlivým strategiím vycházejících z této analýzy. Následuje analýza financování organizace, kde jsou stručně analyzovány příjmy a výdaje za roky 2019 až 2021. Poslední kapitola je věnována návrhu fundraisingového plánu na následující období, kde jsou představeny 3 varianty možného vývoje, fundraisingové aktivity pro rok 2022, další navrhovaná opatření a evaluace řízení Hospice Sv. Jiří. Prostor je zde věnován také akci Vyměň si šatník a Podpoř Hospic, kterou autorka v roce 2021 na podporu Hospice Sv. Jiří v Tachově pořádala.

1 Teoretická část

1.1 Definice neziskových organizací

Do neziskového sektoru lze zařadit všechny organizace, které se zaměřují na vytváření společenské hodnoty pro společnost jako celek a neuznávají jako svůj hlavní cíl tvorbu zisku pro akcionáře. (Lettieri., Borga & Savoldelli, 2004)

K tomu, aby organizace vznikla, fungovala, přežila a rozvíjela se jsou podle Šedivého a Medlíkové (2017) důležité 4 kroky. Prvním krokem je založení organizace, kam se řadí definování jejího poslání, určení právní formy a statutárního orgánu. Druhým krokem je strategie dlouhodobé udržitelnosti, kde se klade důraz na strategické plánování, definování hodnot, vize, určení diferenciatů, cílových skupin a podporovatelů, konkurence, produktu, zdrojů – lidských i finančních, a především určení dlouhodobých cílů neziskové organizace. Třetí bod patří způsobilostem a otázce, jak bude organizace získávat potřebné prostředky pro rozvoj neziskové organizace. Řeší se zde otázka Public relations, fundraisingu, marketingu, ekonomiky a finančního řízení, vedení a řízení lidí. Posledním pilířem je rozvoj, který se zabývá volbou strategie, posilováním značky a image organizace, lobbingem, rozvojem lidí, novými zdroji, příležitostmi a trendy.

Podle Dobrozemského a Stejskala (2015) lze neziskové organizace charakterizovat za pomoci následujících znaků:

- a) Institucionalizované – mají jasnou institucionální strukturu
- b) Soukromé – nejsou řízeny státní správou
- c) Neziskové – nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků, které by vzešly z činnosti organizace
- d) Samosprávné a nezávislé – nejsou ovládány zvenčí, ale řídí samy sebe
- e) Dobrovolné – na svých činnostech využívají dobrovolnou účast

1.2 Význam neziskových organizací

V ekonomice má svou nezastupitelnou roli nejen ziskový sektor, ale i ten neziskový. Oba tyto sektory se vzájemně doplňují a podporují. Hlavním důvodem je fakt, že neziskové organizace působí především v oblastech, které jsou pro ziskový sektor neatraktivní z důvodu absence zisku, nebo stát ani neumožňuje poskytování těchto služeb za účelem

zisku, jelikož chce mít nad těmito činnostmi zásadní dohled. Neziskové organizace působí v odvětvích, které slouží k rozvoji celé společnosti a jsou indikátorem společenského rozvoje. Jako příklad takových oblastí lze uvést vzdělávání a školství, zdravotní péči či vědu a výzkum. (Hejduková., Hommerová & Krechovská, 2018)

Neziskové organizace (NO) umožňují lidem věnovat se svým zájmům, kontrolují veřejné dění, pomáhají začleňovat znevýhodněné jedince a uspokojují řadu potřeb z oblasti sociální, kulturní či environmentální. NO vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinou. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Neziskové organizace je možné nalézt ve většině vyspělých státech, kde působí v různých oblastech národního hospodářství na základě odlišných právních předpisů. Z toho vyplývá, že mají specifické fungování a hospodaření, což dokazuje, že problematika fungování a řízení neziskových organizací je nelehkou disciplínou.

Neziskový sektor se podílí na celospolečensky potřebných službách a aktivitách, neslouží tedy pouze k prosazování vlastních zájmů a hodnot jednotlivce. V neposlední řadě je neziskový sektor významným zaměstnavatelem mnoha občanů, nejen na bázi placených pracovních poměrů, ale také na dobrovolnictví, tedy neplacených vztazích.

Je důležité znovu zmínit, že neziskový sektor poskytuje takové služby, které obohacují nejen samotné příjemce, ale především celou společnost. (Hejduková a kol., 2018)

1.3 Druhy neziskových organizací

Dle Pelikánové (2018) lze neziskové organizace rozdělit podle zřizovatele na státní a nestátní/soukromé neziskové organizace (NNO). V případě státních neziskových organizací je zřizovatelem stát, kraje, obce, případně jejich organizační složky. U nestátních neziskových organizací jsou zřizovatelem občané, může se jednat o spolky, nadace, ústavy apod. Pro každý subjekt platí zvláštní zákony, kde je stanoven vznik, zánik, způsob řízení a orgány organizací.

Obecně prospěšná společnost

Hlavním cílem obecně prospěšných společností je poskytování konkrétních obecně prospěšných služeb v oblasti sportu, kultury, sociální péče apod. Tyto služby musí být poskytnuty všem a za stejných podmínek, které musí být předem zveřejněny. Od 1. 1. 2014 nelze zakládat nové obecně prospěšné společnosti. (Pelikánová, 2018)

Stávající obecně prospěšné společnosti se nemusí transformovat a mohou dále fungovat podle zákona 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech, který byl právě k 1. 1. 2014 zrušen. (Svět neziskovek, 2014)

Podle Pelikánové (2018) je obecně prospěšná společnost postavena na silné správní radě, řediteli jako statutárním orgánu a zakladateli, který jmenuje a odvolává členy správní rady, pokud není stanoveno jinak.

Vedle hlavní činnosti může obecně prospěšná společnost vykonávat také **doplňkovou či hospodářskou činnost**. Za doplňkovou činnost se dá považovat např. nájem vlastního majetku pro podporu hlavní činnosti, za hospodářskou činnost pak podnikání na základě živnostenského nebo jiného oprávnění.

Obecně prospěšná společnost připravuje, schvaluje správní radou a zveřejňuje výroční zprávu nejpozději do 6 měsíců po skončení účetního období. Výroční zpráva musí být veřejně přístupná.

1.4 Strategické řízení

K dlouhodobému udržení neziskové organizace je potřeba mít dobře promyšlené strategické plánování, poslání organizace a její vizi. Tyto kroky zásadně přispívají k dosahování cílů a efektivnímu fungování organizace.

1.4.1 Strategické plánování

Plánování je proces, který vede k dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace, proto je stěžejním krokem, na který by organizace neměly zapomínat. Smyslem plánování je správná definice toho, kde se momentálně organizace nachází a následně, kde by se chtěla nacházet v budoucnu.

Ke strategickému plánování patří analýzy, kterých je k dispozici značné množství. Mezi nejčastěji využívané patří:

STEER analýza – jedná se o analýzu vnějšího prostředí, které má vliv na organizaci (Šedivý & Medlíková, 2017)

SWOT analýza – hodnotí jak vnější, tak vnitřní prostředí organizace

Z výsledků SWOT analýzy je sestavena SWOT matice, která zobrazuje všechny zjištěné silné stránky podniku (**Strengths**), slabé stránky podniku (**Weaknesses**), příležitosti ve vnějším prostředí podniku (**Opportunities**) a hrozby v okolí podniku (**Threats**). Z této analýzy mohou vyvstat 4 základní situace:

Podstrategie SO – jedná se o ofenzivní podnikatelský přístup, který využívá silné stránky podniku k realizaci příležitostí.

Podstrategie ST – jde o přístup, kdy je podnik silný, ale hrozby jsou příliš významné. Podnik tedy musí využít své silné stránky k tomu, aby potenciální rizika eliminoval.

Podstrategie WO – tento přístup vychází z toho, že podnik nejprve musí odstranit či minimalizovat své slabé stránky, aby mohl využít příležitostí, které se naskytou

Podstrategie WT – přístup, který se používá v momentě, kdy je pozice podniku nejistá a snaží se přežít. Podnik se musí snažit minimalizovat své slabé stránky a vyhnout se hrozbám, jinak bude na trhu muset skončit. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Analýza konkurence – analyzuje data, která se týkají přímých i nepřímých konkurentů

Analýza zainteresovaných skupin – určuje, jaký má organizace význam pro jednotlivé zainteresované skupiny

Analýza rizik – posuzuje význam jednotlivých rizik na chod organizace

Díky analýzám se organizace dozví důležité informace a data, která jsou důležitá právě pro stanovení strategického plánu. (Šedivý & Medlíková, 2017)

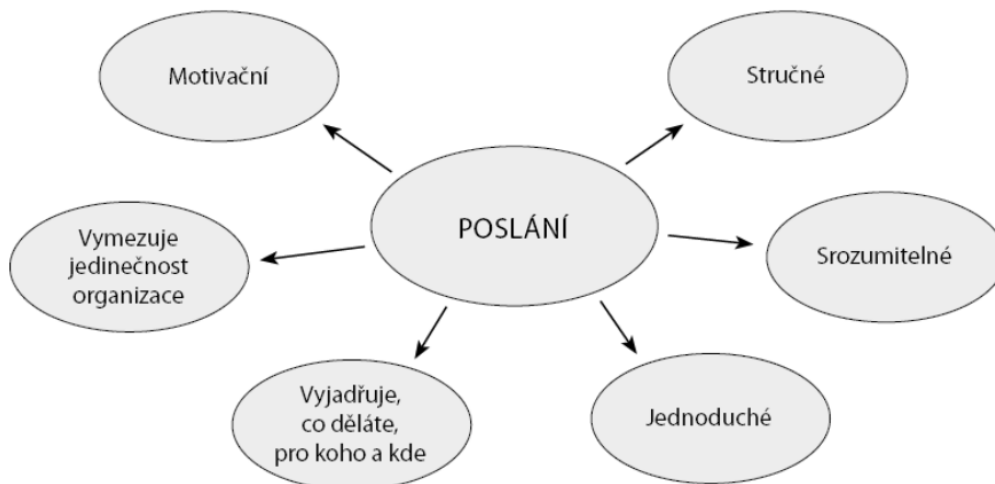
1.4.2 Vize

Podle Šedivého & Medlíkové (2017) je také velmi důležité formulovat vizi organizace, která rozvíjí poslání organizace a definuje záměr organizace navenek i dovnitř. Vize dbá na to, aby nezisková organizace budovala svoji stabilitu a kapacitu.

1.4.3 Poslání

Každá nezisková organizace by měla mít jasně definováno své poslání, se kterým budou zaměstnanci ztotožněni a široká veřejnost mu bude rozumět. Mezi znaky dobrého poslání patří srozumitelnost, stručnost a jednoduchost. Správné poslání vymezuje jedinečnost organizace, vyjadřuje, co dělá, pro koho a kde, a především je motivační.

Obrázek 1: Znamky dobrého poslání



Zdroj: Šedivý & Medlíková (2017, s. 22)

Proč by poslání mělo být silné a výstižné?

1. Předurčuje právní formu organizace
2. Reaguje na společenské potřeby
3. Informuje veřejnost a podporovatele organizace o jejím přínosu
4. Vychází z něj hodnoty, které organizace vyznává
5. Udává prostor pro produkty organizace
6. Umožňuje fundraising
7. Motivuje zaměstnance, podporovatele neziskové organizace a dobrovolníky
8. Určuje image organizace (Šedivý & Medlíková, 2017)

V každé organizaci je základním posláním poskytovat svým zákazníkům buď nějakou službu nebo jim prodávat či jinak poskytovat své výrobky. (Managementmania, 2017)

Podle Šedivého a Medlíkové (2017) je dobré, aby se na tvorbě poslání podílelo co nejvíce osob. Zpravidla se do tvorby zapojují zaměstnanci, vedení neziskových organizací a zástupci statutárních orgánů. Pro podporu tvořivosti zúčastněných osob se používají různé metody (např. brainstorming či práce s mentálními mapami), které vedou ke kreativnímu myšlení a tím i lepšímu definování poslání.

1.5 Definice fundraisingu

Pro neziskové organizace je velkým problémem získávání finančních prostředků nezbytných k tomu, aby mohly uskutečňovat své aktivity. NNO se musí spoléhat na jiné zdroje získávání prostředků, než je tomu u komerčních podnikatelských aktivit. (Duben, 1996)

Pojem fundraising pochází z anglického jazyka a jeho doslovný překlad může znít jako zvyšování fondů neboli finančního obnosu, který je určen k určitému cíli. Fundraising je obor, který se pomocí speciálních postupů a metod snaží získávat finanční, věcné a další jiné prostředky potřebné pro činnost organizace. Cílem není získat co nejvíce peněz jednorázově, ale snažit se o zajištění finančních a jiných prostředků na co nejdéší období. Díky dlouhodobému zajištění prostředků mohou být zkvalitňovány a rozšiřovány konkrétní činnosti organizace. (Rektořík a kol., 2007)

Podle Boukala a kol. (2013) je možné fundraising popsat jako systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání, jež uskutečňuje prostřednictvím jednotlivých projektů. Jedná se o činnost, která musí být průběžně plánována, musí mít určitou finančně-ekonomickou strategii a cílem je zajištění zdrojů v potřebné výši a struktuře. Systematičnost a širě zahrnující jak finanční, tak nefinanční zdroje, je velmi důležitým rysem fundraisingu. Klíčové je právě rozdělení na zdroje finanční a nefinanční. Existuje mnoho podob zdrojů, které jsou prostřednictvím fundraisingu získávány:

Hmotné zdroje

Spousta oslovených subjektů neposkytne NNO peněžní prostředky, nýbrž nějakou věcnou hodnotu. Jako příklad lze uvést stavební firmu, která věnuje stavební materiál, počítačová firma výpočetní techniku nebo výrobce nábytku vybaví prostory NNO.

Za zmínku stojí tzv. **bartery**, což je forma obchodní činnosti, při které dochází ke směně zboží nebo služby za jiné zboží nebo službu bez použití peněz. Tato směna může probíhat mezi dvěma, ale i více partnery. Barter tedy může fungovat i mezi NNO a jakýmkoliv podnikem, kdy např. podnik poskytne podporu a NNO podniku poskytne svůj produkt. Tento barterový vztah se dá využít například v kultuře, kdy sponzor nepeněžně podpoří NNO a NNO (v tomto případě divadlo) pošle na oplátku vstupenky.

Práva

V mnoha případech se jedná o zjednodušení marketingové strategie neziskové organizace. NNO využije domluveného prostoru (webová stránka, reklamní plocha apod.) pro zveřejnění loga a jiných informací, které jsou důležité pro realizaci projektů NNO. Za tento prostor si vlastník neúčtuje žádné poplatky, případně je částka symbolická.

Práce

Další možností je práce, kdy například podniky poskytují své pracovníky jako **firemní dobrovolníky**. Pracovník tak získá zkušenosti, které dále může využít ve svém kariéřním růstu, společnost dostane velmi cenné a potřebné profesionální „pracovní síly“. (Boukal a kol., 2013)

Firma dává prostřednictvím firemního dobrovolnictví najevo, že je vůči komunitě, životnímu prostředí a regionu, ve kterém působí společensky odpovědná. Zaměstnanci mají tak na oplátku možnost se setkat s veřejně prospěšným prostředím, což pozitivně rozvíjí osobní hodnoty. (Zapojím se, 2019)

Dle Tošnera a Sozanské (2002) je dobrovolník člověkem, který poskytuje svůj čas, energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti. Veškeré tyto aktivity poskytuje bez nároku na finanční odměnu.

Služby

Posledním zdrojem, které může NNO podle Boukala a kol. (2013) využít jsou služby. Může se jednat o různé typy poradenství (daňové, sestavování finančních plánů či koncepce vnější komunikace), přímá pomoc při psaní projektů a žádostí o podporu těchto projektů. V neposlední řadě se může jednat také o vzdělávací programy v určité profesní oblasti.

Důležité je si uvědomit, že fundraising není o penězích, ale o lidech. Peníze jako takové jsou pouze prostředkem. Ti, kteří provozují fundraising, nabízí lidem možnost se podílet na realizaci smyslu určité organizace, a tedy i na naplňování poslání. Podílet se mohou lidé různými způsoby, ať už je to dobrovolná práce v rámci volného času nebo peněžní či materiální pomoc.

1.6 Fundraisingový plán

Základním stavebním kamenem úspěchu, kterému je důležité věnovat pozornost je tvorba správné fundraisingové strategie. Správná fundraisingová strategie pomůže především definovat skutečné potřeby, zorientovat se v prostředí, ve kterém organizace působí, sladit silné stránky s příležitostmi, zvolit optimální metody pro dosažení stanovených cílů a ukázat okolí, že organizace nakládá s penězi dárců odpovědným a efektivním způsobem.

Zprv je důležité zamyslet se nad tím, v jaké situaci se organizace nachází a co je hlavním důvodem pro přípravu strategického plánu. Dalším krokem po ujasnění konkrétních potřeb organizace je analýza zdrojů. V této fázi organizace zjišťuje, jaké jsou její možnosti a jaké typy dárců může oslovit a uspět u nich.

Následuje analýza příležitostí, která se do značné míry odvíjí také od poslání organizace. Je důležité si uvědomit, jaké zdroje jsou pro organizaci nepřijatelné a proč. Poslání organizace může v některých případech být v přímém konfliktu s cíli některých dárců. K tomuto dobře slouží vytvoření etického kodexu organizace, který může jasně určit, kde jsou etické hranice organizace. Metody, které pomáhají k analýze příležitostí jsou například PEST analýza či SWOT analýza.

Nejtěžší a nejdůležitější fází je určení strategie. Organizace musí správně vyhodnotit a rozhodnout, kterou cestou se vydá. Tím, že organizace zanalyzuje vnitřní a vnější prostředí pro fundraising a definuje dosavadní skladby příjmů a budoucích finančních potřeb, dokáže se pro správný směr rozhodnout. (Machálek & Nesrstová, 2011)

1.7 Získávání finančních prostředků

Pro neziskové organizace je získávání finančních prostředků jednou z nejdůležitějších činností, jelikož finance ovlivňují významným způsobem rozsah a kvalitu služeb, které daná organizace poskytuje. Na druhou stranu je hospodaření s penězi jednou z nejčastějších příčin, proč neziskové organizace zanikají. Peníze mohou organizaci velmi dobře posloužit v momentě, kdy s nimi umí dobře hospodařit. (Bachmann, 2011)

Dle Šedivého & Medlíkové (2012) může nezisková organizace získat finance hned z několika zdrojů:

1. veřejná správa (státní správa a samospráva),
2. individuální dárci – jednotlivci,
3. firmy,
4. nadace a nadační fondy,
5. ostatní instituce,
6. příjmy z vlastní činnosti

1.7.1 Veřejná správa

Dle Bačuvčíka (2011) u mnoha organizací, které jsou financovány z veřejných rozpočtů, tvoří tyto prostředky jednu z nejvýznamnějších položek příjmů.

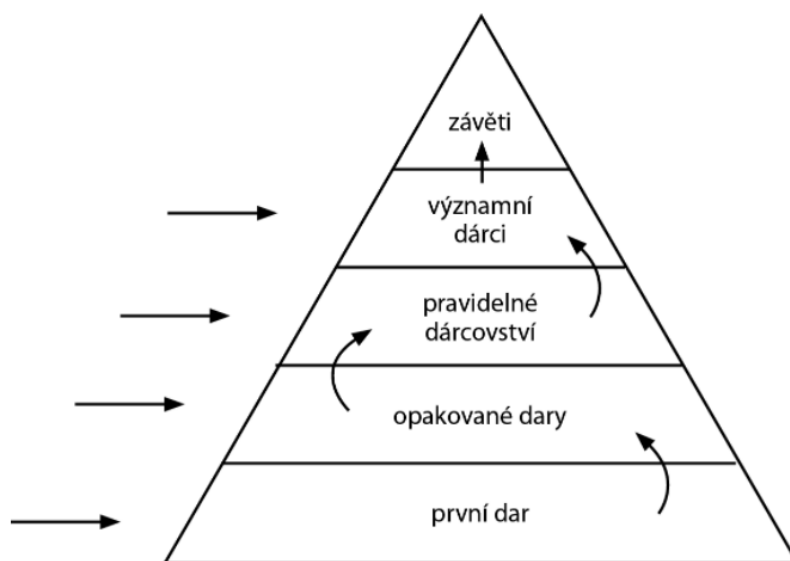
Z veřejné správy lze získat finanční prostředky formou grantu či dotace, případně v rámci veřejného výběrového řízení. Organizace musí zpracovat projekt a v případě dotace či grantu vypracovat ještě žádost. Je dobré při vyhlášení výzvy na granty a dotace nastudovat podmínky zveřejněné na webu a s úředníkem, se kterým organizace komunikuje udržovat dobré vztahy.

1.7.2 Individuální dárci

Individuální dárci je člověk, který věnuje organizaci dar z vlastních příjmů. Velmi důležité je udržování pravidelného kontaktu s dárci. K tomu slouží vytvoření plánu komunikace, kde se organizace snaží vyvarovat příliš časté komunikaci. (Šedivý & Medlíková, 2012)

Speciální možností v rámci individuálního dárcovství může být **odkaz ze závěti**. Tato možnost není v České republice tak rozšířená a spousta občanů se o ni teprve dozvídá. K tomu, abychom přesvědčili člověka, aby nám odkázal svůj majetek nebo jeho část jsou potřeba dva kroky. První je sepsání závěti, druhý krok je zakotvení odkazu pro danou neziskovou organizaci. Velkým problémem je, že většina lidí závěť nikdy nesepíše. Například ve Velké Británii tvoří odkazy ze závěti třetinu příjmů zhruba stovky největších neziskových organizací. (Spiralis, 2004)

Obrázek 2: Dárčovská pyramida



Zdroj: Machálek & Nesrstová, (2011, s. 79)

1.7.3 Firmy

Firmy jsou třetím nejvýznamnějším zdrojem pro neziskové organizace, což vyplývá z Českého statistického úřadu. Je klíčové si uvědomit si jako velkou firmou organizace jedná, proto je možné společnosti rozdělit na dvě skupiny – malé a střední podniky a velké podniky a korporace. V celé komunikační strategii musí být zohledněna právě ona velikost firem. U malých a středních podniků jde většinou o přesvědčování jedné osoby, proto se zde mohou uplatňovat principy jako u individuálních dárců. U velkých firem a korporací se musí dbát na dobře zpracovaný projekt a prezentační materiály, jelikož žádost bude posuzovat více lidí. (Šedivý & Medlíková, 2012)

1.7.4 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy spadají také pod neziskové organizace, přesto jsou velmi významnými dárci. Nadace jsou účelovými sdruženími majetku k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Hlavním posláním nadací je poskytování nadačních příspěvků (grantů) třetím osobám. (Nadace, n. d.) Nadační fondy jsou nezávislé subjekty finanční povahy stejně jako nadace. Nadační fondy jsou založeny za účelem podpory veřejně prospěšných aktivit a projektů. (Nadační fondy, n. d.)

V roce 2020 v ČR působilo podle Fóra Dárců (2020) v České republice 2 717 nadací a nadačních fondů.

Základem pro získání podpory od nadací je podle Šedivého & Medlíkové (2012) dobře zpracovaný projekt, event. žádost o grant. Důležité je důkladné prostudování webové stránky nadací či nadačních fondů a seznámení se s nejčastějšími dotazy a odpověďmi.

1.7.5 Ostatní instituce

Do této skupiny se mohou zařadit například zahraniční ambasády v ČR, Rotary kluby, obchodní komory apod. Vzhledem k různorodosti této skupiny je obtížné nalézt konkrétní pravidla a doporučení, za klíčovou se však dá označit příprava na jednání, v rámci které si nezisková organizace důkladně zjistí, jaká je firemní kultura konkrétní instituce apod. (Šedivý & Medlíková, 2012)

1.7.6 Příjmy z vlastní činnosti

Jedná se o příjmy z prodeje vlastních produktů (výrobků či služeb). Příjmy z vlastní činnosti se zařazují do fundraisingu, jedná se však o procesy, kterými se zabývá marketing. Platí v něm podobné komunikační zásady jako ve fundraisingu, strategie je však více zaměřena přímo na prodej a využívá se zde marketingového mixu, který především cílí na budování vztahů se zákazníky. (Šedivý & Medlíková, 2012)

1.8 Zásady fundraisingu

Pro úspěšný fundraising je potřeba dodržovat určité zásady. Boukal a kol. (2013) formulovaly tyto zásady následovně:

Zásada komplexnosti

Lidé jsou pro fundraising stěžejní, a proto je důležité budovat vztah mezi obdarovaným a dávajícím. Pokud bude organizace přesvědčena o správnosti svého konání a poslání, dokážou dále přesvědčit druhé a následně zajistit tak potřebnou podporu pro svou organizaci.

Zásada začlenění

Jedná se o základní zásadu, jejíž podstatou je důvod, proč fundraising organizace uskutečňuje a používá. Účel fundraisingu je různorodý, například se může jednat o

fundraising pro přežití, fundraising k rozšíření a rozvoji neziskové organizace, fundraising k omezení závislosti neziskové organizace na podporovatelích, fundraising k budování podpory či o fundraising k vytvoření udržitelné neziskové organizace.

Zásada aktivity

Neustálá iniciativa je pro fundraising klíčová. Jedná se o nezbytnou zásadu, jelikož „zápas“ o zdroje mezi neziskovými organizacemi je stále silnější. V této zásadě hraje roli osobnost fundraisera, která by měla být zdravě extrovertní a asertivní. (Boukal a kol., 2013)

Dle Druckera (1994) musí být aktivní i vedoucí organizace, který by měl ovládat podnikatelské a manažerské znalosti, vést organizaci v dobrých i zlých časech a mít touhu naplňovat její poslání.

Zásada strategičnosti

Zásada strategičnosti vychází ze skutečnosti, že fundraising je součástí strategického řízení. Kromě poslání a z něho vyplývajících aktivit se při založení organizace formuluje i filozofie zdrojového pokrytí. Na zdrojové struktuře se musí shodnout vedení a členové organizace a do budoucna by se měla měnit jen výjimečně.

Zásada vzdělávání okolí

Organizace by se neměly spoléhat na to, že okolí automaticky ví, proč organizace vynakládá své úsilí, a že to automaticky přijme. Je tedy důležité správně komunikovat s okolím a průběžně vysvětlovat poslání, obsah činností a motivaci organizace k jejich realizaci.

Zásada pravdivosti

Pravdivé informace jsou pro fundraising zásadní, přestože někdy mohou být nepříjemné. Komplexní transparentnost fungování neziskové organizace je nutná pro vytvoření vnější důvěry. Prostředky, které nezisková organizace přijme, musí být využívány v souladu s vůlí poskytovatele, který musí být průběžně informován o využití jeho daru.

Zásada poděkování

Poděkovat za sebemenší dar je velmi důležité a slovo „děkuji“ je pro fundraisera klíčové. Poděkování spolu s informací o využití daru by mělo být odesláno nejpozději do čtrnácti

dnů. Doporučuje se vést si aktualizovaný přehled dárců včetně informace o uskutečněném poděkování. . (Boukal a kol., 2013)

1.9 Crowdfunding

Crowdfunding je jedna z nejnovějších metod, která slouží k zajištění dostatku finančních prostředků na určitý projekt skrz weby a sociální sítě. Vše funguje tedy online tak, že větší počet jednotlivců přispívá menšími částkami, aby dosáhli cílové částky. Pomocí crowdfundingu se mohou financovat jakékoliv projekty, produkty ale třeba také společnosti.

Účastníky crowdfundingu jsou **investoři** či **příspěvatelé** a **zákazníci**. Investorem může být jakýkoliv jedinec, který má volný kapitál, projekt ho zaujal a dokáže se s ním ztotožnit. Zákazníky jsou především malí a střední podnikatelé, start-upy a živnostníci, kteří mají nějaký nápad, ale chybí jim dostatek finančních prostředků a v neposlední řadě také neziskové organizace. Styk mezi investory a zákazníky probíhá prostřednictvím internetových crowdfundingových portálů (platform).

Mezi nejznámější platformy ve světě patří Kickstarter, Crowdcube, Indiegogo či CrowdRise. V české republice patří mezi nejznámější platformy Hithit či Startovač. (Hejduková a kol., 2018)

Pravděpodobnost úspěšného sběru financí může negativně ovlivnit to, že si organizace určí až moc vysoký cíl, tudíž částku, kterou chce vybrat. Důležitá je také doba, po kterou je částka vybírána. Čím delší doba na výběr financí, tím menší pravděpodobnost, že se podaří finální částku vybrat. Roli hraje také správné zvolení fotografie či videa, což ovlivňuje důvěryhodnost projektu, jelikož potenciální podporovatelé jasně vidí, na co přispívají. (Koch & Siering, 2019)

2 Praktická část

2.1 Hospic Sv. Jiří

Hospic sv. Jiří je obecně prospěšná společnost, která má dvě provozovny. Provozovna Cheb se sídlem Písečná 677/3, 350 02 Cheb poskytuje odborné sociální poradenství, mobilní (domácí) hospicovou péči a půjčovnu pomůcek. Druhá provozovna se nachází v Tachově na adrese náměstí Republiky 70, 347 01 Tachov. Tato provozovna se zabývá mobilní (domácí) hospicovou péčí od 6. 1. 2016. Zakladateli obecně prospěšné společnosti Hospic Sv. Jiří, o. p. s. jsou Mgr. Petr Hruška, Ph.D. Marie Zemančíková Mentlíková, DiS., Alena Votavová, DiS., a právnická osoba Farní charita Cheb.

Jak bylo popsáno v kapitole *1.3 Druhy neziskových organizací* obecně prospěšná společnost je postavena na silné správní radě. Správní rada Hospice Sv. Jiří má momentálně 9 členů. Důležitá je také mediální tvář Hospice, kterou je herečka Daniela Kolářová. Hospic Sv. Jiří má s paní Kolářovou podepsanou smlouvu o spolupráci, kde se zavazuje, že souhlasí s principy paliativní péče a podporuje činnost Hospice. (Výroční zpráva, 2020)

Cíle Hospice Sv. Jiří

Mezi dlouhodobé cíle, které si společnost stanovila, patří osvěta a vzdělávání, poskytování služeb mobilní hospicové péče, podpora rodin, spolupráce se zdravotnickými zařízeními a vybudování střediska s hospicovými lůžky. (Etický kodex, 2017)

Kromě dlouhodobých cílů si organizace stanovuje také dílčí cíle. Pro rok 2020 byly cíle následující:

1. Poskytování kvalitní mobilní paliativní péče prostřednictvím týmů hospice v Chebu a v Tachově
2. Prostřednictvím získání prostor pro zázemí týmu dětské paliativní péče a dostatečných personálních kapacit zaregistrovat a začít poskytovat dětskou paliativní péči v domácím prostředí
3. Poskytnout prostor a odbornou pomoc v případě ztráty (interrupce, potrat, narození mrtvého dítěte, úmrtí dítěte po pár dnech od narození).

4. Pokračování v zavedených fundraisingových metodách a zkoušet nové
5. Během roku 2020 navázat smluvní vztahy se zdravotními pojišťovnami v odbornosti 926 – mobilní specializovaná paliativní péče
6. Rozšiřování a inovace kompenzačních a zdravotních pomůcek
7. Vzdělávání pracovníků chebského a tachovského hospice (Výroční zpráva, 2020)

Vize Hospice Sv. Jiří

Vizi, ke které Hospic dlouhodobě směřuje, je lidská pospolitost, která umírání vnímá jako přirozenou a smysluplnou součást života a pro kterou je samozřejmé, že lidé umírají doma, obklopeni svými nejbližšími.

Poslání Hospice Sv. Jiří

Posláním společnosti je poskytnutí takové podpory umírajícím, aby mohli závěr svého života prožít se svými nejbližšími v domácím či domovu podobném prostředí, tak, že budou toto období vnímat jako smysluplnou a vzácnou součást svého života.

Hodnoty Hospice Sv. Jiří:

- Podpora lidské pospolitosti a vazeb v rodině
- Úcta k lidskému životu ve všech jeho fázích
- Respekt k lidské důstojnosti v jakékoli situaci
- Lidsky vstřícný přístup, který je spojený s odborností a profesionalitou
- Týmová práce multidisciplinárního týmu (Výroční zpráva, 2020)

Motto Hospice Sv. Jiří

Pro Hospic Sv. Jiří je také důležité motto: „Nepřišli jsme umřít, ale žít do posledního okamžiku.“

Obrázek 3: Motto Hospice Sv. Jiří



Zdroj: Výroční zpráva, (2020, s. 14)

2.1.1 Činnost chebského hospice

Provozovna v Chebu poskytuje tři služby, a to mobilní specializovanou paliativní péči, odborné sociální poradenství a půjčovnu kompenzačních a zdravotních pomůcek pro veřejnost.

Mobilní specializovaná péče

Mobilní specializovanou péči využívají nevléčitelně nemocné osoby ve svém domácím prostředí.

Odborné sociální poradenství

Jedná se o službu poskytovanou podle Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. Ve znění pozdějších předpisů.

Půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Tato služba není určena pouze pro klienty hospice, ale také široké veřejnosti. Za symbolické ceny je možné si pronajmout např. invalidní vozíky, chodítka, toaletní židle, koupelnové pomůcky atd. S výběrem vhodných pomůcek pomáhá sociální pracovnice přímo v prodejně. (Výroční zpráva, 2020)

2.1.2 Činnost tachovského hospice

Provozovna v Tachově se zabývá především mobilní hospicovou péčí, v rámci svých služeb však nabízí také půjčovnu kompenzační a zdravotních pomůcek, odborné sociální poradenství a služby duchovního.

Mobilní specializovaná péče

Tato péče je poskytována v domácím prostředí pro osoby, které jsou nevléčitelně nemocné, nepřetržitě. V rámci této služby tachovský hospic nabízí:

- odbornou lékařskou péči
- odbornou sesterskou péči 24 hodin denně formou návštěvní služby
- pomoc a podporu od sociálního pracovníka
- pomoc a podporu od psychologa (jak pro nemocného, tak pro pečující rodinu)
- kontakt s duchovním

- zaškolení rodiny v ošetřování nemocného
- zapůjčení zdravotních a kompenzačních pomůcek
- pomoc a podporu po úmrtí nemocného (Výroční zpráva, 2020)

2.2 Hospic Sv. Jiří – provozovna Tachov

Praktická část se dále věnuje provozovně v Tachově. Výroční zprávy jsou vypracovávány za celou obecně prospěšnou společnost Hospic Sv. Jiří (provozovna Cheb a provozovna Tachov), v této části práce se však pracuje s interními zdroji a finančním plánem, který si tvoří přímo provozovna Tachově.

2.2.1 Historie

Dne 6. 1. 2016 začal mobilní Hospic Sv. Jiří v Tachově poskytovat služby jako provozovna Hospice Sv. Jiří, o. p. s. v Chebu.

Myšlenka založení hospice v Tachově vznikla již v průběhu roku 2015 díky Ivě Csanálosi, která spolu s Lucií Davidovou a ředitelkou chebského hospice Alenou Votavovou začaly nejen díky podpoře správní rady hospice tuto myšlenku realizovat. V úplných začátcích bylo potřeba zajistit nezbytnou legislativní a administrativní přípravu, sehnat prostory pro zázemí hospice, zajistit odborné personální obsazení a materiální zabezpečení. V neposlední řadě se museli získat finanční prostředky na vznik a chod hospice v Tachově.

Z důvodu informovanosti veřejnosti o záměru založit mobilní hospic na Tachovsku vznikla v první polovině roku 2015 propagační kampaň. Veřejnost mohla navštívit nově vzniklé webové stránky, facebookový profil a po celý rok se uskutečňovali různé benefiční akce (besedy, přednášky, bazárky, koncerty na podporu financování hospice). Druhá polovina roku 2015 patřila především oslovování potencionálních partnerů ze stran firem, obcí a institucí v okolí Tachova. Na konci roku 2015 byl zajištěný kompletní hospicový tým, který se skládal ze dvou odborných lékařek, sedmi zdravotních sester, sociální pracovnice, psychologky, duchovního a dobrovolníků. (Historie mobilního hospice v Tachově, n. d.)

2.2.2 Služby

V rámci služby mobilního hospice je nabízena odborná lékařská péče, odborná sesterská péče formou návštěvní služby 24 hodin denně, podpora sociálního pracovníka a duchovního, zapůjčení kompenzační pomůcek.

Mobilní hospicová péče stojí 200 Kč na den. V této ceně je zahrnut běžně spotřebovaný materiál (kanyly, jehly, obvazy apod.) a zapůjčení zdravotních či kompenzačních pomůcek. Odborné sociální poradenství a telefonické konzultace jsou zdarma. (Mobilní hospic, n. d.)

Sociální poradenství momentálně zajišťuje v Tachově Marie Fouňová, DiS. Poradenství je poskytováno podle Zákona o sociálních službách 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Tato služba je bezplatná a slouží těm, kteří hledají podporu, kontakty a informace v oblasti péče o nemocné.

Klienti hospice mají možnost využít také půjčovnu kompenzačních a zdravotních pomůcek, které se půjčují zdarma na základě smlouvy o zapůjčení. Hospic nabízí celou řadu pomůcek:

- antidekubitní matrace
- elektrická polohovací lůžka
- polohovací kompenzační pomůcky pro bazální stimulaci
- francouzské hole
- chodítka
- invalidní vozíky
- multifunkční podložka
- podložní mísy
- dávkovače léků
- toaletní křesla pojízdná
- toaletní židle
- nafukovací vanička na mytí hlavy
- mobilní nafukovací vana
- lineární dávkovač léků
- infuzní stojan

- odsávačka
- oxygenátor (Půjčovna pomůcek, n. d.)

2.2.3 Cílové skupiny a proces poskytování hospicové péče

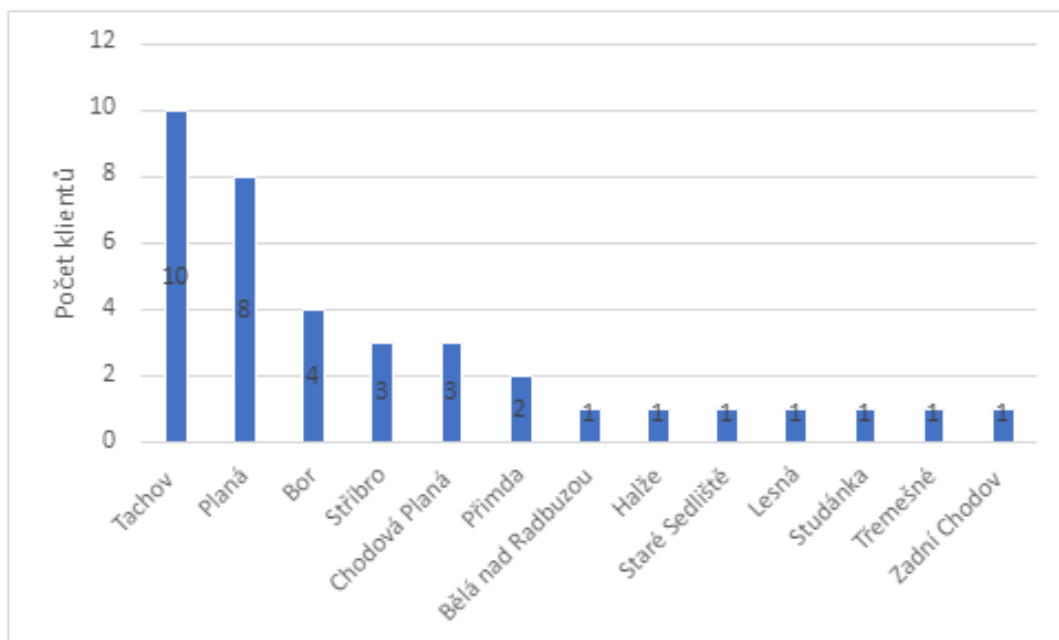
Cílové skupiny

Cílovou skupinou pro Hospic Sv. Jiří v Tachově jsou především nevléčitelně nemocní lidé, kteří jsou v konečné fázi života a jejich blízcí. Průměrný věk klientů hospice byl 71 let v roce 2020, nejmladšímu klientovi bylo 45 let a nejstaršímu 90 let. V roce 2020 bylo pečováno o 24 mužů a 13 žen, z toho 35 klientů mělo onkologické onemocnění a pouze 2 měli jinou diagnózu. (Výroční zpráva, 2020)

Z pohledu segmentačních kritérií můžeme skupinu nevléčitelně nemocných a jejich příbuzných charakterizovat následovně:

Dle **geografického kritéria** se jedná o klienty, kteří žijí na území Plzeňského kraje, konkrétněji na Tachovsku. Za rok 2020 byla poskytována služba mobilního hospice nejvíce v Tachově, Plané, Boru a následně v dalších menších městech, obcích a osadách, které jsou k vidění na *Obrázku 4*.

Obrázek 4: Území využívající službu mobilního hospice za rok 2020



Zdroj: Výroční zpráva Hospic Sv. Jiří, (2020, s. 8)

Z **demografického hlediska** se jedná o starší občany, jejichž průměrný věk se pohybuje kolem 70 let. Spolupráce probíhá i s příbuznými nevléčitelně nemocných.

Z pohledu **socioekonomického kritéria** Hospic nerozlišuje žádný socioekonomický status, vzdělání či povolání svých klientů.

Na základě **psychologického kritéria** pracuje Hospic Sv. Jiří především s lidmi, kteří jsou v konečné fázi života a hledají pomoc při prožití této fáze v domácím prostředí. Cílí na skupiny, kterým dává tato služba smysl a chtějí pokojně žít až do posledního okamžiku.

Proces poskytování hospicové péče

Zájemce o hospicovou péči nejprve vyplní žádost o přijetí do péče, kterou lze uskutečnit buď po předchozí telefonické domluvě osobně v kanceláři hospice nebo přímo u zájemce doma. Po podání žádosti nastává zhodnocení, zda zájemce splňuje kritéria pro příjem:

- a) nevléčitelné onemocnění v konečném stadiu
- b) je zajištěna celodenní přítomnost pečující osoby (rodinný příslušníci či přátelé)

Pokud bude zhodnocení žádosti úspěšné, následuje příjmová návštěva, kterou provádí lékařka a zdravotní sestra. Na této návštěvě lékařka prostuduje zdravotní zprávy a prokonzultuje s klientem jeho obtíže, přání, potřeby a stanoví následující rozsah péče a medikaci.

Následuje sepsání smlouvy o poskytování služeb mobilního hospice se sociální pracovníci a vysvětlení veškerých náležitostí.

Průběh hospicové péče je zajišťován sestrami, lékařkami a ostatními členy týmu a je plánován podle individuálních potřeb nemocného.

Po úmrtí klienta péče nekončí, jelikož hospicový tým je k dispozici pozůstalým i v následujících měsících, kdy mohou stále využívat poradenství sociální pracovníce, poradkyně pro pozůstalé a služby hospicového duchovního. (Jak to chodí v hospici, n. d.)

2.3 Finanční zdroje Hospice

V této podkapitole bude popsána struktura finančních zdrojů Hospice Sv. Jiří v Tachově a představení nejdůležitějších podporovatelů. Je zde pracováno s daty za roky 2019 až 2021.

2.3.1 Struktura finančních zdrojů

Hospic Sv. Jiří v Tachově využívá hned několik zdrojů financování. Mezi ty nejdůležitější se řadí veřejné rozpočty, individuální dárci, firmy a živnostníci a nadace. Příjmy z vlastní činnosti tvoří poměrně malou položku v jejich financování.

➤ Veřejná správa

Finanční prostředky z veřejné správy jsou pro Hospic Sv. Jiří v Tachově zásadním zdrojem financování, který tvoří největší položku příjmů. V žádostech o dotace či granty z veřejných rozpočtů se organizace snaží zahrnout, co nejvíce nákladových položek, kde nejčastěji uvádí potřebu zdravotnického materiálu, pronájem vozů, mzdy, léky ale třeba také služby. Každoročně nejvyšší dotace poskytuje Plzeňský kraj. (Finanční plány Hospice Sv. Jiří, 2019–2021)

➤ Individuální dárci

Individuální dárci tvoří v celkovém rozpočtu Hospice Sv. Jiří v Tachově poměrně důležitou část. Individuální dárci v roce 2021 přispěli na chod Hospice částkou 393 061 Kč.

Hospic Sv. Jiří umožňuje také možnost vstoupit do tzv. Klubu přátel Hospice Sv. Jiří. Klub je určen pro individuální dárci, kteří se zavázali k podpoře částkou ve výši alespoň 100 Kč za měsíc (případně 1 200 Kč za rok) nebo pro firmy či organizace, které přispívají alespoň 500 Kč za měsíc (případně 6 000 Kč za rok). Tito dárci si nastaví trvalý příkaz ve výši, kterou si sami určí. Částku je možné kdykoliv změnit, stejně tak je možné členství kdykoliv zrušit.

Dárcům toto členství přinese pravidelné informace o způsobu nakládání s jejich příspěvky, pozvánky na akce Hospice Sv. Jiří v Tachově, zveřejnění jména ve výroční zprávě a na webu. (Klub přátel hospice, n. d.)

➤ **Firmy**

Firmy jsou pro Hospic Sv. Jiří dalším z klíčových podporovatelů, bez kterých by chod Hospice nebyl možný. *Tabulka 1* zachycuje výčet firem, které se podílely na financování Hospice v roce 2020 a rozmezí poskytnutého daru. Díky podpoře firem je možné stále zkvalitňovat nabízené služby a zaměřovat se na jejich rozšíření.

Tabulka 1: Firmy a rozmezí výše jejich darů za rok 2020

Rozmezí daru	Firmy
10 000 – 100 000 Kč	Rinkai, ČSOB, Kolowraty lesy, a. s. Merimex, BHS Corrugates, Chodovar Formy Tachov, s. r. o., Chytré domy INOTECH ČR, spol. s. r. o., PRESSOL Tschechien, NOVASPORT (zaměstnanci), Záliš Pavel, JUDr.
1 000 – 9 000 Kč	Rotarex Praha, Dr. Popov, s. r. o., LUKAS TRANSPORT, s. r. o., METATEC s. r. o., PROMONT Logistik, s. r. o., POLYTEC HOLDING AG Nussbauer Železářství Charouzek, Hrůza Petr, JUDr. Dranková Alexandra – AD- OPTIK, ALL – APLLY s. r. o., Secret Forest s. r. o., Perfektos Real s. r. o., Helveti s. r. o., Lékárna Pod Věží, Planá

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

➤ **Nadace, nadační fondy a neziskové organizace**

Mezi podporovatele Hospice Sv. Jiří z řad nadací, nadačních fondů a jiných neziskových organizací patří:

- Biskupství plzeňské
- NF Tesco
- Nadace rozvoje občanské společnosti
- Výbor dobré vůle

- NF Umění doprovázet
- Spolu silnější
- Lukostřelci Českého lesa
- Diecézní charita Plzeň TS
- TJ Slavoj tenisový klub
- ČSOB pomáhá regionům
- Evangelická církev metodistická
- Tachovská farnost
- Českobratrská církev evangelická
- ECM Plzeň Maranatha (Děkujeme nadacím a nf, n. d.)

NF Tesco

Za uplynulá 3 období se Hospic Sv. Jiří v Tachově zapojil každý rok do programu Vy rozhodujete, my pomáháme skrz Nadační fond Tesco. Tento nadační fond rozděluje 5 040 000 korun 270 organizacím po celém Česku a podporuje tak projekty, které pomáhají místním komunitám. Celý program funguje tak, že organizace připraví projekt a vyplní online přihlášku. Následně zákazníci Tesca vybírají v každém regionu formou hlasování projekt, který je jim nejbližší. Vítězné projekty jsou podpořeny částkou 30 000 Kč. (Tesco, n. d.)

Nadace rozvoje občanské společnosti

Nadace rozvoje občanské společnosti se řadí mezi nejstarší a největší neziskové organizace v ČR. Jejím posláním je rozvíjet občanskou společnost a český neziskový sektor, o což se snaží pomocí nadačních příspěvků z grantových programů, kterými podporují projekty, které pomáhají znevýhodněným či ohroženým skupinám, podporují lidská práva nebo jiným způsobem ožívají zájem občanů o veřejný život. (NROS, 2022)

Výbor dobré vůle

Nadace Olgy Havlové nabízí program zaměřený na podporu paliativní a hospicové péče. Tento program podporuje vzdělávání pracovníků přímé péče, terénní zdravotní a sociální služby, vybavení zařízení, pořízení zdravotních a kompenzačních pomůcek. (Výbor dobré vůle, n. d.)

NF Umění doprovázet

Nadační fond Umění doprovázet si klade za cíl získávat finanční a materiální podporu pro české hospice. V rámci projektu Přístroje a zdravotnické pomůcky pomáhají hospicům získat finanční prostředky na nákup přístrojů a zdravotnických pomůcek. Může se jednat např. o polohovací lůžka, lineární dávkovače léků, odsávačky či oxygenátory. Hospic Sv. Jiří v Tachově ho využil právě na nákup lineárního dávkovače léků. (Umění doprovázet, n. d.)

Spolu silnější

Iniciativa Spolu silnější je projektem spolku Pro bezpečnou budoucnost z. s. Podpora probíhala nejprve přijímáním darů na transparentní účet a následně se finanční částka rozdělovala na podporu konkrétních dobročinných projektů. K 22. 12. 2021 bylo přijímání darů ukončeno. (Spolu silnější, n. d.)

Diecézní charita Plzeň

Diecézní charita Plzeň je účelové zařízení římskokatolické církve s vlastní právní subjektivitou, které usiluje o pomoc lidem v nouzi bez rozdílu barvy pleti, náboženství či národnosti. (Diecézní charita Plzeň, n. d.)

Pořádá největší charitativní akci v České republice, kterou je Tříkrálová sbírka. Ta se koná již od roku 2000 a nejčastěji se z vybrané částky podporují charitní sociální služby. Následně se vypíše záměry, na jakou pomoc bude určený výtěžek použit. (Diecézní charita Plzeň, 2022)

ČSOB pomáhá regionům

ČSOB pomáhá regionům podporuje různorodé dobročinné projekty, které zlepšují kvalitu života v Česku a přináší lidem radost. Podpora funguje tak, že do každého z 15 regionů České republiky ČSOB rozdělí 150 000 Kč (celkem tedy 2 250 000 Kč). Kromě příspěvku od ČSOB projekty získávají také dary od široké veřejnosti. Čím větší je obnos financí od veřejnosti, tím vyšší dar získá projekt právě od ČSOB. V každém kraji vybírá výběrová komise 3 projekty, čtvrtý je vybrán veřejností prostřednictvím hlasování. Nejúspěšnější projekt v daném regionu získá finanční odměnu 50 000 Kč od ČSOB, další 3 projekty pak 40 000 Kč, 35 000 Kč a 25 000 Kč. (ČSOB pomáhá regionům, n. d.)

➤ Příjmy z vlastní činnosti

Hospic Sv. Jiří v Tachově má svůj vlastní obchůdek, ve kterém nabízí výrobky od tvořivých lidí a přátel hospice. Tyto výrobky jsou pak nabízené při různých akcích, které činnost hospice podporují. (Hospicový obchůdek, n. d.)

2.4 SWOT analýza

Jak již bylo nastíněno v kapitole 1.4.1 *Strategické plánování* důležitou analýzou, která popisuje jak vnitřní, tak vnější prostředí organizace, je SWOT analýza. *Tabulka 2* je rozdělena do 4 částí: silné a slabé stránky popisují vnitřní prostředí organizace, příležitosti a hrozby popisují vnější prostředí organizace.

Tabulka 2: SWOT analýza Hospice Sv. Jiří v Tachově

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Ucelený kolektiv	Málo personálu
Dobrá pověst	Registr právních požadavků
Kvalitní služby	Nerozpracovaný systém řízení rizik
Empatičtí a zkušení pracovníci	Komunikace s širokou veřejností
Dobrá komunikace s Klubem přátel	Malé množství dobrovolníků
Pokrytí celého regionu Tachovska	SMART cíle
Fungující sociální sítě a webové stránky	
Vypracován etický kodex	
Monitorovány potřeby klientů	
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Více přiblížit práci hospice veřejnosti	Neznalost práce hospice u širší veřejnosti
Rostoucí zájem o hospicové služby	Množství prostředků z veřejné správy
Dotace a granty	Snížení ochoty dárců
Sociální sítě	Neposkytnutí grantů

Malá konkurence	Negativní ohlasy
	Množství klientů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Výstupy SWOT analýzy

Ze SWOT matice je možné navrhnout vhodnou podstrategii podniku. V matici vytvořené pro Hospic Sv. Jiří převládají především silné stránky spolu s hrozbami, tudíž první podstrategií, na kterou by se měl Hospic Sv. Jiří v Tachově zaměřit je **podstrategii ST**. Organizace by měla využít především své dobré pověsti, kvalitních služeb a monitorování potřeb klientů k tomu, aby eliminovala negativní ohlasy a s tím spojené i množství dalších budoucích klientů. Velkou výhodou jsou fungující webové stránky a sociální sítě, které by se měly více využívat k rozšíření povědomí o práci v Hospici Sv. Jiří mezi širokou veřejností. Nadále by se mělo pokračovat v pravidelné komunikaci s Klubem přátel, aby se zamezilo případnému snížení ochoty dárců. Hospic Sv. Jiří pokrývá svými službami celý region Tachovska, kde nemá žádnou konkurenci, což by měl být pozitivní fakt v získávání grantů a prostředků z veřejné správy.

Druhou podstrategií, kterou by organizace mohla využít je **podstrategie WO**, která usiluje o odstranění či minimalizování slabých stránek a následné využití příležitostí. Mezi zásadní slabou stránku patří komunikace Hospice Sv. Jiří s širokou veřejností. V momentě, kdy se organizace zaměří na pořádání více benefičních akcí a častější interakci s širokou veřejností, dostane se tak činnost Hospice Sv. Jiří více do podvědomí, což bude mít na organizaci pozitivní vliv v mnoha směrech. Ke komunikaci by se také daly využít stávající sociální sítě (Facebook a Instagram) a webové stránky Hospice Sv. Jiří. Především Instagram je u mladší generace velmi oblíbeným nástrojem, tudíž by se s jeho pomocí mohla oslovit právě tato skupina. Kvalitními a promyšlenými příspěvky by se mohla přibližovat práce v organizaci, sdílet důležité benefiční akce nebo oslovovat potenciální dobrovolníky. Právě dobrovolníci v Hospici Sv. Jiří momentálně také chybí. Dále by se organizace měla zaměřit na definování cílů pomocí pravidla SMART, aby následné vyhodnocování bylo co nejefektivnější. Málo personálu je podstatný problém, na kterém Hospic Sv. Jiří usilovně pracuje a shání zaměstnance s potřebnou kvalifikací. Pozornost by měla organizace upřít také na systém řízení rizik a registr právnických požadavků, které dosud nejsou zpracovány.

V **podstrategii SO** by měla organizace dbát na to, aby své silné stránky využila k realizaci příležitostí. K většímu přiblížení práce hospice veřejnosti by organizace mohla využít své fungující sociální sítě, webové stránky a organizovat více akcí, kde by docházelo k osvětě. Vzhledem k tomu, že Hospic Sv. Jiří má klienty z celého regionu Tachovska, mohl by mít výhodné postavení v získávání grantů z Tachova, okolních obcí ale také z kraje. Velkou příležitostí je také nízká konkurence, tudíž by organizace měla usilovat o co největší rozšíření do dalších měst a obcí, které by o služby hospice měli zájem. Rostoucí zájem o hospicové služby je také další příležitostí, kterou by Hospic Sv. Jiří neměl nechat utéct a měl by využít své dobré pověsti, ucelené kolektivu a zkušených pracovníků k tomu, aby zájem neustále rostl a naplňoval představy klientů. Vzhledem k tomu, že Hospic Sv. Jiří monitoruje potřeby klientů a komunikace s Klubem přátel je také na dobré úrovni, má tak důležité informace k tomu, co klienty a dárce zajímá a jaká témata jim mohou přinášet přes sociální sítě.

Podstrategie WT se používá v momentě, kdy se podnik snaží především přežít a usiluje tak o minimalizování slabých stránek a vyhýbá se hrozbám. Ke slabým stránkám patří u Hospice Sv. Jiří nedostatek personálu, což by organizace měla řešit aktivním hledáním pracovníků skrz různé pracovní portály či samotní vypracovat nabídku práce, kterou na portálech či svých sociálních sítích nabídnou. Kromě nedostatku pracovníků má organizace také nedostatek dobrovolníků, který by mohl vyřešit podobným způsobem přes nabídku na sociálních sítích, případně oslovit studenty ze středních škol v Tachově. Pro lepší pochopení právních aspektů je doporučeno vypracovat registr právních požadavků. Mezi slabé stránky patří také nerozpracovaný systém řízení rizik, který by v případě správného zpracování mohl pozitivně ovlivnit nežádoucí faktory. Jednou z hrozeb je neznalost práce hospice u širší veřejnosti, čemuž se dá předcházet efektivnější komunikací, využíváním sociálních sítí a pořádáním akcí, kde dochází k předávání informací o chodu organizace. Mezi další hrozby patří množství prostředků z veřejné správy a neposkytnutí grantů. Je stěžejní hlídat důležitá data, která se pojí s odevzdáváním žádostí o granty a prostředky z veřejné správy. Výše peněžních

prostředků z Plzeňského kraje se dá ovlivnit počtem klientů, čím více, tím vyšší podpora. Je tedy důležité usilovat o neustále nové klienty, budovat dobré jméno a poskytovat kvalitní služby, čímž eliminuje organizace negativní ohlasy, které se mohou bezpochyby také objevit.

SWOT analýza byla zpracována na základě dostupných informací o dané organizaci. K lepšímu zmapování situace byl použit také sebehodnotící dotazník z projektu Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací poskytujících sociální služby, který řešil otázku legislativy, strategické oblasti řízení organizace a poté další důležité aspekty jednotlivých služeb. (EMANNO, 2020)

2.5 Analýza financování Hospice Sv. Jiří

Tachovská provozovna Hospice Sv. Jiří si vede vlastní finanční plány, které jsou tvořeny mimo účetní rámec. Tyto plány slouží následně Hospici Sv. Jiří v Chebu, který z nich čerpá při tvorbě Rozvah a Výkazů zisku a ztrát za celou obecně prospěšnou společnost Hospice Sv. Jiří. Z tohoto důvodu nejsou následující data členěna podle klasické struktury Výkazu zisku a ztrát.

V provozovně v Tachově pracuje na pozici fundraisera jedna osoba, která se stará, jak o fundraising, tak také o PR společnosti. Finanční plány jsou sestavovány na základě přechozích zkušeností a vychází ze skutečností z minulých finančních plánů a výsledků hospodaření. V této kapitole je popsána analýza výnosů a nákladů z let 2019 až 2021. Veškerá data jsou čerpána z interních dokumentů Hospice Sv. Jiří, které nejsou zveřejněné na žádných webových stránkách.

2.5.1 Analýza příjmů a výnosů

Hlavním zdrojem financování Hospice Sv. Jiří v Tachově jsou **veřejné rozpočty**. Jak je patrné z *Tabulky 3* nejvyšší dotace poskytuje Plzeňský kraj, který v roce 2019 přispěl částkou 660 000 Kč, v roce 2020 částka vzrostla na 880 000 Kč a v roce 2021 je patrný pokles na 491 138 Kč. Dle Lucie Davidové, která zastává roli fundraisera, je pokles zapříčiněn kombinací několika důvodů:

1. Změna garnitury

2. Snížení poskytované částky na jednoho klienta z původních cca 20 tis. na cca 13 tis. Kč
3. Personální důvody – nedostatek sester
4. Pokles klientů, s čímž souvisí i fakt, že více klientů zemřelo ve zdravotnických zařízeních

Nedílnou součástí jsou také dotace z okolních měst a obcí, mezi které patří například obec Rozvadov, město Bor, obec Částkov, obec Kokašice či město Stříbro. Za roky 2019, 2020 a 2021 celkově města a obce poskytly 1 198 500 Kč. Město Tachov podporuje Hospic od začátku jeho fungování a za uplynulá tři období poskytl celkem 750 000 Kč a jeho finanční příspěvek se za uplynulá 3 období zvyšoval vždy o 50 000 Kč. Nejvíce přijatých financí z veřejných rozpočtů Hospic Sv. Jiří zaznamenal v roce 2020, kdy obdržel celkovou částku 1 485 000 Kč.

Tabulka 3: Přijaté finance z veřejných rozpočtů za roky 2019 až 2021 (v Kč)

Poskytovatel	2019	2020	2021	Celkem
Město Tachov	200 000	250 000	300 000	750 000
Plzeňský kraj	660 000	880 000	491 138	2 031 138
Ostatní města a obce Tachovska	417 500	355 000	426 000	1 198 500
Celkem	1 277 500	1 485 000	1 217 138	

Zdroj: Finanční plány (2019–2021), zpracováno autorkou

Individuální dárci jsou jednou ze stěžejních položek ve finančních plánech hospice. V *Tabulce 4* je možné vidět, že z Klubu přátel Hospice plynulo v letech 2020 a 2021 podstatně více finančních prostředků než od ostatních individuálních dárců. V roce 2020 byla částka z těchto zdrojů nejmenší, což lze přisuzovat vlivu pandemie, která v té době zasáhla Českou republiku. Naopak velmi pozitivní je fakt, že v roce 2021 došlo ke značnému zvýšení příspěvků od individuálních dárců, i přesto, že pandemická krize stále trvala.

Tabulka 4: Přehled přijatých darů od individuálních dárců mezi roky 2019 až 2021 (v Kč)

Poskytovatel	2019	2020	2021
Klub přátel Hospice	184 416	335 892	393 061
ostatní	407 477	218 892	249 481
Celkem	591 893	554 784	642 542

Zdroj: Finanční plány (2019–2021), zpracováno autorkou

Podstatnou položkou jsou také **firmy a živnostníci**. V roce 2019 firmy a živnostníci přispěli částkou 268 430 Kč, v roce 2020 částkou 482 320 Kč a v roce 2021 příspěvek činil 589 035 Kč. Z *Tabulky 5* lze tedy pozorovat neustálé zvyšování finančních příspěvků z těchto zdrojů.

Tabulka 5: Přehled přijatých darů od firem a živnostníků mezi roky 2019 až 2021 (v Kč)

Poskytovatel	2019	2020	2021
Firmy a živnostníci	268 430	482 320	589 035

Zdroj: Finanční plány (2019–2021), zpracováno autorkou

Hospic Sv. Jiří je podporován také **nadacemi, nadačními fondy a jinými neziskovými organizacemi**. V roce 2019 bylo od nadací a nadačních fondů přijato 65 500 Kč, v roce 2020 se částka zvýšila na 290 958 Kč a v roce 2021 mírně poklesla na 240 450 Kč. Od jiných neziskových organizací bylo v roce 2019 poskytnuto 189 486 Kč, v roce 2020 pak 153 486 Kč a v roce 2021 se částka nepatrně zvýšila na 157 745 Kč. Jak je patrné z *Tabulky 6* v roce 2019 bylo z těchto zdrojů přijato 254 986 Kč, v roce 2020 se jednalo o částku 444 444 Kč a v roce 2021 pak o částku 398 195 Kč.

Tabulka 6: Přehled přijatých peněžních prostředků z nadací, fondů a jiných NO v letech 2019–2021 (v Kč)

Poskytovatel	2019	2020	2021
Nadace a nadační fondy	65 500	290 958	240 450
Neziskové organizace	189 486	153 486	157 745
Celkem	254 986	444 444	398 195

Zdroj: Finanční plány (2019–2021), zpracováno autorkou

V roce 2019 Hospic Sv. Jiří získal finanční prostředky pouze od 3 nadací, které přispěly na elektrickou polohovatelnou postel, léky a zdravotnický materiál a na vzdělávání zaměstnanců organizace. Z *Tabulky 7* je možné vidět, že se jednalo o nadace Každý koš pomáhá, NF Tesco a Výbor dobré vůle.

Tabulka 7: Seznam nadací poskytujících finanční prostředky v roce 2019 (v Kč)

Název nadace	Výše příspěvku
Každý koš pomáhá	17 500
NF Tesco	30 000
Výbor dobré vůle	18 000
Celkem	65 500

Zdroj: Finanční plány (2019–2021), zpracováno autorkou

Nedílnou součástí finančních plánů uplynulých třech období byla také **veřejná sbírka ČSOB pomáhá regionům a vlastní veřejná sbírka hospice**. Z *Tabulky 8* je tedy patrné, že v roce 2019 se ve veřejných sbírkách vybralo 320 740 Kč, v roce 2020 bylo vybráno 211 251 Kč a v roce 2021 pak 49 935 Kč.

Tabulka 8: Přijaté finance z veřejných sbírek za roky 2019 až 2021 (v Kč)

	2019	2020	2021
Veřejné sbírky	320 740	211 251	49 935

Zdroj: Finanční plány (2019–2021), zpracováno autorkou

Vlastní veřejná sbírka je zprostředkována formou pokladniček, které jsou umístěné na různých místech na Tachovsku. Momentálně je rozmístěno 8 pokladniček. Mimo různé firmy a organizace z Tachova jsou pokladničky například v MKS Stříbro, v Městské knihovně v Plané, V Secondhandu Kladruby či ve Studánce.

Menší částky Hospic Sv. Jiří s provozovnou v Tachově získává také z **vlastní činnosti**, kam patří různé benefiční akce, vstupné, prodej vlastních výrobků či reklama firmám. V roce 2019 se z těchto aktivit vybralo 216 717 Kč, v roce 2020 pak 101 499 Kč a v roce 2021 se částka vyšplhala na 141 364 Kč, což je možné vidět v *Tabulce 9*.

Tabulka 9: Tržby z vlastní činnosti v letech 2019 až 2021 (v Kč)

	2019	2020	2021
Vlastní činnost	216 717	101 499	141 364

Zdroj: Finanční plány (2019–2021), zpracováno autorkou

V roce 2020 bylo konkrétně z prodeje výrobků z hospicového obchůdku vybráno 21 549 Kč. Výrobky byly nabízené na 3 akcích, konkrétně na Rock pro hospic, Vetas a Pivních slavnostech.

Poslední příjmovou položkou pro Hospic Sv. Jiří v Tachově jsou **materiální dary**. Jak je patrné z *Tabulky 10*, v roce 2019 byly materiální dary nejvyšší ze všech pozorovaných let, částka činila 22 782 Kč. V roce 2020 Hospic Sv. Jiří nepřijal žádný materiální dar, důvodem může být opět zmiňovaná pandemie, která v té době zasáhla Českou republiku. V roce 2021 se materiální dary zvýšily na hodnotu 7 713 Kč.

Tabulka 10: Materiální dary za roky 2019 až 2021 (v Kč)

	2019	2020	2021
Materiální dary	22 782	0	7713

Zdroj: Finanční plány (2019–2021), zpracováno autorkou

2.5.2 Analýza nákladů

K celkovému zhodnocení financování Hospice Sv. Jiří v Tachově je potřeba analýzu doplnit i o nákladové položky. V *Tabulce 11* jsou popsány náklady za roky 2019 až 2021, které jsou rozděleny podle interního dělení hospice.

Pod položku osobní náklady spadají mzdy pro jednotlivé pracovníky, platby sociálního a zdravotního pojištění, daně z příjmů a benefity pro zaměstnance. Také sem spadá roční platba pro ředitelku Hospice Sv. Jiří v Chebu a odborného garanta. V roce 2019 byli v Hospici Sv. Jiří zaměstnáni 3 pracovníci na hlavní pracovní poměr (HPP) a 8 pracovníků na dohodu o provedení práce (DPP), v roce 2020 se počet zaměstnanců na HPP zvýšil na 4 a na DPP pracovalo 10 zaměstnanců. V roce 2021 zaměstnanců ve společnosti oproti předchozímu roku ubylo, a to na 3 pracovnice na HPP a 7 pracovníků na DPP. Do materiálních nákladů spadá především zdravotnický materiál, léky, kompenzační pomůcky, ale také kancelářský materiál, odborná literatura či zdravotnické

oděvy pro lékaře a zdravotní sestry. Položka služeb zahrnuje školení a vzdělávání pracovníků, energie provozovny, účetnictví a audit, pojištění profesní odpovědnosti, program na vykazování výkonů (Karta pacienta), telefonní poplatky a internet, poštovné a ostatní služby. Do cestovních nákladů se řadí autoprovoz dvou vozů, nájem 2 vozů, opravy a pojištění auta a údržba vozů. V roce 2021 byly cestovní náklady nejmenší ze všech 3 porovnávaných let, což můžeme přisuzovat tomu, že o službu mobilního hospice nebyl takový zájem právě kvůli většímu využití zdravotnických zařízení. Poslední položkou je Fond pro klienty a pozůstalé, který slouží k finanční rezervě, která by mohla být potřebná právě pro klienty a jejich pozůstalé. (interní dokumenty)

Tabulka 11: Náklady Hospice Sv. Jiří v letech 2019 až 2021 (v Kč)

	2019	2020	2021
Osobní náklady včetně odvodů	2 075 297	2 309 600	2 338 829
Materiální náklady	260 171	260 970	237 334
Služby	269 766	162 227	209 955
Cestovní náklady	125 702	107 827	79 812
Fond pro klienty a pozůstalé	11 226	4 738	8 217
Náklady celkem	2 742 162	2 840 624	2 874 147
Výnosy celkem	2 953 048	3 278 786	3 045 922
Celková bilance	210 886	438 162	171 775

Zdroj: Finanční plány (2019–2021), zpracováno autorkou

2.6 Návrh fundraisingového plánu na následující období

Vzhledem k tomu, že tachovská provozovna Hospice Sv. Jiří aktivně uvažuje o tom, že v nadcházejících obdobích bude fungovat jako samostatná nezisková organizace, bude pro ně stěžejní fundraisingový plán mít velmi dobře propracovaný.

Fundraisingový plán by se měl sestavovat několik měsíců dopředu, ideálně by měl být hotový do začátku prosince, a to z toho důvodu, že některé dotace vyžadují zaslání žádostí do konce kalendářního roku nebo na začátku následujícího roku. S tím souvisí i fakt, že by do nového roku měla organizace vstupovat s jasnými cíli, kterých by se měla snažit

dosáhnout. Poslání organizace, dodržování etického kodexu a zásady fundraisingu by při plánování fundraisingového plánu neměly být taktéž opomíjeny.

Návrh tohoto plánu vychází především z informací z minulých období a provedených analýz. Vzhledem k tomu, že je momentálně k dispozici omezené množství informací, je plán tvořen převážně odhadem vycházejícím z minulých let a obohacen o nové navrhované fundraisingové aktivity.

2.6.1 Varianty vývoje

Pro fundraisingový plán nadcházejícího období jsou představeny 3 varianty možného vývoje. Jsou vypracovány tabulky předpokládaných výnosů v každé variantě, které vycházejí především z dat dostupných z minulých let. Na závěr jsou srovnány celkové výnosy s předpokládanými výdaji, které jsou známé z rozpočtového záměru Hospice Sv. Jiří na rok 2022.

Pesimistická varianta

Pesimistická varianta je základem pro ostatní varianty, které jsou pouze jejím rozšířením. Jedná se o úspornou variantu, která dbá na životaschopnost organizace bez jakýchkoliv rozvojových tendencí. Základem této verze je udržet chod mobilního hospice v dosavadní podobě spolu s nabízejícími doplňkovými službami, kterými jsou sociální poradenství a půjčovna kompenzačních pomůcek.

V případě individuálních dárců a Klubu přátel je v *Tabulce 12* počítáno s nižší částkou než v uplynulých 3 obdobích z toho důvodu, že se stále mohou projevit dopady pandemie a nyní i situace na Ukrajině, jelikož spousta lidí směřuje svou finanční i materiální pomoc právě tímto směrem. Ze stejného důvodu je také snížena částka firem a živnostníků.

Dále je zde počítáno s pravidelnými dotacemi z veřejných rozpočtů Plzeňského kraje, města Tachova a ostatních měst a obcí Tachovska. V případě veřejných rozpočtů je počítáno s nejnižšími částkami, která za uplynulá 3 období byla Hospici Sv. Jiří v Tachově poskytnuta.

U nadací, nadačních fondů a jiných neziskových organizací je částka ponížena o úměrnou částku vycházející z dat z předchozích let. Je zde počítáno jen s nadacemi, nadačními fondy a jinými neziskovými organizacemi, které podporují Hospic Sv. Jiří pravidelně.

Veřejné sbírky a ČSOB veřejná sbírka je uvedena ve výši 49 935 Kč, což odpovídá roku 2021, kdy se bohužel nepodařilo ani zdaleka dosáhnout na výši příspěvků jako v roce 2019 či 2020. Položka vlastní činnost opět vychází z minulých let, tentokrát z roku 2019, kdy byl příjem za všechny pozorovaná období nejnižší.

Po sečtení všech položek se výnosy v této variantě dostanou na částku 2 307 572 Kč.

Tabulka 12: Výnosy – pesimistická varianta

Výnosy	Částka (v Kč)
Individuální dárci + Klub přátel	500 000
Veřejné rozpočty – Tachov	200 000
Veřejné rozpočty – Plzeňský kraj	491 138
Veřejné rozpočty – ostatní města a obce Tachovska	355 000
Firmy a živnostníci	300 000
Nadace, nadační fondy a neziskové organizace	310 000
Veřejné sbírky + ČSOB sbírka	49 935
Vlastní	101 499
Celkem	2 307 572

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Realistická varianta

V realistické variantě je pracováno jak s daty, které jsou již známé, tak s daty, které jsou odhadovány na základě analýzy výnosů z uplynulých let, především z roku 2021.

Klub přátel zaznamenává každý rok nové přispěvatele a přibývá i individuálních dárců, tudíž se reálná částka v *Tabulce 13* stanovila na 642 542 Kč, což odpovídá výši příspěvků za rok 2021.

Částky z veřejných rozpočtů jsou již pro rok 2022 známé a činí z Plzeňského kraje 491 138 Kč, z města Tachova 300 000 Kč a z ostatních měst 360 000 Kč. Vzhledem

k tomu, že se částky od firem a živnostníků v uplynulých 3 obdobích neustále zvyšovaly, je velmi pravděpodobné, že by se v roce 2022 mohla částka pohybovat kolem 500 000 Kč. Je zde také počítáno, že se uskuteční benefiční akce, na kterých řada firem přispívá na činnost Hospice.

Od jiných neziskových organizací je přislíbena na rok 2022 finanční pomoc ve výši 150 000 Kč, navíc Hospic Sv. Jiří bude podpořen dalšími nadacemi jako je Výbor Dobré vůle, NF Tesco a další podporu z nadací a nadačních fondů se Hospic Sv. Jiří bude dále pokoušet.

V roce 2022 se Hospic Sv. Jiří bude snažit o co nejlepší umístění ve veřejné sbírce ČSOB pomáhá regionům, tudíž se předpokládá výnos kolem 200 000 Kč. Velkým překvapením, se kterým Hospic Sv. Jiří může již nyní počítat je 450 000 Kč ze sbírky Adventních koncertů, které se zúčastnil v loňském roce. Dohromady je tedy suma z veřejných sbírek a ČSOB veřejné sbírky stanovena na 650 000 Kč.

Výnosy z vlastní činnosti jsou pro rok 2022 mírně navýšeny na 153 000 Kč vzhledem k tomu, že bude možnost prodávat výrobky z Hospicového obchůdku na mnoha akcích, což v uplynulých dvou obdobích nebylo z důvodu pandemie možné.

Celkové výnosy v této variantě činí po sečtení všech položek částku 3 496 680 Kč.

Tabulka 13: Výnosy – realistická varianta

Výnosy	Částka (v Kč)
Individuální dárci + Klub přátel	642 542
Veřejné rozpočty – Tachov	300 000
Veřejné rozpočty – Plzeňský kraj	491 138
Veřejné rozpočty – ostatní města a obce Tachovska	360 000
Firmy a živnostníci	500 000
Nadace, nadační fondy a neziskové organizace	400 000
Veřejné sbírky + ČSOB sbírka	650 000

Vlastní	153 000
Celkem	3 496 680

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Optimistická varianta

Optimistická varianta má, stejně jako realistická varianta, základ v pesimistické variantě, je však obohacena o další možné činnosti, kterými lze výnosy Hospice Sv. Jiří zvýšit. Do této varianty je možné zahrnout další navrhovaná doporučení z podkapitoly 2.6.1. *Další navrhovaná doporučení.*

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.5.1 *Analýza příjmů a výnosů* příspěvky od individuálních dárců a Klubu přátel se každoročně zvyšují o desítky tisíc korun, proto je v optimistické variantě počítáno s částkou zaokrouhlenou na 700 000 Kč, oproti variantě realistické, která pracuje s částkou z minulého roku.

Částky z veřejných rozpočtů jsou v případě Tachova a ostatních měst stejné jako v realistické variantě, jelikož se nepředpokládá další navýšení. Pro rok 2022 je dotace z Plzeňského kraje také stanovena viz *Tabulka 14*, avšak v momentě, kdy se v Hospici Sv. Jiří zvýší počet klientů, zvýší se i poskytovaná dotace krajem. I z tohoto důvodu by organizace měla usilovat o neustálé zvyšování počtu svých klientů. Pro potřeby optimistické varianty je počítáno s vyšší dotací, která byla poskytována před pandemií v roce 2019.

Částka od firem a živnostníků je stanovena na 580 000 Kč, přičemž je vycházeno z minulých let, kde byl patrný velký nárůst těchto příspěvků i přesto, že nebylo možné uskutečňovat řadu akcí, na kterých firmy a živnostníci Hospic Sv. Jiří podporovaly.

U nadací, nadačních fondů a neziskových organizací je počítáno s pomocí církevních organizací, které Hospic Sv. Jiří podporují pravidelně, stejně jako s nadacemi, které byly zmíněny v podkapitole 2.3.1 *Struktura finančních zdrojů*. Optimistická varianta je obohacena o nadaci Divoké Husy, kterou autorka plánuje využít na akci Vyměň si šatník a podpoř Hospic viz. podkapitola 2.6.1 *Fundraisingové aktivity pro následující rok 2022*. Předpokládaná částka z nadací, nadačních fondů a jiných neziskových organizací je tedy 490 000 Kč.

Veřejné sbírky a ČSOB veřejná sbírka je navýšeno o 50 000 Kč oproti realistické variantě z toho důvodu, že v minulých letech nebyla zcela využita kapacita všech pokladniček, které má Hospic Sv. Jiří k dispozici. Důležitým předpokladem pro zvýšení této položky je tedy rozmístění všech možných pokladniček na co nejvíce míst, kam zavítá větší množství lidí.

Výnosy u vlastní činnosti by mohly být vyšší než v realistické variantě v momentě, kdy se Hospicový obchůdek objeví na více akcích nejen na Tachovsku a zvýší tak pravděpodobnost tržeb z vlastních produktů. K této činnosti by měla organizace využít především ochotné dobrovolníky, kteří by získali nejen cenné zkušenosti, ale pomohli by také zvýšit povědomí o Hospici Sv. Jiří.

Tabulka 14: Výnosy – optimistická varianta

Výnosy	Částka (v Kč)
Individuální dárci + Klub přátel	700 000
Veřejné rozpočty – Tachov	300 000
Veřejné rozpočty – Plzeňský kraj	660 000
Veřejné rozpočty – ostatní města a obce Tachovska	360 000
Firmy a živnostníci	580 000
Nadace, nadační fondy a neziskové organizace	490 000
Veřejné sbírky + ČSOB sbírka	700 000
Vlastní	180 000
Celkem	3 970 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Výdaje

Předpokládané výdaje Hospice Sv. Jiří jsou pro rok 2022 zaznamenány v *Tabulce 15*. Data jsou čerpána z Rozpočtového záměru Hospice Sv. Jiří.

Oproti minulým obdobím vzrostly především osobní náklady. Hlavním důvodem je přijetí nové zdravotní sestry na celý úvazek a nové psycholožky, která je zaměstnána na DPP. Materiální náklady jsou navýšeny o necelých 35 000 Kč oproti loňskému roku, položka služeb je zvýšena o 9 045 Kč, cestovní náklady se předpokládají ve výši 137 000 Kč a ve fondu pro klienty a pozůstalé se počítá s 12 000 Kč.

Tabulka 15: Předpokládané výdaje pro rok 2022 (v Kč)

Náklady	Částka (v Kč)
Osobní náklady včetně odvodů	2 668 920
Materiální náklady	272 000
Služby	219 000
Cestovní náklady	137 000
Fond pro klienty a pozůstalé	12 000
Náklady celkem	3 308 920

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V *Tabulce 16* je možné vidět srovnání všech třech variant vývoje spolu s předpokládanými náklady. V pesimistické variantě náklady jasně převyšují výnosy a celková bilance pak činí záporný výsledek ve výši 1 001 348 Kč. Pro organizaci by to znamenalo omezit své služby na ty nezbytně nutné a utlumit tak provoz, aby byly co nejnižší výdaje. Dále by se mohla připravit crowdfundingová kampaň na podporu organizace. V realistické variantě je organizace v kladných číslech, konkrétně 187 760 Kč. Optimistická varianta svými výnosy jasně převyšuje náklady a celková bilance činí 661 080 Kč.

Tabulka 16: Srovnání variant vývoje s předpokládanými náklady (v Kč)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Výnosy	2 307 572	3 496 680	3 970 000
Náklady	3 308 920	3 308 920	3 308 920
Celkem	-1 001 348	187 760	661 080

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

2.6.2 Fundraisingové aktivity pro následující rok 2022

V roce 2022 Hospic Sv. Jiří počítá s následujícími fundraisingovými aktivitami:

Adventní koncerty České televize

V roce 2021 se Hospic Sv. Jiří účastnil sbírky České televize – Adventní koncerty. Tyto koncerty fungují již 31 let. Jednotlivé koncerty se konaly vždy v neděli od 17:30 hod. na ČT 1. Koncert pro Hospic Sv. Jiří byl odvysílán 5. 12. 2021. Finanční podpora probíhala formou dárcovských SMS, zasláním peněz na transparentní účet Adventních koncertů a online přes portál Daruj správně. (Česká televize, 2021)

Z této sbírky bylo pro činnost hospice vybráno 450 000 Kč. S touto sbírkou organizace původně nepočítala, avšak získaná částka byla milým překvapením pro celé vedení Hospice Sv. Jiří a jistě najde své využití.

Rock pro Hospic

Jedná se o benefiční koncert, který pořádají dobrovolníci z okolí Tachova. Veškerý výtěžek putuje přímo na podporu činnosti Hospice Sv. Jiří v Tachově. V loňském roce se koncert z důvodu epidemiologických opatření nekonal, v předloňském roce se však dokázalo na této akci vybrat 65 000 Kč. Právě v roce 2020 měla tato akce svou premiéru a bylo zřejmé, že je o ni z řad veřejnosti velký zájem. V roce 2022 je Rock pro Hospic naplánován na 18. 6. 2022.

VETAS

Zkratka VETAS znamená Veteránský tachovský sedmiboj. Jedná se o sportovní klání, kdy se na atletickém stadionu v Tachově sejdou atleti veteráni se svými rodinami a přáteli a společně si užijí sportovní den plný atletických disciplín. (VETAS, 2021) Každý rok se u příležitosti této akce vybírají peněžní prostředky na činnost Hospice Sv. Jiří formou nákupu v Hospicovém obchůdku. V loňském roce navíc partnerská firma věnovala Hospici Sv. Jiří 50 000 Kč. V roce 2022 se akce plánuje znovu a její výtěžek bude bezpochyby cenným příjmem pro organizaci.

NF Tesco

Nadační fond Tesco byl detailněji popsán v kapitole 2.3 *Finanční zdroje Hospice*. Na rok 2022 se počítá s 30 000 Kč za 1. místo a 16 000 Kč za 2. místo. Vzhledem k tomu, že

tento fond vypisuje program na podporu projektů každý rok, byla by škoda se ho neúčastnit pravidelně. Město Tachov není velké město, tudíž není ani tak vysoká konkurence jako v jiných městech, které se do tohoto programu také zapojují. Důležité bude připravit na další ročník zajímavý projekt, který osloví širokou veřejnost. V přípravě projektu by určitě mělo zaznít budoucí osamostatnění hospice a podpora jeho činnosti.

Vyměň si šatník a podpoř Hospic

Jedná se o charitativní akci, kterou již v loňském roce pořádala pro podporu Hospice Sv. Jiří v Tachově sama autorka. Akce měla za cíl podpořit udržitelnou módu formou výměny oblečení mezi návštěvníky. Vstup byl podmíněn minimální částkou 100 Kč a veškerý výtěžek (10 341 Kč) byl uložen do sbírky na platformě Donio a použit na nákup léků a zdravotnického materiálu. V roce 2022 by autorka ráda uspořádala druhý ročník a pomohla tak Hospici Sv. Jiří opět podpořit jeho činnost. Akce se plánuje na třetí čtvrtletí roku 2022. V následující kapitole bude tato akce detailněji popsána.

Nadace ČEZ

Nadace ČEZ podporuje rozvoj a profesionalizaci neziskových organizací a v roce 2022 pořádá grantové řízení od 1.3. do 21. 4. 2022. Podpora od této nadace směřuje zejména rozvoj kvality poskytování služeb, na rozvoj organizací a zlepšování kvality péče o zaměstnance. Zaměřuje se však také na profesionalizaci organizací, kam spadá i získání registrace dalších sociálních služeb, známky kvality apod. Fakt, že se chce Hospic Sv. Jiří v Tachově osamostatnit by mohl být důležitým bodem k získání tohoto grantu. Maximálně lze zažádat o částku 200 000 Kč. (Nadace ČEZ, 2022)

Tříkrálová sbírka 2022

Tato sbírka je pořádána Charitou ČR ve spolupráci s Hospicem Sv. Jiří v Tachově. Dvě třetiny vykoledovaných prostředků se použije na činnost tachovského mobilního Hospice Sv. Jiří. V roce 2022 bylo více možností, jak sbírku podpořit:

1. Na různých místech v Tachově byly rozmístěné zapečetěné pokladničky ve dnech 1. – 16. 1. 2022
2. V průběhu ledna se mohl zaslat dar bankovním převodem
3. 7. 1. 2022 proběhlo klasické koledování třech králů (Tříkrálová sbírka, 2022)

Z této sbírky se podařilo pro Hospic Sv. Jiří v Tachově vybrat 43 898 Kč.

ČSOB pomáhá regionům

I v roce 2022 se Hospic Sv. Jiří zúčastní sbírky ČSOB pomáhá regionům. V minulém roce se bohužel nepodařilo dostat mezi 4 projekty z Plzeňského kraje, které byly finančně podpořeny. V minulých letech však díky tomuto projektu organizace získala poměrně velkou část finančních prostředků. V roce 2022 by se Hospic Sv. Jiří měl zaměřit na větší propagaci této sbírky skrz své sociální sítě, případně využít možnost tachovského vysílání, aby se dostala do povědomí, co nejvíce lidem.

2.6.3 Vyměň si šatník a podpoř Hospic

Akce Vyměň si šatník a podpoř Hospic je akce vymyšlena autorkou ve spolupráci s kolegyní z Univerzity Hradec Králové. Jedná se o SWAP neboli výměnu, která je v dnešní době čím dál tím populárnější, jak mezi mladými lidmi, tak i starší generací. Zároveň jde o ekologickou variantu získávání věcí. Podstatou akce je přinést oblečení, případně doplňky, v perfektním stavu a následně si odnést nové oblečení ze šatníku jiných lidí. Návštěvník si mohl odnést až 15 kusů dámského, pánského a dětského oblečení či doplňků. V roce 2021 byl vstup podmíněn minimální částkou 100 Kč, která v plné výši putovala na pomoc Hospice Sv. Jiří.

K organizaci akce bylo potřeba zajistit dostatečný počet pomocníků, bez kterých by akce nebyla realizovatelná. Organizátorky proto oslovily své známé, kteří s akcí pomohli a zajistili tak hladký průběh po celou dobu trvání.

Akce se odehrála 17. 10. 2021 od 13:00 do 18:00 v sále kina Mže v Tachově, kde po vzájemné domluvě s vedením města nebyla účtována žádná částka za pronájem sálu. Jediný finanční náklad byl za nákup pásků na ruce, které sloužily ke snadnějšímu odlišení návštěvníků. Tuto částku zaplatily autorky akce.

Před akcí samotnou se ozvala spousta lidí, kteří přispěli svým oblečením, což umožnilo prvním návštěvníkům mít z čeho vybírat. Celá akce probíhala následujícím způsobem: Před samotným sálem byli dobrovolníci, kteří vybírali vstupné a rozdávali lidem papírové pásky. Následně se návštěvníci odebrali do sálu, kde odevzdali své tašky s oblečením, které přinesli na výměnu. Tašky si převzaly další dobrovolnice, které kontrolovaly kvalitu, celkový stav oblečení a rozdávaly kousky na předem vyhrazená místa v sále. Po tom, co si návštěvníci vybrali nové kousky oblečení, přinesli ho k pultu u dveří, kde

oblečení spočítaly dobrovolnice a zapsaly celkový počet na pásku návštěvníka. Tímto bylo zajištěno, že si člověk neodnesl více než 15 povolených kousků oblečení.

Co se týče propagace akce, byla vytvořena Facebooková událost, na kterou autorky přidávaly důležité organizační informace, dále byla akce zmíněna v Tachovských listech a také byla natočena reportáž do Západočeské kabelové televize v Tachově. Pořadatelky také vytvořily plakát, který byl rozmístěn na různých veřejných místech v Tachově a okolí. S tiskem plakátů pomohl DDM Tachov. Plakát je přiložen v *Příloze A*.

Na akci byl také již zmiňovaný Hospicový obchůdek, ve kterém návštěvníci mohli zakoupit nabízené výrobky.

Akce zaznamenala velmi pozitivní ohlasy z řad veřejnosti i ze strany Hospice Sv. Jiří. Z tohoto důvodu se pořadatelky rozhodly v roce 2022 akci zorganizovat znovu. Vzhledem k tomu, že se bude jednat již o druhý ročník, předpokládají pořadatelky vyšší zájem ze strany veřejnosti.

2.6.4 Další navrhovaná opatření

V této podkapitole jsou přiblížena další možná navrhovaná opatření a aktivity, které by mohly pozitivně ovlivnit činnost Hospice Sv. Jiří, zvýšit povědomí u široké veřejnosti, a především zajistit další příjmy.

Crowdfundingová kampaň

Jak již bylo zmíněno, pokud se vše povede podle představ organizace, Hospic Sv. Jiří v Tachově by brzy mohl fungovat jako samostatná obecně prospěšná společnost. To je dobrým důvodem pro vytvoření crowdfundingové kampaně na některé ze známých platforem jako je například Donio či HitHit. Projekt by byl zaměřen na podporu fungování samotného hospice a jeho „nového začátku“. Důležité by bylo sepsat veškeré nezbytné podklady, které následně musí schválit provozovatel stránek. Po schválení by se projekt stal přístupným a mohlo by se tak začít vybírat požadovanou částku. Výše částky by mohla být stanovena na 300 000 Kč, což by byla částka, která by pokryla předpokládané materiální náklady. Ke crowdfundingové kampani patří především dobrá propagace, aby se o vybírání peněz dozvědělo co nejvíce lidí. Odkaz by se musel sdílet především na Facebookové stránce organizace, na profilech zaměstnanců a ideálně by se mohlo o pomoc požádat i město Tachov, které by odkaz mohlo sdílet i na svých stránkách.

Tímto by se projekt dostal do širokého povědomí lidí z Tachovska, kteří by jistě rádi pomohli.

Odkaz ze závěti

Jak již bylo popsáno v kapitole *1.6 Získávání finančních zdrojů* možností individuálního dárcovství jsou také odkazy ze závěti. Hospic Sv. Jiří má poměrně velkou základnu individuálních dárců, se kterými se snaží udržovat dobré vztahy. Odkazy ze závěti např. ve Velké Británii tvoří poměrně velkou část příjmů největších neziskových organizací. Hospic Sv. Jiří by mohl povědomí o této možnosti zvýšit tím, že by zpracovala jednoduchý návod, jak sepsat závěť s odkazem na neziskové organizace a nabízela by konzultaci této možnosti v rámci poradenství. Pokud by bylo vidět, že je o tuto možnost zájem, může se povědomí rozšířit i dále například pomocí sociálních sítí. V České republice je téma závětí poměrně stigmatizované, proto je důležité dbát na příjemný, vlídný a milý přístup ke klientům, kterým bude tato možnost nabízena.

Zpoplatnění služeb

Hospic Sv. Jiří nabízí také bezplatné poradenství a půjčovnu kompenzačních a zdravotnických pomůcek. Zcela jistě by se tyto služby měly ponechat bezplatně pro klienty mobilního hospice, avšak pro širokou veřejnost by se služby mohly zpoplatnit. Nemusí jít o závratné částky, ale v celkovém součtu udělají i menší částky podstatnou sumu, které by stačila na pokrytí menších nákladů.

Pomoc dobrovolníků

V momentě, kdy se Hospici Sv. Jiří v Tachově podaří oddělit od Hospice Sv. Jiří v Chebu, bude zcela zásadní vyplnit vzniklé mezery na některých pozicích. Kromě pracovníků na HPP a DPP bude zapotřebí oslovit více dobrovolníků. Dobrovolníci by mohli být z řad studentů zdravotnických škol, kteří by získávali cenné zkušenosti a plnili si tak svou povinnou praxi. Dále by se mohli oslovit studenti Gymnázia v Tachově, kteří by mohli pomoci například s organizací akcí, rozmístěním pokladniček a dalšími aktivitami, které nepotřebují konkrétní profesní způsobilost. Dobrovolnická činnost člověka obohatí ve spoustě směrech, rozšíří obzory a zároveň odlehčí pracovníkům organizace s úkoly, na které často nezbývá tolik času.

Další možností je **firemní dobrovolnictví**, které bylo blíže představeno v kapitole 1.5 *Definice fundraisingu*. Na platformě Zapojimse.cz je možné využít nabídku propojení organizací spolu s firmami a dobrovolníky. Zaměstnanci firem ve své pracovní době pomáhají s různými typy aktivit, které jim nezisková organizace určí. Může jít o manuální práci, práci s klienty, organizační či odborné činnosti. Zapojení do tohoto programu umožňuje snadnou komunikaci s dobrovolníky přes portál Zapojimse.cz, kde organizace mohou zadávat poptávku po firemních dobrovolnících na konkrétní akce. (Zapojím se, 2019)

Pro výkon dobrovolnické služby je potřebné mít mezi dobrovolníkem a organizací sjednanou smlouvu. V této smlouvě by mělo být uvedeno alespoň místo, předmět a doba výkonu dobrovolnické služby. Podle povahy dobrovolnické služby by mělo být také uvedeno poskytnutí pracovních prostředků a ochranných pracovních prostředků dobrovolníkovi. Dále by měl být předložen výpis z Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce a potvrzení o zdravotním stavu dobrovolníka ne starší než 3 měsíce. Za dobrovolnické služby nenáleží dobrovolníkovi odměna. Organizace je povinna na žádost dobrovolníka vydat osvědčení o vykonané dlouhodobé dobrovolnické službě. (Zákon č. 198/2002 Sb.)

Vlastní činnost

Hospic Sv. Jiří v Tachově se věnuje také vlastní činnosti, a to především prodeji výrobků. Vzhledem k tomu, že příjmy z této činnosti nejsou nikterak závratné, doporučila by autorka se zaměřit mimo jiné také na prodej online formou. Velmi účinným a zajímavým způsobem, jak prodat některé výrobky může být tzv. prodejní aukce. Organizace by mohla využít svůj Facebookový profil, kde by tato aukce probíhala. Zásadní by bylo vytvoření atraktivní obrazové a textové prezentace produktu. Následně by se stanovila výchozí cena, doba trvání aukce a vše by mohlo začít. Lidé by postupně zvyšovali svou nabídku tím, že by přihazovali k danému produktu určitou peněžní částku a vítězem by se stal ten, který po skončení aukce nabídne nejvyšší částku. Aby náklady na tuto činnost mohli být co nejmenší, mohl by se oslovit někdo z řad studentů z tachovského gymnázia. Pomoc by byla vzájemná, Hospic Sv. Jiří by neměl žádné náklady spojené se mzdami a student by získal cennou praxi, a navíc zkušenost s dobrovolnictvím do svého životopisu.

Nadace Divoké husy

Nadace Divoké husy působí v ČR od roku 1997 a podporuje nestátní neziskové organizace či sdružení dobrovolníků, kteří působí v sociální, zdravotní, charitativní a rozvojové oblasti. Tato nadace funguje tak, že nezisková organizace uspořádá benefiční akci, ze které musí výtěžit minimálně 5 000 Kč a následně nadace Divoké husy tento výtěžek zdvojnásobí do maximální výše 60 000 Kč. Nadační příspěvek musí být použit na nějaký konkrétní účel, nelze ho použít na běžné provozní náklady. (Nadace Divoké husy, 2022)

Využití této nadace by se dalo při jakékoliv benefiční akci, například při Rocku pro Hospic či Vyměň šatník a Podpoř Hospic.

2.6.5 Evaluace řízení Hospice Sv. Jiří

Jak již bylo nastíněno, Hospic Sv. Jiří v Tachově se chystá v co nejbližší době osamostatnit a netvořit tak společně s provozovnou v Chebu jednu obecně prospěšnou společnost. Je tedy zřejmé, že některé aktivity a činnosti budou pro zaměstnance hospice úplně nové. Z tohoto důvodu by bylo dobré čerpat určité informace z dotazníku v rámci projektu Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací poskytujících sociální služby, který autorka s organizací již vyplnila a vycházela z něj při tvorbě SWOT analýzy. Dotazník byl výstupem projektu, který si kladl za cíl vytvořit funkční marketingový nástroj k zajištění konkurenceschopnosti a udržitelnosti pro NNO, který by zohledňoval vývojové trendy v oblasti neziskového sektoru. Projekt byl určen pro NNO, které poskytují sociální služby. Zmiňovaný dotazník se zabývá všemi důležitými aspekty související s činností neziskové organizace jako je legislativní kontext, strategická oblast řízení organizace a následně činnostmi vztahujícími se ke konkrétním poskytovaným službám. Organizace se z dotazníku dozví, jaké její činnosti jsou spíše v útlumu a jaké v rozvoji. Ke každé otázce jsou formulována různá doporučení a příklady dobré praxe, které mohou organizace využít. Vše je přehledně zpracováno v metodické příručce, samotný dotazník je přiložen v *Příloze B*.

Obrázek 5: Evaluační tabulka Hospice Sv. Jiří

Evaluační tabulka - přehled

Evaluační otázka	Oblast	Skóre	<< Útlum	Rozvoj >>
2.1 Základní legislativní požadavky pro NNO jsou organizaci identifikovány	Legislativní kontext	3		
2.2 Je v organizaci veden registr právnických požadavků?	Legislativní kontext	3		
2.3 Jsou systematicky sledovány změny, revize a aktualizace legislativních norem, které bezpro ...	Legislativní kontext	5		
3.1 Je v organizaci strategicky řešena oblast managementu organizace	Strategická oblast řízení organizace	3		
3.2 Je v organizaci strategicky řešena oblast nabízených služeb a produktů	Strategická oblast řízení organizace	0		
3.3 Je v organizaci strategicky řešena oblast komunikační strategie organizace	Strategická oblast řízení organizace	5		
3.4 Je v organizaci strategicky řešena oblast řízení lidských zdrojů	Strategická oblast řízení organizace	0		
3.5 Je v organizaci strategicky řešena oblast finančního řízení	Strategická oblast řízení organizace	3		
3.6 Je v organizaci strategicky řešena oblast fundraisingu	Strategická oblast řízení organizace	0		
4.1 Je jednoznačně definována strategie rozvoje služby v této oblasti?	odborné sociální poradenství	3		
4.1 Je jednoznačně definována strategie rozvoje služby v této oblasti?	mobilitní hospicová péče	3		
4.2 Je jednoznačně definován plán činnosti v této oblasti?	odborné sociální poradenství	0		
4.2 Je jednoznačně definován plán činnosti v této oblasti?	mobilitní hospicová péče	3		
4.3 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran (donátorů)?	odborné sociální poradenství	0		
4.3 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran (donátorů)?	mobilitní hospicová péče	0		
4.4 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran (příjemci služeb)?	odborné sociální poradenství	-11		
4.4 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran (příjemci služeb)?	mobilitní hospicová péče	-3		
4.5 Jsou systematicky monitorovány potřeby klientů (příjemci služeb)?	odborné sociální poradenství	-5		
4.5 Jsou systematicky monitorovány potřeby klientů (příjemci služeb)?	mobilitní hospicová péče	0		
4.6 Je systematicky monitorována konkurence v této oblasti?	odborné sociální poradenství	0		
4.6 Je systematicky monitorována konkurence v této oblasti?	mobilitní hospicová péče	2		
4.7 Je jednoznačně zpracována cenová kalkulace služeb v této oblasti?	odborné sociální poradenství	2		
4.7 Je jednoznačně zpracována cenová kalkulace služeb v této oblasti?	mobilitní hospicová péče	-2		
4.8 Přehled zdrojů financování v této oblasti	odborné sociální poradenství	0		
4.8 Přehled zdrojů financování v této oblasti	mobilitní hospicová péče	-2		
4.9 Přehled technik FR zdrojů financování v této oblasti	odborné sociální poradenství	0		

Zdroj: Dotazník sebehodnocení, 2022

Na *Obrázku 5* je možné vidět evaluační tabulku přímo pro Hospic Sv. Jiří v Tachově. Je z ní patrné, že legislativní kontext je v mírném rozvoji. Ve strategické oblasti však organizace není ani v útlumu či rozvoji v oblastech nabízených služeb a produktů, řízení lidských zdrojů a fundraisingu. Naopak komunikační strategie organizace a oblasti finančního řízení jsou v části rozvojové. Největší útlum je však v oblasti odborného sociálního poradenství, kde není jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran a monitorovány potřeby klientů. V oblasti mobilní hospicové péče je také v útlumu seznam klíčových zainteresovaných stran či přehled zdrojů financování v této oblasti.

Pro Hospic Sv. Jiří bylo vyplnění dotazníku sebehodnocení velmi přínosné a přineslo zajímavá zjištění a návrhy dobré praxe, ze kterých bude organizace do budoucna čerpat.

Závěr

Hospic Sv. Jiří je velmi důležitou organizací na Tachovsku, což si uvědomuje jak široká veřejnost, tak jeho zaměstnanci a v neposlední řadě samotné město Tachov.

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat financování neziskové organizace za uplynulá 3 období a navrhnout vhodný fundraisingový plán na následující období. Z analýzy vyplynulo, že Hospic Sv. Jiří využívá vícezdrojové financování. Data, ze kterých práce vychází, byla čerpána z let 2019 až 2021. V kapitole věnované analýze financování byly stručně analyzovány příjmy a výnosy organizace, ze kterých byly vytvořeny přehledné tabulky zaznamenávající položky v jednotlivých letech. Bylo zjištěno, že stěžejním zdrojem pro financování Hospice Sv. Jiří jsou veřejné rozpočty Plzeňského kraje, města Tachova a jiných obcí na Tachovsku. Dalším výrazným zdrojem jsou individuální dárci, firmy a živnostníci, u kterých se každý rok výše finančních příspěvků pro Hospic Sv. Jiří zvyšovala, což je pro organizaci velmi užitečným zjištěním. Naopak bylo zjištěno, že příjmy z vlastní činnosti jsou velmi nízké. Tento fakt byl zapříčiněn především z toho důvodu, že se v minulých letech vlivem pandemie nemohla konat spousta akcí, na kterých Hospic Sv. Jiří nabízel své produkty a zvyšoval tím své příjmy. Aby tržby z vlastní činnosti nebyly z velké části závislé na probíhajících akcích, bylo navrženo zaměřit se také na online prodej. I přesto, že organizace využívá vícezdrojové financování, je potřeba neustále hledat nové možnosti financování, které povedou ke zkvalitňování nabízených služeb organizace.

V rámci návrhu fundraisingového plánu byly zpracovány 3 možné varianty vývoje výnosů z jednotlivých zdrojů. Každá varianta vycházela z analýzy financování z let 2019 až 2021 a z vlastních odhadů autorky. Byla představena pesimistická, realistická a optimistická varianta. Varianty byly následně srovnány s předpokládanými náklady, které vycházely z finančního záměru Hospice Sv. Jiří pro rok 2022. V pesimistické variantě byla organizace ve ztrátě -1 001 348 Kč, v realistické variantě se dostala do kladných čísel, konkrétně 187 760 Kč. Optimistická varianta vycházela po veškerých výpočtech na 661 080 Kč.

V práci byla také věnována kapitola akci Vyměň si šatník a Podpoř Hospic, kterou pořádala autorka poprvé v roce 2021 a plánuje uskutečnění druhého ročníku i v roce 2022, jelikož akce sklídila úspěch jak u široké veřejnosti, tak u vedení Hospice Sv. Jiří.

V předposlední kapitole byla formulována navrhovaná doporučení, která vycházela jak z vypracované SWOT analýzy, tak z informací, které se autorka během analyzování situace v organizaci dozvěděla. Prostor zde byl věnován crowdfundingové kampani, odkazu ze závěti, zpoplatnění služeb, pomoci dobrovolníků spolu s využitím firemního dobrovolnictví, vlastní činnosti a nadaci Divoké husy.

V samotném závěru se nachází kapitola věnována evaluaci řízení Hospice Sv. Jiří v Tachově, která byla uskutečněna pomocí sebehodnotícího dotazníku. Navrhovaná doporučení autorky a příklady dobré praxe vycházející ze sebehodnotícího dotazníku by měly organizaci pomoci v dalším získávání finančních prostředků, přispět ke zkvalitnění služeb, a především usnadnit práci s některými kroky, které budou potřebné při osamostatnění tachovské pobočky Hospice Sv. Jiří, které se v roce 2022 chystá.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín, Česko: VeRBuM.

Odkaz v textu: (Bačuvčík, 2011)

Bachmann, P. (2011). *Management neziskové organizace*. Hradec Králové, Česko: Gaudeamus.

Odkaz v textu: (Bachmann, 2011)

Boukal, P., Mikan, P., Pemová, T., Vávrová, H., Vilikusová, I. & Zatloukalová, T. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Boukal a kol. 2013)

Dobrozemský, V., & Stejskal, J. (2015). *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.

Odkaz v textu: (Dobrozemský & Stejskal, 2015)

Drucker, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací*. Praha, Česko: Management Press.

Odkaz v textu: (Drucker, 1994)

Duben, R. (1996). *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha, Česko: CODEX Bohemia s. r. o.

Odkaz v textu: (Duben, 1996)

Hejduková, P., Hommerová, D., & Krechovská, M. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Hejduková a kol., 2018)

Novotný, J., Lukeš, M. & kol. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha, Česko: Oeconomica.

Odkaz v textu: (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Machálek, P & Nesrstová, J. (2011). *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno, Česko: Masarykova Univerzita.

Odkaz v textu: (Machálek & Nesrstová, 2011)

Pelikánová, A. (2018). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Pelikánová, 2018)

Rektořík, J. a kol. (2007). *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha, Česko: Ekopress,

Odkaz v textu: (Rektořík a kol, 2007)

Šedivý, M., & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Šedivý & Medlíková, 2012)

Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Šedivý & Medlíková, 2017)

Taušl Procházková, P., Jiřincová M., Jelínková E. & Lišková J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni

Odkaz v textu: (Taušl Procházková a kol., 2017)

Tošner, J., & Sozanská, O. (2002). *Dobrovolníci a metodická práce s nimi v organizacích*. Praha, Česko: Portál.

Odkaz v textu: (Tošner & Sozanská, 2002)

Zákon č. 198/2002 Sb. *Zákon o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě)*

Elektronické zdroje

Česká televize (2021). *Adventní koncerty české televize 2021*. Dostupné 1. 3. 2022 z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/13913929621-adventni-koncerty-ceske-televize-2021/13620-jak-prispet/>

Odkaz v textu: (Česká televize, 2021)

Fórum dárců (n.d.). *Nadace*. Dostupné 1. 3. 2022 z: <https://www.donorsforum.cz/nadace-a-fondy/nadace.html>

Odkaz v textu: (Nadace, n.d.)

Fórum dárců (n.d.). *Nadační fondy*. Dostupné 1. 3. 2022 z: <https://www.donorsforum.cz/nadace-a-fondy/nadacni-fondy.html>

Odkaz v textu: (Nadační fondy, n.d.)

Fórum dárců (2020). *Mapa dárcovství 2020 v České republice: čísla, trendy a dopady*. Dostupné 1. 3. 2022 z: <https://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/mapa-darcovstvi-2020.html>

Odkaz v textu: (Fórum dárců, 2020)

Nadace ČEZ (2022). *Neziskovky*. Dostupné 28. 2. 2022 z: <https://www.nadacecez.cz/cs/vyhlasovana-grantova-rizeni/neziskovky-2021-110068>

Odkaz v textu: (Nadace ČEZ, 2022)

ČSOB pomáhá regionům (n.d.) *Jak to celé funguje ?*. Dostupné 14. 2. 2022 z: <https://csobpomaharegionum.csob.cz/pravidla>

Odkaz v textu: (ČSOB pomáhá regionům, n.d.)

Diecézní charita Plzeň (2022). *Tříkrálová sbírka 2022 v Diecézi plzeňské*. Dostupné 14. 2. 2022 z: <https://www.dchp.cz/kdo-jsme/trikralova-sbirka/trikralova-sbirka-2022-v-diecezi-plzenske/>

Odkaz v textu: (Diecézní charita Plzeň, 2022)

Diecézní charita Plzeň (n.d.). *Základní informace*. Dostupné 15. 2. 2022 z: <https://www.dchp.cz/kdo-jsme/zakladni-informace/>

Odkaz v textu: (Diecézní charita Plzeň, n.d.)

EMANNO (2020). *Výstupy projektu*. Dostupné 28. 2. 2022 z: <https://emanno.zcu.cz/#vystupyprojektu>

Odkaz v textu: (EMANNO, 2020)

Hospic Sv. Jiří (n.d.) *Děkujeme nadacím a nadačním fondům*. Dostupné 29. 12. 2021 z: <https://hospictachov.cz/dekujeme/nadacim-a-nf/>

Odkaz v textu: (Děkujeme nadacím a nf, n.d.)

Hospic Sv. Jiří (n.d.). *Finanční plány Hospic Sv. Jiří, o. p. s. za roky 2019–2021*. Interní dokument organizace Hospic Sv. Jiří o. p. s.

Odkaz v textu: (Finanční plány, 2019–2021)

Hospic Sv. Jiří (2020). *Výroční zpráva za rok 2020*. Dostupné 28. 12. 2021 z: <https://hospictachov.cz/o-nas/vyrocnizpravy/>

Odkaz v textu: (Výroční zpráva, 2020)

Hospic Sv. Jiří (n.d.). *Klub přátel hospice*. Dostupné 27. 1. 2022 z: <https://hospictachov.cz/klub-pratel/>

Odkaz v textu: (Klub přátel hospice, n.d.)

Hospic Sv. Jiří (n.d.). *Mobilní hospic*. Dostupné 28. 12. 2021 z: <https://hospictachov.cz/mobilni-hospic/>

Odkaz v textu: (Mobilní hospic, n.d.)

Hospic Sv. Jiří (2022). *Tříkrálová sbírka 2022*. Dostupné 2. 3. 2022 z: <https://hospictachov.cz/news/trikralova-sbirka/>

Odkaz v textu: (Tříkrálová sbírka, 2022)

Hospic Sv. Jiří (2017). *Etický kodex obecně prospěšné společnosti Hospic Sv. Jiří*. Dostupné 28. 12. 2021 z: <https://hospictachov.cz/wp-content/uploads/2020/05/Etick%C3%BD-kodex-HSJ-2017.pdf>

Odkaz v textu: (Etický kodex, 2017)

Hospic Sv. Jiří v (n.d.) *Historie mobilního hospice v Tachově*. Dostupné 10. 1. 2022 z: <https://hospictachov.cz/mobilni-hospic/o-nas/>

Odkaz v textu: (Historie mobilního hospice v Tachově, n.d.)

Hospic Sv. Jiří (n.d.). *Hospicový obchůdek*. Dostupné z: <https://hospictachov.cz/hospicovy-obchudek/>

Odkaz v textu: (Hospicový obchůdek, n.d.)

Hospic Sv. Jiří (n.d.) *Půjčovna kompenzačních a zdravotních pomůcek*. Dostupné 10. 1. 2022 z <https://hospictachov.cz/sluzby/pujcovna-komp-pomucek/>

Odkaz v textu: (Půjčovna pomůcek, n.d.)

Hospic Sv. Jiří (n.d.) *Jak to chodí v hospici*. Dostupné 10. 1. 2022 z: <https://hospictachov.cz/jak-to-chodi-v-hospici/>

Odkaz v textu: (Jak to chodí v hospici, n.d.)

Hospic Sv. Jiří (2021). VETAS 2021. Dostupné 1. 3. 2022 z: <https://hospictachov.cz/news/vetas-2021/>

Odkaz v textu: (VETAS, 2021)

Koch, J & Siering, M. (2019). Electronic markets. *The recipe of successful crowdfunding campaigns*,29 (4), 674. doi: 10.1007/s12525-019-00357-8

Odkaz v textu: (Koch & Siering, 2019)

Lettieri, E., Borga, F. & Savoldelli, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 16. doi: 10.1108/13673270410567602

Odkaz v textu: (Lettieri., Borga & Savoldelli, 2004)

Managementmania (2017). *Mise, poslání (Mission)*. Dostupné 16. 3. 2022 z: <https://managementmania.com/cs/poslani>

Odkaz v textu: (Managementmania, 2017)

Nadace Divoké husy (2022). *Pro žadatele*. Dostupné 2. 3. 2022 z: <https://www.divokehusy.cz/pomuzeme/>

Odkaz v textu: (Nadace Divoké husy, 2022)

NROS (2022.). *O nadaci*. Dostupné 13. 2. 2022 z: <https://www.nros.cz/hlavni-menu/kdo-jsme/o-nadaci/#collapse-3>

Odkaz v textu: (NROS, 2022)

Spiralis (2004). *Cesty k účinnému fundraisingu*. Dostupné 10. 2. 2022 z: https://neziskovky.cz/data/cesty_k_ucinnemu_fundraisingutxt12066.pdf

Odkaz v textu: (Spiralis, 2004)

Spolu silnější (n.d.). *Koho jsme podpořili*. Dostupné 14. 2. 2022 z: <https://www.spolusilnejsi.cz/koho-jsme-podporili>

Odkaz v textu: (Spolu silnější, n.d.)

Svět neziskovek (2014). *Neziskové organizace v ČR*. Dostupné 28. 12. 2021 z: <https://svetneziskovek.cz/management/neziskovy-sektor-v-cr>

Odkaz v textu: (Svět neziskovek, 2014)

Tesco (n.d.). *O programu*. Dostupné 20. 2. 2022 z: [Vy rozhodujete, my pomáháme - O programu \(itesco.cz\)](https://www.itesco.cz/vy-rozhodujete-my-pomahame-o-programu)

Odkaz v textu: (Tesco, n.d.)

Umění doprovázet (n.d.). *Přístroje a zdravotnické pomůcky*. Dostupné 20. 2. 2022 z: [Přístroje a zdravotnické pomůcky – Nadační fond Umění doprovázet \(umenidoprovazet.cz\)](https://www.umenidoprovazet.cz/pristroje-a-zdravotnicke-pomucky-nadačni-fond-umění-doprovázet)

Odkaz v textu: (Umění doprovázet, n.d.)

Výbor dobré vůle (n.d.). *Paliativní a hospicová péče*. Dostupné 20. 2. 2022 z: [Paliativní péče < Programy | Výbor dobré vůle - Nadace Olgy Havlové \(vdv.cz\)](#)

Odkaz v textu: (Výbor dobré vůle, n.d.)

Zapojím se (2019). *Co je firemní dobrovolnictví*. Dostupné 13. 3. 2022 z: <https://www.zapojimse.cz/co-je-firemni-dobrovolnictvi-491/>

Odkaz v textu: (Zapojím se, 2019)

Zapojím se (2019). *Nabídka pro veřejně prospěšné organizace*. Dostupné 13. 3. 2022 z: <https://www.zapojimse.cz/pro-neziskovky-485/>

Odkaz v textu: (Zapojím se, 2019)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Firmy a rozmezí výše jejich darů za rok 2020.....	29
Tabulka 2: SWOT analýza Hospice Sv. Jiří v Tachově	32
Tabulka 3: Přijaté finance z veřejných rozpočtů za roky 2019 až 2021 (v Kč).....	36
Tabulka 4: Přehled přijatých darů od individuálních dárců mezi roky 2019 až 2021 (v Kč)	37
Tabulka 5: Přehled přijatých darů od firem a živnostníků mezi roky 2019 až 2021 (v Kč)	37
Tabulka 6: Přehled přijatých peněžních prostředků z nadací, fondů a jiných NO v letech 2019–2021 (v Kč)	37
Tabulka 7: Seznam nadací poskytujících finanční prostředky v roce 2019 (v Kč)	38
Tabulka 8: Přijaté finance z veřejných sbírek za roky 2019 až 2021 (v Kč).....	38
Tabulka 9: Tržby z vlastní činnosti v letech 2019 až 2021 (v Kč)	39
Tabulka 10: Materiální dary za roky 2019 až 2021 (v Kč).....	39
Tabulka 11: Náklady Hospice Sv. Jiří v letech 2019 až 2021 (v Kč).....	40
Tabulka 12: Výnosy – pesimistická varianta	42
Tabulka 13: Výnosy – realistická varianta	43
Tabulka 14: Výnosy – optimistická varianta	45
Tabulka 15: Předpokládané výdaje pro rok 2022 (v Kč).....	46
Tabulka 16: Srovnání variant vývoje s předpokládanými náklady (v Kč)	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Znak dobrého poslání.....	12
Obrázek 2: Dárcovská pyramida.....	17
Obrázek 3: Motto Hospice Sv. Jiří.....	22
Obrázek 4: Území využívající službu mobilního hospice za rok 2020	26
Obrázek 5: Evaluační tabulka Hospice Sv. Jiří.....	54

Seznam zkratk

DPP	Dohoda o provedení práce
HPP	Hlavní pracovní poměr
NNO	Nestátní nezisková organizace
NO	Nezisková organizace

Seznam příloh

Příloha A: Plakát akce Vyměň si šatník a Podpoř Hospic

Příloha B: Dotazník EMMANO



VYMĚŇ SI ŠATNÍK PODPOŘ HOSPIC

aneb SWAP pro Hospic Sv. Jiří

Kdy? 17. 10. 2021
Kde? sál Mže v Tachově
V kolik? 13:00 - 18:00
SWAP? Česky výměna.
Výměna je nejšetrnější způsob ekologického získávání věcí.



Pravidla

- 1) zaplatit vstupné 100,-
- 2) dones oblečení v perfektním stavu
- 3) odnes si až 15 nových kousků

Veškerý výtěžek ze vstupného poputuje na financování služeb hospicové a paliativní péče Hospic Sv. Jiří v našem regionu.



Co s sebou? Vlastní tašku na nové kousky.
Jaké oblečení donést? Dámské, pánské, dětské, doplňky.
V jakém stavu má oblečení být? Nepoškozené a čisté. ✓

Nemůžete dorazit a chcete Hospic podpořit?
Můžete tak učinit na platformě Donio (www.donio.cz - Pokojné umírání).



HOSPIC sv. Jiří ... AŽ DO POSLEDNÍHO OKAMŽIKU



PLZEŇSKÝ KRAJ

Příloha B: Dotazník EMANNO



18.02.2022 19:12:19

Dotazník sebehodnocení

Projekt: Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací poskytujících sociální služby

Číslo projektu: TL02000055

T A
Č R

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz

Výzkum užitečný pro společnost.

2.1 Základní legislativní požadavky pro NNO jsou organizací identifikovány

01. Legislativní kontext

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

Sociální pracovník musí být z poloviny své odbornosti také právník.

Identifikovat základní legislativní požadavky spojené s poskytovanou sociální službou, mezi které patří uvedené právní normy platné ke dni zpracování metodiky.

- 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. 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
 - A další – např. o obcích, o občanství, o pobytu cizinců...

Sociální služby se musejí řídit pravidly příslušných obcí a krajů, kterými je regulována činnost sociálních služeb na jejich území.

Příklady dobré praxe:

- Pro vyhledávání a ověřování relevantních právních norem lze využívat portál Zákon pro lidi www.zakonyprolidi.cz
- Aktivně vyhledávat a zpracovávat informace z MPSV a dalších orgánů
- Pravidelně sledovat úřední desky příslušných obcí a krajů
- Využívat informací z odborných uskupení, kterých je NNO členem (APSS ČR, odborné společnosti, profesní svazy apod.)

2.2 Je v organizaci veden registr právních požadavků?

01. Legislativní kontext

Aktuální stav: Nemáme vůbec řešeno -> Nemá to pro nás prioritu

Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Vést v organizaci registr právních požadavků
- Zpracovat nejen legislativní požadavky související bezprostředně s poskytovanou službou, ale všechny, které musí NNO dodržovat/splňovat jako právnická osoba (např. z oblasti pracovního práva, daňového práva, BOZP, životního prostředí atd.)
- Evidovat i právní požadavky spojené s aktivitami v oblasti fundraisingu, marketingu veřejných sbírek, aj.

Příklady dobré praxe:

- Zpracovat registr např. formou tabulky s označením o jaký typ legislativní normy se jedná (zákon, vyhláška, nařízení apod.)
- Pro zpracování registru využít externí subjekt (právník) pokud NNO nemá kapacitu a odbornost pro zpracování interně
- Výstupy ze zmapování legislativních požadavků, zpracovat do programu vzdělávání zaměstnanců atd.

2.3 Jsou systematicky sledovány změny, revize a aktualizace legislativních norem, které

bezprostředně ovlivňují organizaci a její fungování?

01. Legislativní kontext

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to malou prioritu

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

Pravidelně nejpozději jednou za 3 měsíce sledovat změny, revize a aktualizace právních norem, které by mohly mít vliv na organizaci a její fungování.

- Určit odpovědnou osobu za vedení registru interní/externí
- Nastavit, kdy a jak bude aktualizace probíhat
- Nastavit, jak se bude se zjištěními dále pracovat

Příklady dobré praxe:

- Při každé změně vyhodnotit, jak ovlivní organizaci (existenci, fungování, procesy, vnitřní předpisy atd.) a provést opatření k její aplikaci nebo ke zmírnění negativních dopadů
- Sledovat aktualizace pomocí např. těchto zdrojů/odkazů:
 - Zákony pro lidi www.zakonyprolidi.cz
 - MPSV
 - Úřední desky příslušných obcí a krajů
 - ASPI <https://www.noveaspi.cz/>
 - BOZPinfo <https://vubp.cz/zdroje-informaci/bozpinfo/>
 - Epravo.cz <https://www.epravo.cz/>
 - Odborné časopisy pro NNO
 - Informace z odborných uskupení, jichž je NNO členem
 - Poradenství v oblasti legislativy pro NNO - např. Nadace neziskovky.cz (www.neziskovky.cz)
 - A další

3.1 Je v organizaci strategicky řešena oblast managementu organizace

01. Strategická oblast řízení organizace

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Vymežit a popsat strategii organizace a vytvořit přehledný strategický plán (včetně všech jeho náležitostí: vize, poslání, situační analýzy, cíle, strategie, plán realizace, rozpočtování, evaluace) na období 3 let. Nepřistupovat ke strategii pouze formálně, vypracovat reálný a proveditelný strategický plán a následně jej aktivně využívat.
- V rámci strategie formulovat vizi organizace, ze které bude vycházet poslání jednotlivých služeb.
- Při (týmové) tvorbě strategických dokumentů využít vybrané techniky, např. facilitaci, čili vedení diskuze neutrálním facilitátorem, který usnadňuje a koriguje její průběh, ale nevznáší do ní svá mínění a postoje, nebo moderaci, při níž moderátor diskuzi jednak vede a - na rozdíl od facilitátora - zároveň na ni aktivně participuje.
- Zformulovat veřejný závazek. Zamyslet se nad srozumitelností poslání organizace směrem ke klientům k veřejnosti. Sladit znění poslání organizace v materiálech, které jsou používány ve vnějším prostředí.
- Ke všem pracovníkům komunikovat hodnoty organizace. „Infikovat“ všechny pracovníky organizace i další zainteresované strany srozumitelnými cíli, posláním i veřejným závazkem organizace.
- V návaznosti na strategický plán vytvořit akční plán vždy na období 1 roku.
- Vytvořit byznys plán a nastavit plán plnění, hrubě rozdělit náklady na hlavní a vedlejší činnost. Komerční činnost provádět odděleně, avšak s logickou vazbou na poskytované služby.
- Efektivně hospodařit se svými zdroji (zvládat personální, finanční a marketingové řízení nebo případně rozvoj vedlejší hospodářské činnosti) na základě vytvořeného byznys plánu.
- Zavést a využívat systém řízení rizik (risk management).
- Průběžně analyzovat vnitřní i vnější prostředí.
- Provést audit organizační struktury, realizovat pravidelně se opakující externí audity.
- Nezapomenout na význam a řízení značky - značka je v současné době jedním z nástrojů konkurenceschopnosti a udržitelnosti.

Příklady dobré praxe:

- Strategii organizace a strategický plán nastavit na období 3 let. Tento horizont je vhodnější z hlediska potřeb klientů (cílových skupin organizace), v daném období jsou potřeby klientů relativně stabilní, snadněji definovatelné na základě dostupných informací (případně provedené analýzy potřeb klientů), zároveň je tento časový úsek vhodný s ohledem na vnitřní a vnější podmínky organizací (místní politiky, doba řešení velkých projektů apod.).
- Tvorbu strategií a plánů zakládat na formalizovaných technikách a strukturovat je dle příslušných metod (etapy plánování, situační analýzy, definice cílů SMART, strom příčin, logický rámec a další).
- Při týmové tvorbě plánů a strategických dokumentů 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.

3.2 Je v organizaci strategicky řešena oblast nabízených služeb a produktů

01. Strategická oblast řízení organizace

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to malou prioritu

Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás malou prioritu

Poznámka:

Doporučení:

- Pro každou organizaci 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, 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 zahrnout zainteresované strany, zejména cílové skupiny organizace, do procesu formulace strategického plánu, projektů a konkretizace nabízených aktivit.

3.3 Je v organizaci strategicky řešena oblast komunikační strategie organizace

01. Strategická oblast řízení organizace

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to malou prioritu

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás malou prioritu

Poznámka:

Doporučení:

- Vytvořit jednotnou PR/FR strategii, která bude definovat aktivity na jednotlivá období včetně odpovědné osoby. 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.
- Vytvořit PR plán na následující období, jehož součástí bude PR/FR matice. PR/FR matice vychází z výčtu veškerých zainteresovaných stran (tedy třetích stran), majících vliv na fungování organizace. Pro každou třetí stranu popisuje její charakteristiku, důvod spolupráce, klíčové sdělení organizace a FR potenciál.
- Sestavit si plán komunikačních (PR) aktivit.
- Provézat komunikační aktivity s nabízenými produkty a službami.
- Definovat měřitelné cíle komunikačních aktivit a průběžně je vyhodnocovat.
- Zaměřit se v komunikaci na obsahy (content marketing) – příběhy o tom, jak pomáhají a propojit to i s fundraisingem.
- Využívat cílené eventy jako efektivní nástroj komunikace. Každou uspořádanou akci následně vyhodnotit. Zde je nejlepší možnost zprostředkovat emoce, společný zážitek a osobní kontakt organizace s veřejností a oslovení potenciálních dárců.
- 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.

Příklady dobré praxe:

- Pro přípravu obsahů komunikace (webové stránky, letáky, značka, ...) "investovat" do profesionálních grafických služeb, jelikož ty "prodávají" a zajišťují úspěch organizace na trhu.
- Při tvorbě komunikační strategie identifikovat, k jakému okruhu příjemců se strategie obrací, a na základě toho identifikovat jazykové prostředky, kterým příjemci v souvislosti se sdělením rozumí, a ty používat.
- NNO 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, a druhou, která je srozumitelná pro (potenciální) donory.
- V případě např. stacionáře pro děti s těžkým zdravotním postižením při oslovení donorů popsat příběh, stav konkrétního dítěte, které je třeba podpořit a možný přínos pro něj.

3.4 Je v organizaci strategicky řešena oblast řízení lidských zdrojů

01. Strategická oblast řízení organizace

Aktuální stav: Máme většinou vyřešeno -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Mít plán pro řízení lidských zdrojů, jelikož ten je vedle plánování ostatních zdrojů klíčový pro realizaci vizi a cílů organizace (Může to být buď samostatný plán anebo součást celkového strategického plánu).

- Provést revizi pracovních náplní a zapracovat nově vzniklé povinnosti a kompetence.
- Nastavit proces výběru nových pracovníků a dobrovolníků.
- Jasně vymezit role jednotlivých pracovníků a jejich místo v organizační struktuře.
- Zavést pravidelné hodnocení pracovníků min. jednou za rok, jelikož je to jeden z motivačních faktorů u pracovníků.
- Systematicky a pravidelně sledovat a analyzovat vzdělávací potřeby v organizaci.
- Vzdělávat a systematicky podporovat pracovníky organizace a 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.
- Nastavit proces adaptace pracovníků, kteří působí ve vedlejší činnosti – strategické záměry propojit do adaptačního procesu, a tím i do produktů, které pracovníci nabízejí.
- Pracovat s dobrovolníky. 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.
- Nepodcenit interní marketing, tedy komunikaci s pracovníky a dobrovolníky např. o nových produktech, směřování organizace atd.

Příklady dobré praxe:

- Pro hodnocení zaměstnanců využívat písemný záznam 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 k řízení a chodu organizace.

3.5 Je v organizaci strategicky řešena oblast finančního řízení

01. Strategická oblast řízení organizace

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Pojmout finanční řízení strategicky, se zřetelem k zajištění financování hlavního poslání neziskové organizace a dlouhodobé finanční stability.
- Diverzifikovat zdroje a racionálně s nimi nakládat.
- Dodržovat transparentnost příjmů a jejich vazbu na úhradu nákladů souvisejících s posláním, pravidelně monitorovat a reportovat.
- Proces finančního řízení vždy začínat finančním plánem.
- Vytvářet jak rozpočty nákladové, tak rozpočty zdrojové (podstatnou součástí finančního plánu musí být proto i plán získávání finančních prostředků – fundraisingový plán).
- Pravidelně provádět finanční analýzu.
- V rámci finančního řízení určit odpovědné osoby za jednotlivé činnosti (nastavení pravomocí a odpovědnosti).

Příklady dobré praxe:

- Pro kvalitní finanční řízení 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 rozpočtu, jež mají pokrytý 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).
- Vytvořit aktuální rozpočet, jelikož je to zásadní předpoklad pro správné operativní řízení a 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.
- Pravidelně provádět finanční analýzu a vyhodnocovat klíčové ukazatele likvidity, rentability, aktivity, autarkie (soběstačnosti) aj.
- Provádět reporting finančních ukazatelů a výkonnosti v pravidelných intervalech, předem stanovených intervalech.

3.6 Je v organizaci strategicky řešena oblast fundraisingu

01. Strategická oblast řízení organizace

Kompletně řešíme -> Má to pro nás kritický význam

Cílový stav: Budeme řešit jako prioritu -> Bude to mít pro nás kritický význam

Poznámka:

Doporučení:

- Vytvořit kombinovanou PR/FR matici.
- Osvojit si postup práce s velkými dárci.
- Uplatňovat obsahový (content) marketing v organizaci - v rámci individuálního FR pracovat s vyprávěním příběhů.
- Jasně nastavit komunikaci s dárci.
- Vytvořit FR mix služeb a produktů.
- Zavést systém pro řízení vztahů se zákazníky (CRM).
- Pravidelně vyhodnocovat výsledky fundraisingu a počty dárců ve skupinách dle tzv. pyramid dárců.
- Připravit možné scénáře pro výpadek financování z SF EU, resp. státní správy.
- 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.
- Mít stanovená a uplatňovaná pravidla pro přijímání darů obsahující zejména:
 - Rozlišení kompetencí pracovníků pro jednání o darech pro činnost organizace a jejich skutečné převzetí,
 - Nastavení systému evidence všech darů,
 - Nastavení systému peněžního ohodnocení darů a zavedení darů do účetnictví,
 - Nastavení a zavedení pravidel pro využití darů (například posílení zdrojů pro pokrytí běžných nákladů, vytvoření zvláštního fondu, vytvoření účelového fondu podle přání dárce, pravidla pro rozdělení věcné pomoci klientům apod.),
 - Nastavení a využívání nástrojů pro kontrolu funkčnosti systému.
- Mít jasně stanovená pravidla pro realizaci fundraisingu a dotčení pracovníci jsou s nimi podrobně seznámeni.
- Zvážit zapojení fundraisera do organizační struktury - za jakých podmínek, kdy se vyplácí, kdy už ne.
- Mít stanovená a uplatňovaná pravidla pro přijímání darů (kompetence pracovníků, evidence, ohodnocení, zavedení do účetnictví, pravidla využití, kontrola funkčnosti).

Příklady dobré praxe:

Mít zpracovány plány fundraisingu:

- Plán zdrojů - vhodný zejména pro pracovníky, kteří FR prakticky provádějí a pro tvorbu ročního plánu,
- Roční plán fundraisingu - důležitý pro finanční řízení v organizaci a průběžné hospodaření,
- Dlouhodobý plán fundraisingu - nezbytný pro dlouhodobé strategické plánování,
- Jako efektivní technika získávání zdrojů je uspořádávání benefičních akcí, málo přínosné jsou DMS.

4.1 Je jednoznačně definována strategie rozvoje služby v této oblasti?

01. odborné sociální poradenství

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

02. mobilní hospicová péče

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Vytvořit koncepci rozvoje služby ve výhledu na 3 roky a průběžně ji aktualizovat. Při její tvorbě „s ohledem na výstupy získané prostřednictvím hodnocení kvality poskytované služby dle zákonných kritérií v oblasti zvyšování kvality služby, uvedených v zákoně o sociálních službách“ (viz <https://www.mpsv.cz/standards-kvality-socialnich-sluzeb>)
- Sladit koncepci rozvoje služby se strategií organizace.
- „Infikovat“ všechny pracovníky organizace i další zainteresované strany srozumitelnými hodnotami, cíli a posláním, včetně definice veřejného závazku.
- Průběžně analyzovat vnitřní a vnější prostředí organizace a jeho proměny.
- Efektivně hospodařit se svými zdroji (zvládat personální, finanční a marketingové řízení nebo případně rozvoj vedlejší hospodářské činnosti) na základě vytvořeného byznys plánu.
- Realizovat pravidelně se opakující externí audity.
- Nezapomenout na význam a řízení značky - značka je jedním z nástrojů konkurenceschopnosti v současné době.
- Mít rozpracovaný systém řízení rizik pro danou službu.
- Nebát se odstranit formalismus a vypracovat uplatnitelný a reálný strategický plán a následně jej aktivně využívat.

Příklady dobré praxe:

- Koncepce služby jasně definuje směr poskytované služby na období 3 let. V rámci koncepce služba definuje své záměry, které jsou provázány na finanční a personální zajištění. Při tvorbě koncepce je bráno v potaz poslání, cíle, cílová skupina služby a dopady na klienta. Díky tomu služba získá ucelený materiál, který může být využit v rámci komunitního plánování, vyjednávání o získání finančních prostředků apod. Ví, kam služba v rámci 3 let směřuje, čeho chce dosáhnout a co konkrétně to znamená.
- Využít standardy kvality sociálních služeb (viz <https://www.mpsv.cz/standards-kvality-socialnich-sluzeb>).

4.2 Je jednoznačně definován plán činností v této oblasti?

01. odborné sociální poradenství

Aktuální stav: Máme většinou vyřešeno -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

02. mobilní hospicová péče

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- V návaznosti na strategický plán a koncepci rozvoje této služby vytvořit akční plán vždy na období 1 roku.
- Stanovit SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, časově ohraničené a reálné) cíle a postupy pro zjištění jejich dosažení a jejich průběžný monitoring.
- 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.
- Uspořádat činnosti a cíle do přehledných tabulek či schémat a mít je na očích (nástenka, společný online prostor, ...).

Příklady dobré praxe:

- Plán činnosti 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.

4.3 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran (donátoři)?

01. odborné sociální poradenství

Aktuální stav: Máme většinou vyřešeno -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

02. mobilní hospicová péče

Aktuální stav: Máme většinou vyřešeno -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Identifikovat a rozlišit své zainteresované strany min. v rozsahu: zadavatelé - donoři (přímo či nepřímo ovlivňují samotnou organizaci/projekt), poskytovatelé služeb a uživatelé - příjemci služeb.
- Provést analýzu zainteresovaných stran, která je vhodnou technikou pro vymezení klíčových zainteresovaných stran (analýza „zainteresovaných stran“). Umožňuje vymezit ty, kdo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni samotnou organizací/projektem organizace (minimálně příjemci služeb), a ty, kteří mohou projekt/činnost organizace přímo či nepřímo ovlivnit (minimálně donoři).
- Zaměřit se na donory, tj. poskytovatele finančních zdrojů.

Příklady dobré praxe:

- Vymezení klíčových zainteresovaných stran lze provést jednoduše tak, že lze popřemýšlet 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 ovlivňováni, a proto je nutné brát je v potaz při formulaci strategie/koncepce, zpravidla patří: konkrétní jednotlivci, skupiny nebo instituce, cílová skupina služby/organizace, realizátoři (poskytovatelé) služby, zaměstnanci organizace, partneři, donoři služby/organizace, zájmové skupiny, zprostředkovatelé, představitelé samosprávy a veřejné sféry, vzdělávací instituce, média, aj.
- Zavedení systému CRM může být důležitou výhodou a nástrojem podpory v rámci fundraisingu.

4.4 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran (příjemci služeb)?

01. odborné sociální poradenství

Aktuální stav: Kompletně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Nehodláme vůbec řešit -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

02. mobilní hospicová péče

Aktuální stav: Kompletně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Identifikovat a rozlišit své zainteresované strany min. v rozsahu: zadavatelé - donoři, poskytovatelé služeb, uživatelé - příjemci služeb (jsou projektem/činností organizace přímo či nepřímo ovlivňováni).
- Provést analýzu zainteresovaných stran, která je vhodnou technikou pro vymezení klíčových zainteresovaných stran (analýza „zainteresovaných stran“). Umožňuje vymezit ty, kdo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni samotnou organizací/projektem organizace (minimálně příjemci služeb), a ty, kteří mohou projekt/činnost organizace přímo či nepřímo ovlivnit (minimálně donoři).
- Zaměřit se na uživatele/příjemce/klienty/zákazníky služby. V marketingové terminologii se jedná o analýzu zákazníků.
- Brát v potaz, že příjemci služby mohou být i další osoby, které nejsou přímo uživateli služby, např. rodinní příslušníci.

Příklady dobré praxe:

Vymezení klíčových zainteresovaných stran lze provést jednoduše tak, že lze popřemýšlet, 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 (poskytovatelé) služby, zaměstnanci organizace, partneři, donoři služby/organizace, zájmové skupiny, zprostředkovatelé, představitelé samosprávy a veřejné sféry, vzdělávací instituce, média, aj.

- Například u sociálně aktivizačních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením jsou tyto osoby přímými příjemci sociální služby, ale poskytovatel často jedná s rodinnými příslušníky. Je třeba chápat širší vymezení příjemců ve smyslu zainteresovaných stran.

4.5 Jsou systematicky monitorovány potřeby klientů (příjemci služeb)?

01. odborné sociální poradenství

Aktuální stav: Máme většinou vyřešeno -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

02. mobilní hospicová péče

Aktuální stav: Máme většinou vyřešeno -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Provést analýzu potřeb, která je vhodnou technikou pro zjišťování potřeb klientů (příjemců služeb) - technika zjišťování rozdílu mezi aktuálním stavem a žádoucím stavem. Potřeby klientů (příjemců služeb) je možné zjišťovat celou škálou metod a výzkumných technik, a to na bázi kvantitativního (např. dotazníková šetření) i kvalitativního (např. rozhovory, fokusní skupiny) přístupu. Kvalitně zpracovaná analýza potřeb může sloužit jako východisko procesu participativního plánování služeb i jako podpora marketingu organizace.
- Pro systematickou práci v oblasti monitoringu potřeb (potenciálních) klientů zajistit odborné zpracování jednorázové analýzy potřeb nebo nastavení systematického (opakujícího se) monitoringu potřeb, neboť poskytovatelé sociálních služeb typicky nemají na rozsáhlejší výzkumnou činnost kapacity.

Příklady dobré praxe:

- Cílem analýzy potřeb v souvislosti s plánováním sociálních služeb nebo intervenčních programů je:
 - Identifikovat potřeby určité cílové skupiny (tzn. určit rozdíl mezi aktuálním a žádoucím stavem).
 - Stanovit kroky, které mají vést k naplnění potřeb klientů (cílové skupiny).
- Analýzu potřeb je možné použít i ve vztahu k již existujícím službám nebo programům, a to k ověření:
 - Zda daná služba nebo program vede k uspokojení dříve identifikovaných potřeb.
 - Zda u cílové skupiny nedošlo ke změně potřeb.
- Pro rychlé zjištění aktuálních potřeb může sloužit i zpětnovazební dotazník (rozhovor) se současnými klienty a analýza (management) stížností.

4.6 Je systematicky monitorována konkurence v této oblasti?

01. odborné sociální poradenství

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to malou prioritu

Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás malou prioritu

Poznámka:

02. mobilní hospicová péče

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Nemá to pro nás prioritu

Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás malou prioritu

Poznámka:

Doporučení:

- Konkurenci v tomto smyslu 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 aktivit.

- 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.
- Hledat na základě analýzy "konkurence" pomyslnou "konkurenční výhodu" (např. společnost bude lépe odlišitelná od ostatních poskytovatelů sociálních služeb - značkou, přístupem, komunikací, ...), což pomůže organizaci v případě získávání zdrojů od donátorů.

Příklady dobré praxe:

- Využívat Registru poskytovatelů sociálních služeb (<http://iregistr.mpsv.cz/>) pro vyhledání jiných subjektů poskytujících shodné služby a prozkoumat jejich služby atd. Inspirovat se.
- Sledovat konkurenci pravidelně, nesklouznout do tzv. marketingové slepoty - uspokojení s vlastním produktem.

4.7 Je jednoznačně zpracována cenová kalkulace služeb v této oblasti?

01. odborné sociální poradenství

Aktuální stav: Nemáme vůbec řešeno -> Má to malou prioritu
Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás malou prioritu
Poznámka:

02. mobilní hospicová péče

Aktuální stav: Máme většinou vyřešeno -> Má to malou prioritu
Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás malou prioritu
Poznámka:

Doporučení:

- Provést kalkulace vztahující se ke každému druhu výrobku či služby (kalkulační jednicí může být jakýkoliv výkon, který je jednoznačně vymezen množstvím, časem nebo jiným způsobem), sestavovat kalkulace předběžné a výsledné.
- Zvážit volbu vhodné metody kalkulace, volbu vhodné rozvahové základny.
- Kalkulovat jak přímé, tak nepřímé náklady na každý konkrétní výkon.
- Kalkulační vzorec mít specifikovaný pro každý druh či skupinu druhů služeb.
- Mít zpracovaný vnitřní předpis k zásadám kalkulace cen.

Příklady dobré praxe:

- Organizace si musí být vědoma, jaké jsou její reálné náklady na poskytovanou službu, kolik z těchto nákladů je schopna uhradit ze svých zdrojů a jaké procento nákladů bude pokryto z cizích zdrojů, nebo-li do jaké míry je výsledná cena dotována.
- V kalkulacích zohlednit zejména skutečnosti, že stěžejní roli u všech druhů či skupin druhů služeb hrají mzdové náklady včetně povinných odvodů zaměstnavatele, těmto mzdovým nákladům je třeba věnovat patřičnou pozornost a další důležitou roli hraje nákladovost kapacitní jednotky (využití lze například využitelný časový fond poskytované služby).

4.8 Přehled zdrojů financování v této oblasti

01. odborné sociální poradenství

Aktuální stav: Nemáme vůbec řešeno -> Nemá to pro nás prioritu
Cílový stav: Nehodláme vůbec řešit -> Nevidíme to jako prioritu
Poznámka:

02. mobilní hospicová péče

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to pro nás velký význam
Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás velký význam
Poznámka:

Doporučení:

- Uvážit poměrové zastoupení zdrojů a jejich vyváženost. Nespoléhat na jeden (jediný) dominantní zdroj.
 - Sledovat, do jaké míry organizace dokáže využít vlastní zdroje a do jaké míry je závislá na zdrojích cizích.
 - Nespoléhat se pouze na externí zdroje, ale hledat možnosti vlastních interních zdrojů (samofinancování).
- Evidovat jednotlivé zdroje financování dle druhu (vlastní příjmy poskytovatelů z úhrady uživatelů za poskytování sociální služby, neinvestiční dotace ze státního rozpočtu poskytované prostřednictvím MPSV, dotace z jiných resortů veřejné správy, příspěvky z úřadů

práce, příspěvek zřizovatele, veřejná finanční podpora obce, fondy zdravotního pojištění/ZP, strukturální fondy EU a jiné zdroje – alternativní zdroje financování).

- Využívat vhodné techniky získávání zdrojů včetně nepsaných zvyklostí fundraisingu, s ohledem na specifika organizace.
- Vytvořit udržitelný model financování z hlavní i vedlejší činnosti komerční aktivity, které nejsou proti hodnotám hlavní činnosti (mohou být dokonce komplementy).

Příklady dobré praxe:

4.9 Přehled technik FR zdrojů financování v této oblasti

01. odborné sociální poradenství

Aktuální stav: Nemáme vůbec řešeno -> Nemá to pro nás prioritu

Cílový stav: Nehodláme vůbec řešit -> Nevidíme to jako prioritu

Poznámka:

02. mobilní hospicová péče

Aktuální stav: Kompletně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Vytvořit jedinečný fundraisingový plán organizace a dle vlastní praxe, doporučení a reálných očekávání využívat optimální množství fundraisingových metod/technik s ohledem na potřeby a možnosti konkrétní organizace.
- Nevyužívat fundraisingové techniky na úkor dobrého jména organizace či etiky obecně.
- Nerealizovat nutně všechny existující techniky.
- Mít samostatnou pozici fundraisera, který má v organizaci na starosti plánování a realizaci fundraisingových aktivit, je-li to pro organizaci racionální.

Příklady dobré praxe:

- Vytvářet plán zdrojů, roční plán fundraisingu a dlouhodobý plán fundraisingu.

5.1 Je jednoznačně definována strategie v této oblasti?

01. půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Vytvořit koncepci rozvoje služby ve výhledu na 3 roky a průběžně ji aktualizovat.
- Slatit koncepci rozvoje služby se strategií organizace.
- „Infikovat“ všechny pracovníky organizace i další stakeholdery srozumitelnými hodnotami, cíli a posláním, včetně definice veřejného závazku.
- Průběžně analyzovat vnitřní a vnější prostředí organizace a jeho proměny.
- Efektivně hospodařit se svými zdroji (zvládat personální, finanční a marketingové řízení nebo případně rozvoj vedlejší hospodářské činnosti) na základě vytvořeného byznys plánu.
- Nezapomenout na význam a řízení značky - značka je jedním z nástrojů konkurenceschopnosti v současné době.
- Mít rozpracovaný systém řízení rizik pro danou službu.

Příklady dobré praxe:

- Komerční činnost provádět odděleně, avšak s logickou vazbou na poskytovanou službu.
- Nebát se odstranit formalismus a vypracovat uplatnitelné a reálné postupy a plány a následně jej aktivně využívat.

5.3 Je jednoznačně definován plán činností v této oblasti?

01. půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Aktuální stav: Nemáme vůbec řešeno -> Nemá to pro nás priority

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás malou priority

Poznámka:

Doporučení:

- Jednoznačně popsat všechny činnosti v rámci této služby (produktu) a potřebu zdrojů.
- Rozdělit odpovědnosti a kompetence pro realizaci činnosti.
- V návaznosti na strategický plán organizace a koncepci rozvoje této služby vytvořit akční plán vždy na období 1 roku.
- Stanovit SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, časově ohraničené a reálné) cíle a postupy pro zjištění jejich dosažení a jejich průběžný monitoring.
- 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.

Příklady dobré praxe:

- Je vhodné uspořádat činnosti a cíle do přehledných tabulek či schémat a mít je na očích (nástěnka, společný online prostor, ...).
- Pro efektivní plánování je důležité identifikovat a mít komplexní představu o všech činnostech organizace.
- Slouží zároveň jako argumentační dokument pro nastavení efektivní PR a FR strategie.

5.4 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran?

01. půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Aktuální stav: Kompletně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás malou priority

Poznámka:

Doporučení:

Identifikovat a rozlišit své zainteresované strany min. v rozsahu: zadavatelé - donoři (přímo či nepřímo ovlivňují samotnou organizaci/projekt), poskytovatelé a uživatelé - příjemci služeb.

- Využívat vhodnou techniku pro vymezení klíčových zainteresovaných stran - analýzu „zainteresovaných stran“, která umožňuje vymezit ty, kdo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni samotnou organizací/projektem organizace (minimálně příjemci služeb), a ty, kteří mohou projekt/činnost organizace přímo či nepřímo ovlivnit (minimálně donoři).
- Zaměřit se na donory, tj. poskytovatele finančních zdrojů.

Příklady dobré praxe:

- Vymezení klíčových zainteresovaných stran lze provést jednoduše tak, že lze popřemýšlet 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 ovlivňováni, a proto je nutné brát je v potaz při formulaci strategie/koncepce, zpravidla patří: konkrétní jednotlivci, skupiny nebo instituce, cílová skupina služby/organizace, realizátoři (poskytovatelé) služby, zaměstnanci organizace, partneři, donoři služby/organizace, zájmové skupiny, zprostředkovatelé, představitelé samosprávy a veřejné sféry, vzdělávací instituce, média, aj.
- Zavedení systému CRM může být důležitou výhodou a nástrojem podpor v rámci fundraisingu.

5.5 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran (příjemci služeb)?

01. půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Aktuální stav: Kompletně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Identifikovat a rozlišit své zainteresované strany min. v rozsahu: zadavatelé - donoři, poskytovatelé, uživatelé - příjemci služeb (jsou projektem/činností organizace přímo či nepřímo ovlivňováni).
 - Využívat vhodnou techniku pro vymezení klíčových zainteresovaných stran - analýzu „zainteresovaných stran“, která umožňuje vymezit ty, kdo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni samotnou organizací/projektem organizace (minimálně příjemci služeb), a ty, kteří mohou projekt/činnost organizace přímo či nepřímo ovlivnit (minimálně donoři).
 - Zaměřit se na uživatele/příjemce/klienty/zákazníky služby.
 - Je potřeba brát v potaz, že příjemci služby mohou být i další osoby, které nejsou přímo uživateli služby, např. rodinní příslušníci.
- V marketingové terminologii se jedná o analýzu zákazníků.

Příklady dobré praxe:

- Vymezení klíčových zainteresovaných stran lze provést jednoduše tak, že lze popřemýšlet 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 ovlivňováni, a proto je nutné brát je v potaz při formulaci strategie/koncepce, zpravidla patří: konkrétní jednotlivci, skupiny nebo instituce, cílová skupina služby/organizace, realizátoři (poskytovatelé) služby, zaměstnanci organizace, partneři, donoři služby/ organizace, zájmové skupiny, zprostředkovatelé, představitelé samosprávy a veřejné sféry, vzdělávací instituce, média, aj.
- Například u aktivizačních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením jsou tyto osoby přímými příjemci sociální služby, ale poskytovatel často jedná s rodinnými příslušníky. Je třeba chápat širší vymezení příjemců ve smyslu zainteresovaných stran.

5.6 Jsou systematicky monitorovány potřeby klientů (příjemci služeb)?

01. půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Aktuální stav: Máme většinou vyřešeno -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

Využívat vhodnou techniku pro zjišťování potřeb klientů (příjemců služeb) - tzv. analýzu potřeb - technika zjišťování rozdílu mezi aktuálním stavem a žádoucím stavem. Potřeby klientů (příjemců služeb) je možné zjišťovat celou škálou metod a výzkumných technik, a to na bázi kvantitativního (např. dotazníková šetření) i kvalitativního (např. rozhovory, fokusní skupiny) přístupu. Kvalitně zpracovaná

analýza potřeb může sloužit jako východisko procesu participativního plánování služeb i jako podpora marketingu organizace.

- Pro systematickou práci v oblasti monitoringu potřeb (potenciálních) klientů zajistit odborné zpracování jednorázové analýzy potřeb nebo nastavení systematického (opakujícího se) monitoringu potřeb, neboť poskytovatelé sociálních služeb typicky nemají na rozsáhlejší výzkumnou činnost kapacity.

Příklady dobré praxe:

- Cílem analýzy potřeb v souvislosti s plánováním sociálních služeb nebo intervenčních programů je:
 - Identifikovat potřeby určité cílové skupiny (tzn. určit rozdíl mezi aktuálním a žádoucím stavem),
 - Stanovit kroky, které mají vést k naplnění potřeb klientů (cílové skupiny).
- Analýzu potřeb je možné použít i ve vztahu k již existujícím službám nebo programům, a to k ověření:
 - Zda daná služba nebo program vede k uspokojení dříve identifikovaných potřeb,
 - Zda u cílové skupiny nedošlo ke změně potřeb.
- Pro rychlé zjištění aktuálních potřeb může sloužit i zpětnovazební dotazník (rozhovor) se současnými klienty a analýza (monitoring) stížností.

5.7 Je systematicky monitorována konkurence v této oblasti?

01. půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Aktuální stav: Kompletně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Konkurenci v tomto smyslu chápat v širším slova smyslu než v podnikatelském sektoru. Klasické konkurenční vztahy zpravidla v rámci poskytování registrovaných sociálních služeb nenastávají, ovšem "konkurence" se poji spíše se soutěží v rámci fundraisingových aktivit.
- Sledovat a monitorovat stávající i potenciální konkurenci (z neziskové sféry, soukromé sféry i veřejného sektoru, existuje-li) s cílem zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb, posílení pozice v poskytování sociálních služeb.
- Hledat na základě analýzy "konkurence" pomyslnou "konkurenční výhodu" (např. společnost bude lépe odlišitelná od ostatních poskytovatelů sociálních služeb - značkou, přístupem, komunikací, ...), což pomůže organizaci v případě získávání zdrojů od donátorů.

Příklady dobré praxe:

- Lze využít Registru poskytovatelů sociálních služeb (<http://registr.mpsv.cz/>) pro vyhledání jiných subjektů poskytujících shodné služby a prozkoumat jejich služby atd. Inspirovat se.
- Využít i dalších zdrojů informací o "konkurenci" - asociace neziskových organizací, běžné vyhledávání na internetu, informace od klientů...
- Sledovat konkurenci pravidelně, neskouznout do tzv. marketingové slepoty - uspokojení s vlastním produktem.

5.8 Je jednoznačně zpracována cenová kalkulace služeb v této oblasti?

01. půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to malou prioritu

Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás malou prioritu

Poznámka:

Doporučení:

- Provádět kalkulace vztahující se ke každému druhu výrobku či služby (kalkulační jednicí může být jakýkoliv výkon, který je jednoznačně vymezen množstvím, časem nebo jiným způsobem), sestavovat kalkulace předběžné a výsledné.
- Zvážit volbu vhodné metody kalkulace, volbu vhodné rozvahové základny.
- Kalkulovat jak přímé, tak nepřímé náklady na každý konkrétní výkon.
- Kalkulační vzorec je třeba mít specifikovaný pro každý druh či skupiny druhů služeb.
- Mít zpracovaný vnitřní předpis k zásadám kalkulace cen.

Příklady dobré praxe:

Organizace si musí být vědoma, jaké jsou její reálné náklady na poskytovanou službu, kolik z těchto nákladů je schopna uhradit ze svých

zdrojů a jaké procento nákladů bude pokryto z cizích zdrojů, nebo-li do jaké míry je výsledná cena dotována.

- V kalkulacích zohlednit zejména skutečnosti, že stěžejní roli u všech druhů či skupin druhů služeb hraje mzdové náklady včetně povinných odvodů zaměstnavatele, těmto mzdovým nákladům je třeba věnovat patřičnou pozornost a další důležitou roli hraje nákladovost kapacitní jednotky (využití lze například využitelný časový fond poskytované služby).

5.9 Přehled zdrojů financování v této oblasti

01. půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Aktuální stav: Kompletně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Uvážit poměrové zastoupení zdrojů a jejich vyváženost. Nespoléhat na jeden (jediný) dominantní zdroj.
- Sledovat, do jaké míry organizace dokáže využít vlastní zdroje a do jaké míry je závislá na zdrojích cizích.
- Nespoléhat se pouze na externí zdroje, ale hledat možnosti vlastních interních zdrojů (samofinancování).
- Evidovat jednotlivé zdroje financování dle druhu (vlastní příjmy poskytovatelů z úhrady uživatelů za poskytování sociální služby, neinvestiční dotace ze státního rozpočtu poskytované prostřednictvím MPSV, dotace z jiných resortů veřejné správy, příspěvky z úřadů práce, příspěvek zřizovatele, veřejná finanční podpora obce, fondy zdravotního pojištění/ZP, strukturální fondy EU a jiné zdroje - alternativní zdroje financování).
- Využívat vhodné techniky získávání zdrojů včetně nepsaných zvyklostí fundraisingu, s ohledem na specifika organizace.
- Vytvořit udržitelný model financování z hlavní i vedlejší činnosti komerční aktivity, které nejdou proti hodnotám hlavní činnosti (mohou být dokonce komplementy).

Příklady dobré praxe:

5.10 Přehled technik FR zdrojů financování v této oblasti

01. půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Aktuální stav: Máme většinou vyřešeno -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Vytvořit jedinečný fundraisingový plán organizace a dle vlastní praxe, doporučení a reálných očekávání využívat optimální množství fundraisingových metod/technik s ohledem na potřeby a možnosti konkrétní organizace.
- Vytvářet plán zdrojů, roční plán fundraisingu a dlouhodobý plán fundraisingu.
- Nevyužívat fundraisingové techniky na úkor dobrého jména organizace či etiky obecně.
- Nerealizovat nutně všechny existující techniky.
- Mít samostatnou pozici fundraisera, který má v organizaci na starosti plánování a realizaci fundraisingových aktivit, je-li to pro organizaci racionální.

Příklady dobré praxe:

5.11 Je jednoznačně zpracován plán prodeje (produktů/služeb)?

01. půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme řešit ve větším rozsahu než dosud -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Vycházet z realizovaných analýz trhu, konkurence a zákazníků.

- Dbát na dostupné lidské a kapitálové zdroje.
- Mít plány prodejů (denní, týdenní, měsíční) ve vazbě na kapacitu produkce a další omezení.
- Mít alternativy při neplnění cílů.
- Inspirovat se u úspěšných podniků.
- Zpracovat min. dvě varianty - optimistickou a pesimistickou.
- Brát v potaz specifika nabízeného produktu.
- Plán prodejů projektuje příjmy -> mít rezervy pro pokrytí nákladů při neplnění plánu, tj. počítat s určitou mírou neplnění plánu.

Příklady dobré praxe:

Příklad definice cíle v rámci plánu prodejů:

Do konce roku 2021 se zdvojnásobí objem prodejů v rámci činnosti organizace - zodpovídá vedoucí prodejev.

5.13 Poskytujete vaše produkty/služby ve spolupráci s nějakou jinou organizací?

01. půjčovna zdravotních a kompenzačních pomůcek

Aktuální stav: Částečně řešíme -> Má to pro nás velký význam

Cílový stav: Budeme částečně řešit -> Bude to mít pro nás velký význam

Poznámka:

Doporučení:

- Využívat partnership. Spolupráce s vhodným partnerským subjektem může být přínosná.
- Ošetřit formálně (smluvně) vzájemné vztahy.
- Rozdělit jednotlivé kompetence/činnosti v rámci spolupráce.
- Sladit a naplánovat komunikační nástroje, včetně rozdělení nákladů.
- Definovat možná rizika a odpovědnosti za ně.
- Najít synergické efekty a podle toho efektivně rozdělit práci.
- Využívat barter pro spolupráci s partnery.

Příklady dobré praxe:

- Rozdělovat práci mezi partnery jako se rozděluje práce mezi zaměstnance organizace.
- Dbát na dokumentaci dohod.

Evaluční tabulka - přehled

Evaluční otázka	Oblast	Skóre	<< Útlum	Rozvoj >>
2.1 Základní legislativní požadavky pro NNO jsou organizací identifikovány	Legislativní kontext	3		
2.2 Je v organizaci veden registr právních požadavků?	Legislativní kontext	3		
2.3 Jsou systematicky sledovány změny, revize a aktualizace legislativních norem, které bezpro ...	Legislativní kontext	5		
3.1 Je v organizaci strategicky řešena oblast managementu organizace	Strategická oblast řízení organizace	3		
3.2 Je v organizaci strategicky řešena oblast nabízených služeb a produktů	Strategická oblast řízení organizace	0		
3.3 Je v organizaci strategicky řešena oblast komunikační strategie organizace	Strategická oblast řízení organizace	5		
3.4 Je v organizaci strategicky řešena oblast řízení lidských zdrojů	Strategická oblast řízení organizace	0		
3.5 Je v organizaci strategicky řešena oblast finančního řízení	Strategická oblast řízení organizace	3		
3.6 Je v organizaci strategicky řešena oblast fundraisingu	Strategická oblast řízení organizace	0		
4.1 Je jednoznačně definována strategie rozvoje služby v této oblasti?	odborné sociální poradenství	3		
4.1 Je jednoznačně definována strategie rozvoje služby v této oblasti?	mobilitní hospicová péče	3		
4.2 Je jednoznačně definován plán činnosti v této oblasti?	odborné sociální poradenství	0		
4.2 Je jednoznačně definován plán činnosti v této oblasti?	mobilitní hospicová péče	3		
4.3 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran (donátorů)?	odborné sociální poradenství	0		
4.3 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran (donátorů)?	mobilitní hospicová péče	0		
4.4 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran (příjemci služeb)?	odborné sociální poradenství	-11		
4.4 Je jednoznačně definován seznam klíčových zainteresovaných stran (příjemci služeb)?	mobilitní hospicová péče	-3		
4.5 Jsou systematicky monitorovány potřeby klientů (příjemci služeb)?	odborné sociální poradenství	-5		
4.5 Jsou systematicky monitorovány potřeby klientů (příjemci služeb)?	mobilitní hospicová péče	0		
4.6 Je systematicky monitorována konkurence v této oblasti?	odborné sociální poradenství	0		
4.6 Je systematicky monitorována konkurence v této oblasti?	mobilitní hospicová péče	2		
4.7 Je jednoznačně zpracována cenová kalkulace služeb v této oblasti?	odborné sociální poradenství	2		
4.7 Je jednoznačně zpracována cenová kalkulace služeb v této oblasti?	mobilitní hospicová péče	-2		
4.8 Přehled zdrojů financování v této oblasti	odborné sociální poradenství	0		
4.8 Přehled zdrojů financování v této oblasti	mobilitní hospicová péče	-2		
4.9 Přehled technik FR zdrojů financování v této oblasti	odborné sociální poradenství	0		

Abstrakt

Všetičková, K. (2022). *Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: management, neziskové organizace, obecně prospěšná společnost, fundraisingový plán

Bakalářská práce se zabývá problematikou tvorby fundraisingového plánu pro neziskovou organizaci. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy, které se dané problematice týkají. Konkrétně je vysvětlena definice, význam a druhy neziskových organizací spolu se strategickým řízením. Následuje definice fundraisingu, seznámení s fundraisingovým plánem, získáváním finančních zdrojů, zásady fundraisingu a vysvětlení crowdfundingu. V praktické části je představena nezisková organizace Hospic Sv. Jiří spolu s její historií, nabídkou služeb, cílovými skupinami a procesem poskytování hospicové péče. Následně jsou zanalyzovány finanční zdroje organizace a navrhnout fundraisingový plán ve třech možných variantách spolu s dalšími možnými navrhovanými doporučeními.

Abstract

Všetičková, K. (2022). *Fundraising plan for the selected non-profit organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: management, non-profit organization, public benefit company, fundraising plan

The bachelor thesis deals with the issue of creating a fundraising plan for a non-profit organization. The theoretical part explains the concepts that relate to the issue. Specifically, the definition, importance and types of non-profit organizations are explained, along with strategic management. The following is a definition of fundraising, an introduction to the fundraising plan, obtaining financial resources, the principles of fundraising and an explanation of crowdfunding. In the practical part there is introduced non-profit organisation Hospic Sv. Jiří with its history, offer of services, target groups and the whole process of providing hospice care. Subsequently, the financial resources of the organization are analysed, and a fundraising plan is proposed in three possible variants together with other possible proposed recommendations.