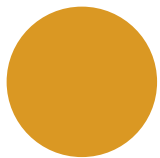




Na cestě k profesionalizaci

Metodická příručka

*„Správné věci je
třeba dělat správným
způsobem“*



Profesionalita v sobě zahrnuje mnoho faktorů, jako je potřebná kvalifikace, rozvážné nakládání s finančními i lidskými zdroji, mapování rizik, vyhodnocování efektivity a dopadu prováděných činností, ověřování relevance aktivit i cílená komunikace přínosů činnosti. Cesta k profesionálně řízené organizaci je klikatá, dlouhá a prakticky nekonečná, jelikož se neustále proměňují potřeby uživatelů, zaměstnanců i nároky donátorů.

Tato metodika je praktickým průvodcem zejména pro pracovníky malých a středních neziskových organizací na cestě k profesionálně řízené organizaci.

Je vhodná též pro studenty, kteří se seznamují s neziskovým sektorem jak v teoretické, tak praktické rovině, stážisty a dobrovolníky. V neposlední řadě ukazuje i širší veřejnosti, že procesy v neziskových organizacích jsou jasně řízeny, plánovány a vyhodnocovány tak, jak je to běžné například ve firemním sektoru. Mapuje klíčová témata, nad kterými by se měli pracovníci neziskových organizací zamýšlet a uvádět je v praxi.

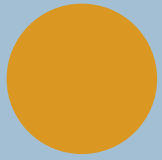
Přejeme čtenářům, ať jim i díky této metodice cesta pěkně a hladce ubíhá a ať je lemována zejména radostí ze záslužné a profesionálně odvedené práce!

Taťána Plecháčková
a tým NROS

Praha, listopad 2021

Autor: Mgr. Martina Jakubíčková, Studia občanské společnosti, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova a kolektiv NROS
Projekt Profesionalizace neziskovek
Vzniklo za podpory Active Citizens Fund
v rámci projektu č. 62500-2019-003-0008

Projekt podpořila Nadace OSF v rámci programu Active Citizens Fund, jehož cílem je podpora občanské společnosti a posílení kapacit neziskových organizací. Program je financován z Fondů EHP a Norska.



V této příručce naleznete:

- 1. Vize a poslání**
- 2. Strategické myšlení a plánování**
- 3. Organizační struktura**
- 4. Lidské zdroje v NNO**
- 5. Finanční plánování a fundraising**
- 6. Fundraising**
- 7. Vybrané fundraisingové metody a strategie**
- 8. Spolupráce mezi firmami a NNO**
- 9. Účetnictví a daně**
- 10. Výroční zpráva**
- 11. Kultivace dárců a dobrovolníků**
- 12. Marketingové strategie NNO**
- 13. Marketingový plán**
- 14. Komunikační strategie**
- 15. Monitoring a evaluace**

1. VIZE A POSLÁNÍ

Formulace vize a poslání neboli jasně, stručně, zajímavě

Vize je stručný popis toho, kam chceme jako organizace dojít; jedná se o krátké inspirativní prohlášení, čeho chceme v dlouhodobém horizontu dosáhnout.

Poslání popisuje, co děláme, proč existujeme, pro koho tu jsme a jaké služby poskytujeme.

Slouží těm, kdo nás ještě neznají (veřejnosti, ale také potenciálním dárcům), našim dobrovolníkům a zaměstnancům (napomáhá motivaci) i nám samotným (jako základ pro určování strategie a rozhodování).

Jasně

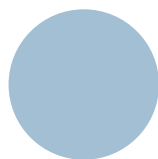
Poslání musí být zformulováno tak, aby bylo srozumitelné a snadno zapamatovatelné. Používejte jednoduchá slova, vyhněte se žargonu a generalizacím.

Stručně

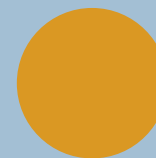
Text popisující vaše poslání nesmí být příliš dlouhý, obvykle se doporučuje v rozsahu 5–12 slov (avšak ne více než 20). Formulujte jednu, maximálně dvě věty.

Zajímavě

Nezapomínejte, že formulace poslání je v neposlední řadě důležitým marketingovým nástrojem a mělo by proto umět na první pohled zaujmout.



Vize a poslání organizace jsou zásadní pro její budoucí směřování, neboť určují cíle a ovlivňují rozhodování i samotnou činnost v delším časovém horizontu.



Rady a tipy:

- Na přípravu textu vaší vize a poslání si dopřejte dostatek času.
- Nebojte se najmout si profesionály, kteří vám s formulací textu pomohou.
- Zeptejte se přímo těch, kterým pomáháte – vaše služby by měly odpovídat skutečným potřebám stávajících i potenciálních klientů.

Tip: pro inspiraci se můžete podívat, jak své vize a poslání formulují organizace, které jsou ve svém oboru úspěšné. Například inbaze.cz, svobodazvirat.cz nebo dumtriprani.cz.

2. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

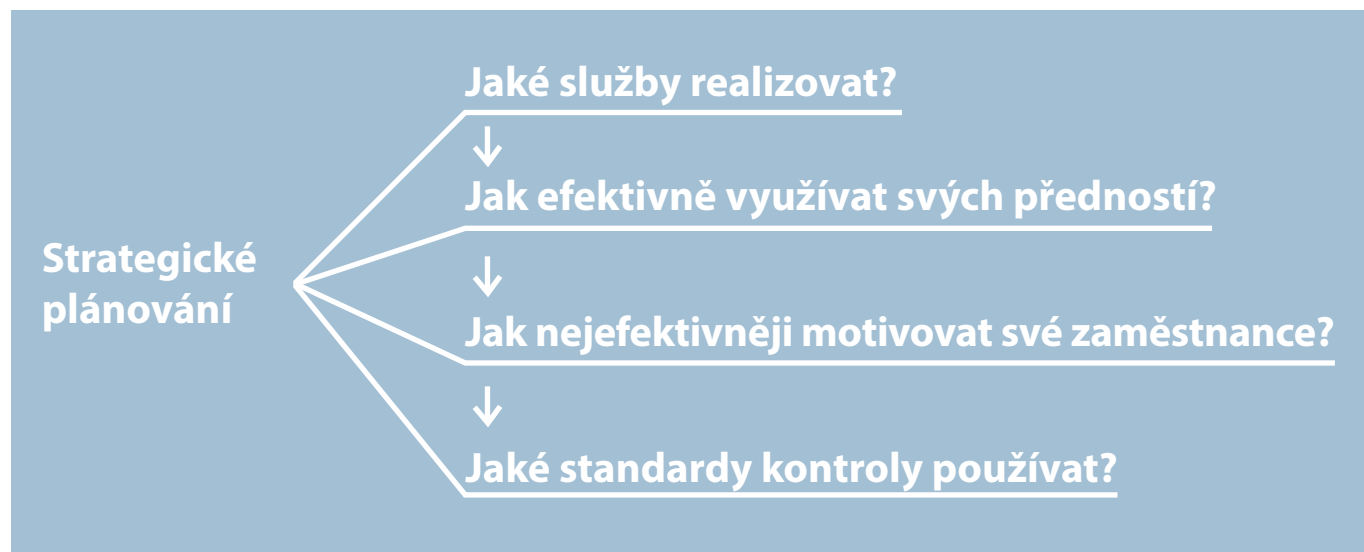
Pomáhá definovat priority a z nich vyplývající cíle i konkrétní kroky k jejich dosažení.

Usiluje o co nejefektivnější mobilizaci všech zdrojů, které má vaše organizace k dispozici.

Strategické plánování je tvůrčí, proaktivní proces, který průběžně reaguje na změny vnějšího prostředí a změny v rámci organizace samotné.

Nezanedbatelnou součástí strategického plánování jsou hodnoty a vize, kterými se vaše organizace řídí. Dalo by se říci, že strategické plánování je přenesení vaší vize a poslání do konkrétních cílů, kroků a činností.

Kvalitní strategické plánování přispívá ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti vaší organizace.



Zdroj: VOSTROVSKÝ, Václav a ŠTŮSEK, Jaromír. Strategické plánování v podmínkách znalostní společnosti. Praha: Agnes, 2008

Proces strategického plánování hledá odpověď především na tyto otázky:

Jaké jsou hlavní funkce naší organizace?

Proč existujeme?

Kam se chce naše organizace v budoucnosti dostat (co je naším hlavním cílem)?

Co všechno budeme muset udělat, abychom se tam dostali?

Jaké jsou základní prostředky a činnosti vedoucí k dosažení námi vytyčeného cíle?

Jaké jsou naše nejsilnější stránky, v čem jsme kompetentní, jedineční?

Proč by nám donoři měli dávat peníze?

Jaké jsou naše slabiny?

Jaké možnosti nám nabízí naše okolí?

Jak budeme připraveni na změny, které se dají v budoucnu očekávat?



VIZE – kam směřujeme

MISE – naše poslání

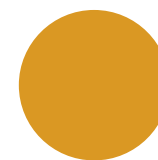
CÍLE – výsledky, o které usilujeme

STRATEGIE – dlouhodobý plán, jak dosáhnout stanovených cílů

POSTUPY – jakým způsobem bude dlouhodobý plán naplněn

AKČNÍ PLÁN(Y) – konkrétní kroky a činnosti, pomocí kterých nastavené cíle naplníme, a jejich realizace

MONITORING a ADAPTACE – sledování a průběžné vyhodnocování výsledků realizace strategického plánu



Zaměřte se na svou organizaci – pomocí SWOT analýzy zjistíte své silné a slabé stránky (více o SWOT analýzách pro strategické plánování například [zde](#)).

Dobře provedené strategické plánování a jeho realizace umožňuje plně využít potenciál neziskové organizace.

Výsledkem strategického plánování je zpravidla strategický plán.

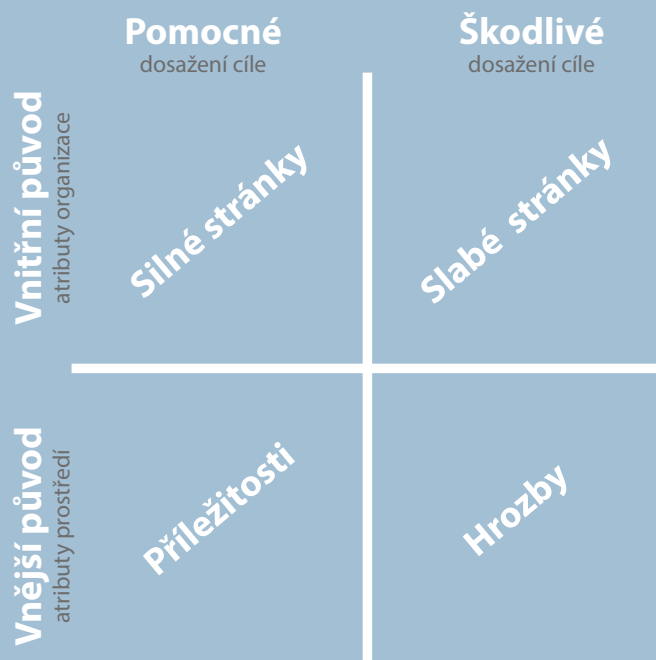
STRATEGICKÝ PLÁN neboli bez plánu zůstává cíl pouhým přáním

Strategický plán zpravidla obsahuje tyto části:

- nastavení hlavního cíle – čeho chce organizace v daném časovém horizontu dosáhnout (obvykle 3–5 let)
- stanovení činností napomáhajících k dosažení předsevzatého stavu na konci plánovaného období (strategie, cíle, odpovědnosti, časový rozvrh)
- provedení externí analýzy
- provedení interní analýzy
- stanovení zásadních strategických otázek
- výběr strategických cílů
- příprava plánu včetně otázky lidských a finančních zdrojů

Jinými slovy, strategický plán by měl být dlouhodobý, systematický, provázaný a otevřený průběžnému vyhodnocení a potřebným změnám.

SWOT Analýza



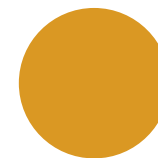
Vždy sledujte, co se děje ve společnosti a ve vašem okolí, které události vás mohou ovlivnit a jaké hrozby nebo příležitosti to pro vaši organizaci může představovat.

Do přípravy plánu zahrňte klíčové stakeholdery, tedy představitele každé skupiny, které se vaše činnost týká.

Důkladné nastavení priorit v rámci dlouhodobého plánování vám pomůže při rozhodování o plánech a činnostech v krátkodobé perspektivě.

Nezapomeňte na monitoring a evaluaci. Průběžně si v praxi pomocí zpětné vazby ověřujte, zda vaše řešení fungují a podle výsledků stávající plány upravujte.

Dalším krokem po dokončení strategického plánu je otázka organizační struktury, finančního plánování a fundraisingu.



Tip:

Existuje řada online nástrojů a aplikací (převážně v anglickém jazyce), které mohou vaše plánování a jeho realizaci usnadnit, například *Jibility* nebo *Monday.com*. Mezi nejlépe hodnocené aplikace patří *Cascade Strategy*, *StrategyWorks*, případně *Clear Impact Scorecard*.

Do strategického plánování se můžete pustit sami, nicméně řada organizací volí cestu strategického setkání / výjezdu s externím facilitátorem (například zde, tento typ poradenství nabízí také *České centrum fundraisingu*, *Nadace rozvoje občanské společnosti* a další).

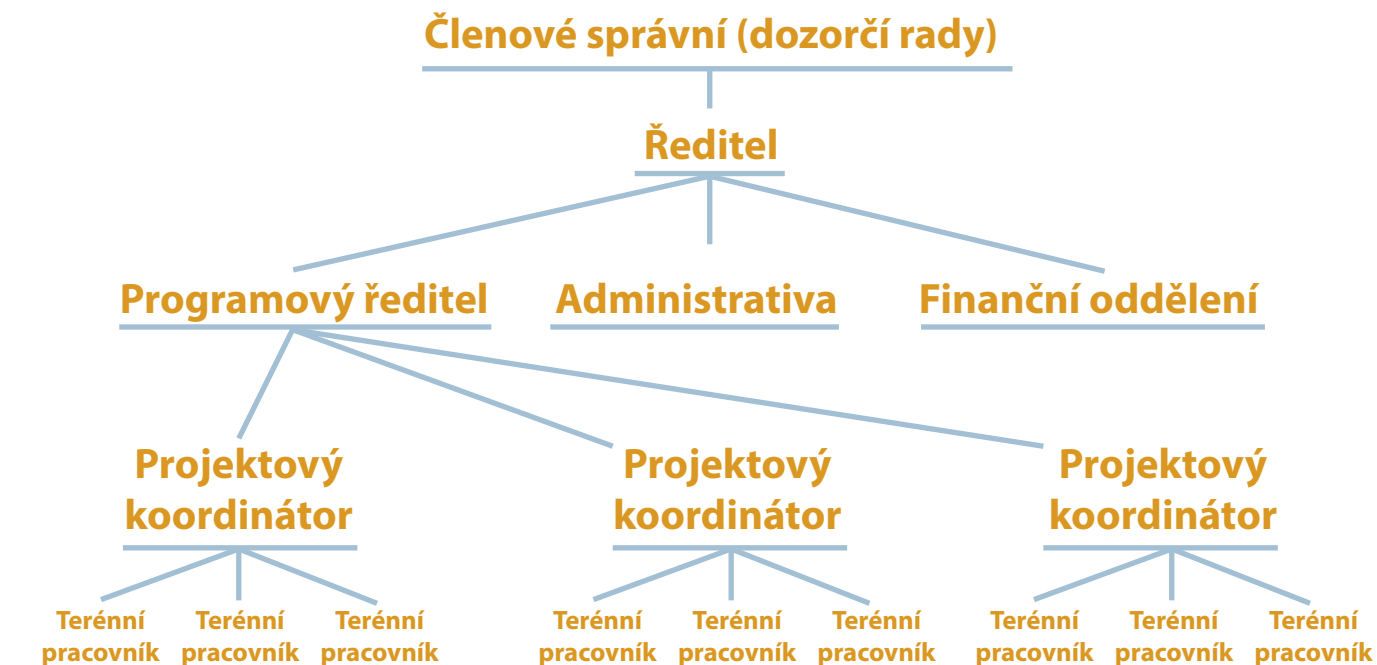
3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Vztahy v organizacích bývají přátelské a neformální, ale i poměrně formalizované. V obou případech je vždy v závislosti na činnosti organizace třeba důkladně určit skupiny, složky a týmy a pečlivě vymezit jejich úkoly a cíle, procesní vztahy, komunikační toky i vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Existuje samozřejmě celá řada typů organizačních struktur, vždy je však důležité pečlivě dbát na jasné vymezení pravomocí, odpovědnosti a vzájemných vztahů.

Organizační struktura vaší organizace bude odpovídat především tomu:

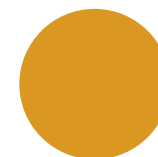
- jak jsou nastaveny hierarchické vztahy,
- jakým způsobem je dělena práce, neboli distribuce odpovědnosti,



Jde o příklad struktury střední/větší střední organizace.

- jaké úkoly jsou komu přiřazeny,
- jaké koordinační mechanismy uplatňujete (pravidla, mechanismy, plány).

Organizační struktura je dynamická a proměnlivá v čase, hovoří se o organizačních životních cyklech. Zásadním principem je opět dosahování vytyčených cílů při co nejefektivnějším vynaložení lidských a finančních prostředků.



- každý člověk / každá organizační jednotka má stanovené činnosti k dosažení cíle,
- tito lidé musí dobře chápat své úkoly, povinnosti, odpovědnost, kompetence a procesní vztahy,
- díky tomu probíhá koordinace, řízení a kontrola.

Efektivní a stabilní struktura organizace je velice důležitá pro dosahování cílů, které jste si stanovili na základě vize, poslání a strategického plánu.

SPRÁVNÍ A DOZORČÍ RADA

Správní rada

je statutárním orgánem neziskové organizace, složena je z 3–15 členů a nese odpovědnost za efektivní fungování celé organizace. Činí strategická rozhodnutí pro rozvoj a udržitelnost dané organizace.

Mezi činnosti správní rady patří: vyhodnocování a zdokonalování programů, nastavení podmínek a procesů pro zaměstnávání, zabezpečení efektivního plánování a správu zdrojů, výběr ředitele, hledání nových členů správní rady nebo šíření dobrého jména organizace.

Chcete-li se dozvědět více o správném fungování správní rady, můžete se přihlásit na *semináře*, které se tématu správného fungování správní rady věnují.

Dozorčí rada

má 3–7 členů a je hlavním kontrolním orgánem organizace. Mezi její činnosti patří přezkoumání roční účetní uzávěrky a výroční zprávy. Podává zprávu správní radě.

MANAGEMENT NNO

Výkonný ředitel

má na starosti strategické řízení, spolupracuje se správní a dozorčí radou a pečuje o klíčové dárce.

Programový ředitel

zajišťuje a rozvíjí programové činnosti organizace, nese odpovědnost za zabezpečení potřebného personálu, plánování, organizace a vyhodnocování pracovní náplně pracovníků včetně vytváření podmínek pro profesionální rozvoj personálu.

Fundraising

nejčastěji tvoří vedoucí a členové fundraisingového oddělení, kteří vedle zajišťování zdrojů organizace mají na starosti také péči o dárce.

Administrativa a finance

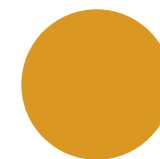
Zajištění chodu kanceláře

(office manager)

správa databází a kontaktů

Projektový tým

má za úkol zajišťovat konkrétní činnosti jednotlivých programů a projektů organizace. Velkou pozornost je třeba věnovat výběru projektového manažera, tedy leadera, který dokáže ostatní směřovat a motivovat.



Struktura orgánů se liší podle právní formy organizace. Vždy je potřeba respektovat příslušnou legislativu.

4. LIDSKÉ ZDROJE V NNO

Lidské zdroje představují stěžejní zdroj neziskových organizací, neboť výsledky veřejně prospěšné činnosti organizace závisí především na schopnostech a motivaci pracovníků a dobrovolníků. Péče o ně je velmi důležitým úkolem každé neziskové organizace.

Stále více se v organizacích prosazuje koncept strategického řízení lidských zdrojů, jehož smyslem je propojení procesu plánování a řízení zaměstnanců s celkovou strategií organizace.

Lidské zdroje v neziskových organizacích představují poměrně heterogenní skupinu, neboť vedle řídicích pracovníků včetně vrcholových manažerů a profesionálních

pracovníků zajišťujících primární činnosti zahrnuje také neprofesionální pracovníky (administrativní podpora, údržbáři) nebo dobrovolníky. Tato různorodost spojená často s poměrně náročnou pracovní náplní klade vysoké nároky na efektivní řízení lidí. K eliminaci rizika vysoké fluktuace zaměstnanců či *syndromu vyhoření* je třeba:

- Budovat organizační kulturu založenou na vzájemné důvěře pracovníků, efektivní vzájemné komunikaci, výměně informací, týmové práci a otevřenosti k průběžnému a neustálému vzdělávání.
- Systematicky podporovat zvyšování kvalifikace a osobnostní růst – účastnit se vzdělávacích kurzů, seminářů a školení, podporovat další stupně formálního i neformálního vzdělávání, účastnit se společných setkání a konferencí. Cílem rozvoje a vzdělávání je zvyšování kompetencí všeho druhu a samozřejmě zvýšení výkonnosti organizace.
- Udržovat motivaci zaměstnanců pomocí odměn. Vedle formálních odměn za vykonanou práci (jakými jsou mzda, prémie, benefity, ale také odměny nehmotné povahy, mezi které patří mobilní telefon, notebook, automobil, stravenky nebo zajištění ubytování) hrají v prostředí neziskových organizací důležitou roli také různé

formy nefinančních motivací, jakými jsou uspokojování řady individuálních potřeb, kariévní růst, potřeba vykonávat smysluplnou činnost a seberealizace, osobnostní a profesní růst, příjemné pracovní prostředí a dobré mezilidské vztahy.

- Průběžné sebereflexe, evaluace a supervize – ta je velmi důležitá, neboť poskytuje zpětnou vazbu a nabízí pracovníkovi možnost podívat se na sebe a své jednání z různých úhlů pohledu.



Supervize může být koncipována jako individuální, skupinová nebo týmová a podle zaměření se může týkat například případů, které zaměstnanci řeší s klienty, týmové práce, především fungování a vztahů v týmu, ale může se týkat také celé organizace nebo projektu.

Supervize plní především podpůrnou, vzdělávací, ale také kontrolní funkci, neboť primárním cílem supervize je zajistit, poskytovat, případně zvyšovat kvalitu a profesionalitu v péči o klienty.

5. FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A FUNDRAISING

Finanční plánování je zásadním plánovacím procesem každé organizace pro zajištění efektivní činnosti, neboť poskytuje přehled o celkové výkonnosti organizace a umožňuje integraci všech plánovaných oblastí.

Nejen potenciální donoři, ale také část veřejnosti, veřejná správa i podnikatelský sektor oblast financí neziskových organizací pečlivě sledují a proto je nutné věnovat této oblasti důkladnou pozornost.

Finanční plánování je zásadní pro zajištění finanční transparentnosti organizace.

Tři etapy finančního plánování

1.

Příprava rozpočtů na základě plánů činnosti jednotlivých oblastí v delším časovém horizontu podle priorit strategického plánování.

V tomto období přichází ke slovu fundraising.

2.

Období činnosti, kdy je podstatné účetnictví a operativní finanční řízení, průběžné sledování činnosti a cashflow.

3.

Fáze hodnocení, hospodaření a závěrečných zpráv.

Na základě zhodnocení pak může organizace přistoupit k dalšímu plánování a celý proces se opakuje.

ROZPOČET

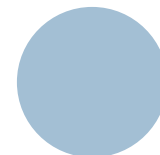
Je klíčovým nástrojem finančního plánování.

Konkretizuje cíle v rámci jednotlivých činností a připisuje jim finanční hodnotu.

Vytváří se na základě plánů činností vyplývajících ze strategického plánování a výsledků hospodaření z minulých let.

Slouží k porovnání předpokladů se skutečností a poskytuje základní informaci o tom, zda má organizace dostatečné množství finančních prostředků na plánované aktivity.

Velmi přesně ukazuje (potenciálním) donorům, jak budou jejich prostředky využity, a tím slouží také jako základ pro efektivní a úspěšný fundraising.



6. FUNDRAISING

„Účelem fundraisingu není získávat peníze, ale získávat dárce.“ (Klein, 2011).

Pod pojmem fundraising rozumíme zpravidla metody a postupy, pomocí kterých organizace systematicky získává finanční a další (nefinanční) prostředky pro zajištění a udržování své obecně prospěšné činnosti a svého rozvoje.

Kvalitní fundraising by měl zabezpečit a zajistit diverzifikaci zdrojů a jejich shodu s krátkodobými i dlouhodobými cíli organizace.

ZDROJE FINANCOVÁNÍ NNO

Veřejné:

Příspěvky EU, příspěvky státu, kraje, města, obce nebo městské části, dotace, projekty, granty, smlouvy a další.

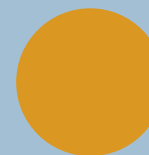
Soukromé:

Nadace a nadační fondy – české i zahraniční, individuální dary, dary ze závěti, firemní – firmy poskytují dary, zřizují nadace a fondy často v rámci své CSR strategie.

Vlastní činnost:

Nejrůznější benefice (plesy, koncerty, burzy, aukce, tomboly, sportovní události, výstavy), fundraisingové kampaně včetně kampaní na sociálních sítích, crowdfunding a crowdsourcing, matching grants, giving circles
Veřejná sbírka
Prodej výrobků a služeb
Pronájmy prostor, výnosy z investic a další
Členské příspěvky (pokud se jedná o spolek)

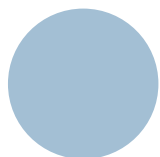
Velký rozmach zažívají v současné době různé formy darování online a digitální fundraising.



Pozor! Velice důležité je zajistit pro vaši organizaci zdroje z různých oblastí a od řady dárců, tedy nebyť závislí na jednom zdroji financování (především na veřejných financích). Finanční rizika je možné snížit orientací na soukromé dárce a diverzifikací zdrojů.

Je možné se přihlásit na celou řadu seminářů, které se fundraisingu věnují, například [zde](#) nebo [zde](#). Můžete se také inspirovat obrovským množstvím článků k fundraisingovým tématům či sledovat [blogy](#) (v anglickém jazyce).

Nezapomínejte, že fundraising není jen o získávání financí, fundraising je také o komunikaci, budování a kultivaci vztahů s vašimi stávajícími i potenciálními dárci a podporovateli nebo dobrovolníky. Navíc slouží k povzbuzení ostatních k dobročinné činnosti!



7. VYBRANÉ FUNDRAISINGOVÉ METODY A STRATEGIE

VEŘEJNÁ SBÍRKA

Uspořádání veřejné sbírky podléhá poměrně přísným pravidlům a ne každý je oprávněn ji pořádat. Upravena je [zákonem č.117/2001 sb.](#), který předepisuje konkrétní způsoby, jak lze sbírku provádět, co musíte předložit před jejím konáním, co musíte doložit po jejím skončení i jak lze vybrané finance použít. Budete-li chtít veřejnou sbírku organizovat, dobře si tyto podmínky předem nastudujte. Jak na veřejnou sbírku se dozvíte například [tady](#).

CROWDFUNDING

Jedná se o online způsob fundraisingu, který využívá převážně drobných příspěvků od většího množství

individuálních přispěvatelů. Za své dary mohou tito obdržet nějakou formu odměny, při nenaplnění cílů kampaně se příspěvek vrátí. Pro neziskovou organizaci může crowdfunding představovat důležitý zdroj dofinancování projektů, které dosavadní prostředky pokryly jen zčásti. Navíc poskytuje zpětnou vazbu a účinnou reklamu.

Mezi nejznámější platformy umožňujícími crowdfunding patří u nás [Hit Hit](#), [Darujme.cz](#), [Donio](#) nebo [Darujspravne.cz](#); celosvětově pak především [Kickstarter](#), [GoFundMe](#) nebo [Indiegogo](#).

BENEFIČNÍ AKCE

Benefiční akcí je možné rozumět prakticky cokoli – může se jednat o ples, slavnost, koncert, sportovní utkání či závod, výstavu, společné pečení, trhy, divadelní představení, turistický pochod, komunitní akci a mnoho dalších, společně mají především to, že finance z prodeje lístků (produktů, tomboly, aukce) jdou na podporu vybrané organizace, projektu nebo potřeby.

Vedle získání finančních prostředků je benefiční akce skvělým způsobem, jak prezentovat vaši organizaci na veřejnosti a setkat se se stávajícími i potenciálními

donory. Pozor ale, nezapomeňte, že benefiční akce by měla být také zábavná!

MATCHING GRANTS

Základním principem je příslib, že dárci, případně nadace, dorovná nebo navýší vybranou částku (nejčastěji zdvojnásobí). <https://www.divokehusy.cz/pomuzeme/>

DARY ZE ZÁVĚTI

Každý se může během života rozhodnout, kdo a co po něm bude dědit. Jednou z možností je také zanechat dědictví ve prospěch neziskové organizace. Více o darování ze závěti se můžete dozvědět na stránkách [zavetpomaha.cz](#). Koalice za snadné dárcovství pořádá každý rok kampaň s názvem „Měsíc dobročinné závěti.“

DÁRCOVSKÁ VÝZVA NEBOLI PEER 2 PEER FUNDRAISING

Dárcovskou výzvu může uspořádat každý, kdo chce podpořit svou oblíbenou organizaci či projekt. Za tímto účelem vykoná jedinec (případně firma uspořádá) určitou aktivitu – oblíbené jsou například běh maratonu, oslava narozenin, koncert, piknik nebo třeba snaha zhubnout. V rámci této výzvy jsou pak shromažďovány finance od přátel,

spolužáků, rodiny, kolegů i veřejnosti a ty jsou následně věnovány vybrané organizaci. Dárcovské výzvy jsou u nás nejčastěji organizované přes portál [Darujme.cz](https://darujme.cz), kde se můžete také inspirovat výzvami, které právě probíhají.

DÁRCOVSKÁ SMS – DMS

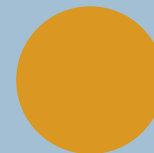
Jedná se o jedinečný projekt fungující v České republice, jehož principem je darování pomocí zpráv různé hodnoty odesílaných z mobilních telefonů. Téměř celá částka je přičtena na určenou podporu.

SDÍLENÝ MARKETING

K propagaci určitého výrobku se spojí ziskový a charitativní subjekt, na jehož konto putuje předem určená částka z každého prodaného výrobku. Ziskový subjekt získá z partnerství především přidanou hodnotu, neboť ho zákazníci lépe vnímají i hodnotí.

VLASTNÍ VEDLEJŠÍ EKONOMICKÁ ČINNOST NNO

Vždy by měla podporovat činnost hlavní. Může se jednat o aktivity plánované s cílem dosažení zisku (sociální podnikání), nebo o zajištění dalších zdrojů financování hlavní činnosti. Například u sociálních služeb jde o úhrady klientů (fakultativní služby, půjčovné kompenzačních pomůcek). Samofinancování je jedním z předpokladů udržitelného rozvoje organizace, neboť pomáhá diverzifikovat zdroje a omezuje závislost na jednom z nich. Na druhou stranu nese běžná podnikatelská rizika.



Pozor! Pokud organizace přijme finanční prostředky bez darovací smlouvy nebo mimo režim veřejné sbírky, dárcovských SMS atd., jedná se o příjem podléhající zdanění.

8. SPOLUPRÁCE MEZI FIRMAMI A NNO

Pro neziskovou organizaci představuje spolupráce s firmou především přístup k prostředkům a zdrojům, pro firmu může taková spolupráce znamenat posílení značky, zvyšování kredibility nebo vylepšení reputace.

Spolupráce může být jednorázová, ale ještě lépe můžete s firmou navázat dlouhodobé partnerství, neboť taková forma je pro obě strany výhodnější.

Spolupráce může probíhat například formou sponzorského daru, částky z prodeje produktů firmy, případně slevy, sdílení lidských zdrojů (odborníci, dobrovolníci), nebo materiálního vybavení (počítače, nábytek). Využijte všech možností, které vám firma může nabídnout, vedle finančních

a sponzorských darů například svou odbornost a know-how, organizační kulturu, vybavení, prostory nebo třeba kontakty a networking.

Nezapomeňte do spolupráce zahrnout také zaměstnance firmy, tím se utvrdí vzájemné vazby a zapojení může přispět ke zlepšení pracovní atmosféry.

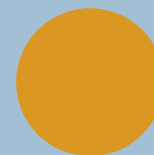


JAK NA TO:

Je důležité si ujasnit, co od spolupráce očekáváme, jaké máme zájmy, postoje.

- Co potřebujeme?**
- Co po firmě chceme?**
- Co potřebuje firma?**
- Co můžeme nabídnout?**

V oblasti spolupráce s firmami je zásadní etický kodex, který určí s jakou firmou je žádoucí spolupracovat. Zároveň je potřeba udržet si sebevědomí a nastavit s firmou partnerský a vzájemně adekvátně výhodný vztah.



Tipy a rady:

- **na firmy se obračejte s konkrétní nabídkou i potřebou, je třeba zohlednit aspekty přínosu a užitku neboli marketingové využitelnosti,**
- **využijte osobních kontaktů a vazeb, ty mají vždy větší šanci na úspěch, případně se pokuste nalézt spojení mezi vaší činností a tím, co firma dělá (například pokud provozujete sociální podnik kavárnu, můžete firmě nabídnout catering na jejich akcích za zvýhodněnou cenu).**

9. ÚČETNICTVÍ A DANĚ

Charakteristickým znakem neziskových organizací je, že nejsou primárně založeny za účelem podnikání a dosahování zisku, ale jejich záměrem je naplňování společensky prospěšných cílů, pro které byly zřízeny.

Účtování neziskových organizací se řídí zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. a vyhláškou 504/2002 Sb.

Účetní osnovu neziskové organizace naleznete v příloze č.1 vyhlášky 504/2002 Sb.

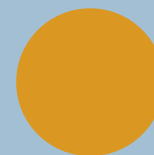
Aktivity/činnosti neziskových organizací lze rozdělit do dvou zastřešujících skupin:

- Hlavní neekonomická činnost, pro kterou byla účetní jednotka založena.

- Vedlejší ekonomická činnost, jejíž podstatou je podnikání za účelem podpory hlavní neekonomické činnosti organizace. Výnosy plynoucí z této činnosti je proto nutné chápat jako další zdroj financování neziskových aktivit.

Rozlišení na hlavní a vedlejší ekonomickou činnost je důležité především v případě daní, neboť zatímco vedlejší činnost je zdaněna vždy, u hlavní činnosti je nutné odděleně sledovat příjmy za jednotlivé činnosti a není možné vzájemně kompenzovat ztrátu z jednotlivých činností. Nezisková organizace tak v zásadě pracuje se dvěma typy příjmů: s těmi, které podléhají zdanění (ty se dále dělí na příjmy osvobozené od daně, zdaňované zvláštní sazbou a zahrnované do základu daně z příjmů neboli zdanitelné příjmy) a příjmy, které zdanění nepodléhají.

Podle zákona o daních z příjmů jsou neziskové organizace povinny vést účetnictví tak, aby nejpozději ke dni účetní závěrky byly vedeny odděleně příjmy, které jsou předmětem daně, a příjmy, které předmětem daně nejsou nebo jsou od ní osvobozeny. Obdobně to platí i pro vykazování nákladů (výdajů).



Pozor!

Zatímco nezisková organizace v rámci své hlavní neekonomické činnosti podnikat nemůže, respektive nesmí být za tímto účelem založena (podnikat může pouze v rámci vedlejší ekonomické činnosti), hlavní činnost sociálního podniku je sociálně podnikatelská (v tom spočívá primární rozdíl mezi neziskovou organizací a sociálním podnikem) a se ziskem se nakládá v souladu s pravidly sociálního podnikání.

DAR A ÚČTOVÁNÍ DARU

Dar představuje významnou součást finančních zdrojů neziskové organizace. Jedná se o bezúplatný převod majetku na základě darovací smlouvy. Je ale důležité, aby nezisková organizace měla způsob účtování daru ošetřen ve svých interních předpisech (příklad možných interních směrnic týkajících se účtování naleznete například [zde](#)).

Přijaté dary lze účtovat dvěma základními způsoby, a to s využitím běžných výnosových účtů účtové skupiny 68, nebo s využitím Fondů, tj. účtů v účtové skupině 91. Jako pomocný mechanismus při rozhodování lze využít časové hledisko daru, tj. zda bude dar spotřebován v roce darování, či nikoli.

ÚČTOVÁNÍ ČLENSKÝCH PŘÍSPĚVKŮ

Účtování členských příspěvků se týká pouze členských organizací (spolků). Nezisková organizace přijímá příspěvky od svých členů na základě stanov či jiných zřizovacích listin. Patří mezi vlastní zdroje financování neziskových organizací a účtují se s využitím účtové skupiny 68 doplněné o vlastní analytiku.

V případě, že se na členských příspěvcích podílí vyšší organizační jednotka, dochází k odvodu poplatků. Tento odvod se účtuje obráceným způsobem než přijetí členských příspěvků.


ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

Účetní závěrku tvoří: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha. Účetní jednotky ji mohou sestavovat v plném či zkráceném rozsahu. Součástí účetní závěrky je též řádné vyplnění priznání k dani z příjmů a zjištění daně, které se řídí zákonem č. 586/1992, o daních z příjmů. Pozornost věnujte části věnované veřejně prospěšným poplatníkům, mezi které se neziskové organizace řadí.

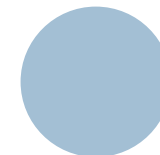
V některých případech je nutné, aby byla účetní závěrka ověřena auditorem.

AUDIT

Povinnost auditu se týká jen některých nestátních neziskových organizací při splnění určitých podmínek. Jedná se o nadace, jejichž jmění převyšuje 5 mil. korun, ústavy, církve a obecně prospěšné společnosti, jejichž obrat převyšuje 10 mil. korun a jsou příjemci státních dotací a také o všechny veřejné výzkumné instituce a politické strany. Auditovat účetní závěrku mají navíc povinnost také všechny společnosti, které splňují určitá kritéria bez ohledu na jejich formu. Přehled informací o auditu naleznete například [zde](#).



Pozor! Fyzické i právnické osoby, které dar poskytují, si o hodnotu daru mohou snížit daňový základ. Této skutečnosti je možné využít pro motivaci dárců.

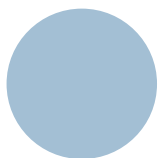


10. VÝROČNÍ ZPRÁVA

Výroční zpráva je dokument, který podává informaci o činnosti, vývoji a hospodaření vaší společnosti za uplynulý rok. Hlavním cílem výroční zprávy je ukázat dárcům, jak bylo s jejich dary naloženo.

Ne všechny NNO mají povinnost výroční zprávu publikovat, ale ty, které ano, tak musí učinit do 30. června následujícího roku. Nezapomeňte, že výroční zprávu je třeba nejen zveřejnit, ale také založit do sbírky listin a odeslat na soud.

Zatímco obsah výroční zprávy je daný, její formu je možné pojmout více způsoby – může být tištěná nebo pouze elektronická (může mít například formu powerpointové prezentace), vždy by ale měla čtenáře a potenciální dárce umět zaujmout.



V současné době se výroční zpráva stává důležitou prezentací a marketingovým nástrojem, neboť může široké i odborné veřejnosti nabídnout vhled do života vaší organizace a pomoci vám při získávání partnerů, dárců i dobrovolníků. Může také sloužit jako nástroj propagace vaší činnosti a zvyšovat její důvěryhodnost. Dejte si na výroční zprávě tedy skutečně záležet.

Pro inspirativní výroční zprávy se můžete podívat například na: *Ratolest Brno*, *Bezobalu*, *Prostor+*, *Nadace Via*.

Dobře napsaná výroční zpráva by měla obsahovat:

- shrnutí vašich aktivit a darů v posledním roce,
- přehled příjmů a zdrojů financování a na jaký účel byly tyto zdroje využity,
- vysvětlená data, například pomocí infografiky,
- nastínění vašeho dalšího směřování, vaše dlouhodobé cíle,
- poděkování dárcům,
- zajímavé grafické zpracování.

Zpráva by měla být napsána srozumitelným jazykem a je vždy dobré doplnit ji o profesionální fotografie (kvalitní vizuální zpracování).

Ani u výroční zprávy nezapomeňte, že dárci od vás očekávají především silný příběh, ukažte ty, kterým jste pomohli, nebo dobrovolníky a jejich práci.

A především, dejte čtenářům vědět, jak se mohou sami zapojit.

11.

KULTIVACE DÁRCŮ A DOBROVOLNÍKŮ

Individuální dárcovství je jedním z nejstabilnějších a nejsilnějších fundraisingových nástrojů, o dárce je ale třeba pečlivě pečovat, odhadovat a uspokojovat jejich potřeby a především, vědět o nich co nejvíce.

V rámci CRM (Client Relationship Management) strategie vaší organizace je důležité následující:

1. Oslovujte – je třeba neustále vyhledávat ty, kteří by vaši organizaci mohli podpořit.
2. Získávejte informace – využívejte různých kanálů (telefon, e-mail, osobní setkání, dopisy), abyste zjistili, co vaši dárce potřebují, co se jim líbí.
3. Ukládejte informace – existuje celá řada systémů na ukládání informací o dárcích od excelových tabulek až po

profesionální CRM softwaru. Vyberte si, který vám nejlépe vyhovuje.

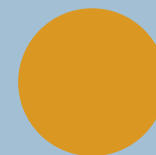
4. Analyzujte svá data – analýza vám pomůže vyhodnotit, které komunikační kanály jsou nejefektivnější a které kampaně nejúspěšnější.
5. Segmentujte své dárce – různí lidé mají různé potřeby, pokud budete tyto potřeby znát, váš fundraising bude efektivnější.
6. Jděte s dobou – nebojte se moderních online a softwarových nástrojů.

Lidé se často nestávají dárci jenom proto, že je o to nikdo nepožádal.

Kvalitní PR je nezbytným předpokladem pro získávání dárců z řad veřejnosti.

Potenciální dárce je třeba zaujmout a přesvědčit o užitečnosti činnosti vaší organizace.

S oslovením veřejnosti mohou NNO pomoci profesionální komunikační, reklamní a PR agentury, média a celebrity.



Tipy a rady:

Nepodceňujte sílu příběhu!

S dárci pravidelně komunikujte, zvěte je na akce, které jsou zábavné a kterým nechybí osobní rozměr.

12. MARKETINGOVÉ STRATEGIE NNO

Cílem marketingové strategie neziskové organizace je především šířit její poslání a šířit povědomí o službách, které nabízí.

Vaše nezisková organizace je značka (brand) a tuto značku je potřeba systematicky budovat. Marketing pomáhá zvyšovat povědomí o vaší značce a toto povědomí přispívá ke zvyšování zájmu o to, čemu se vaše organizace věnuje.

- Dobře prováděná marketingová strategie pomáhá zajistit podporu a finanční dary, přivádí dobrovolníky a umožňuje vaši organizaci dále růst.
- Čím více lidí o vaší organizaci ví, tím více potenciálních donorů a dobrovolníků můžete získat.

V současné době se uplatňují především digitální marketingové strategie, jakými jsou například:

1.

Program Google Ad Grants – je formou pay-per-click marketingu a nabízí pro neziskové organizace zdarma reklamy ve vyhledávání Google.

2.

Video marketing – využívá jedinečné schopnosti videa zprostředkovat emoční obsah a oslovit širokou skupinu potenciálních dárců. Existuje řada nástrojů, případně organizací, které vám mohou s výrobou a šířením videa pomoci.

3.

Pro efektivní využití **e-mail marketingu** je nutné zapojit především kreativitu (obzvláště v předmětu e-mailu, který musí být natolik zajímavý, aby jej lidé otevřeli).

4.

Social media content – i malá částka investovaná do propagace na sociálních sítích může výrazně

napomoci vašemu dosahu, neboť vám umožní cílit na skupinu lidí, u kterých je pravděpodobnost, že o vaše téma budou mít zájem, nejvyšší.

5.

Tlačítko **Přispět na Facebooku** je funkce, která umožňuje uživatelům na vaši výzvu reagovat okamžitě, aniž by museli opustit facebookovou stránku.

6.

Networking a partnerský marketing – pokud se vám naskytne příležitost, zkuste přesvědčit nějakou známou osobnost, aby na svém profilu na sociálních sítích napsala post o některém z vašich projektů.

13. MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán vám pomůže přetvořit misi a cíle vaší organizace do jednotlivých dosažitelných cílů.

K marketingu je potřeba přistupovat systematicky, a právě s tím vám může výrazně pomoci marketingový plán.

- Jasně definujte své marketingové cíle.
- Dejte si velmi záležet, abyste co nejvíce znali své publikum.
- Důkladně rozmyslete obsah, který se snažíte předat.
- Zvolte, naplánujte a vytvořte své marketingové strategie.
- Průběžně analyzujte.

Své marketingové cíle definujte jako SMART:

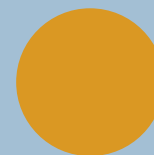
S (specific), tedy konkrétní – cíle musí být formulovány specificky (napsat jeden blog týdně)

M (measurable), měřitelný (zvýšit počet čtenářů o 15 % v příštím půlroce)

A (attainable), dosažitelný (v minulém půlroce se počet čtenářů našeho blogu zvýšil o 10 % při četnosti dva blogy měsíce, je tedy realistické usilovat o navýšení o 5 % při zvýšení počtu článků na jeden za týden)

R (relevant), relevantní (vyšší počet čtenářů blogu přivede více lidí k tématům, kterým se věnujeme, to zajistí vyšší počet příspěvků, dobrovolníků atd.)

T (timely), časově vhodný (jednou týdně budeme publikovat článek na blogu od začátku příštího měsíce)



Rady a tipy:

Zaměřte se na tvorbu, zveřejňování a rozšiřování obsahu, který vzdělává a upozorňuje na témata, jimž se věnujete.

Vytvářejte a publikujte posty na sociálních platformách.

Zasílejte pravidelné (týdenní, měsíční) e-maily svým podporovatelům s informacemi o tom, co vaše organizace dělá a na čem se lidé mohou podílet.

Pořádejte vzdělávací akce, debaty, semináře, workshopy, panelové diskuze, ankety...

A především, nevyhýbejte se veřejnému vystupování, když vás lidé osobně vidí, slyší a vnímají vaše zaujetí pro to, co děláte, máte vyšší šanci, že vás budou chtít podporovat.

14. KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Komunikační strategie (plán) je zásadní pro efektivní propagaci vlastní práce, především vůči veřejnosti a donorům.

Udává způsob, jakým vaše společnost komunikuje navenek.

Pomocí dobře nastavené a prováděné komunikační strategie můžete zvýšit povědomí o tématech, kterým se věnujete, ukázat, jaký dopad vaše práce má a získat nové dárce (spolupracovníky, dobrovolníky, podporovatele...).

Bez komunikační strategie nebo plánu provádíte komunikaci naslepo.

Je nutné určit člověka, který se bude vnější komunikaci vaší organizace věnovat.

Vaší komunikační strategii je nutné průběžně ověřovat, evaluovat a přizpůsobovat novým podmínkám a možnostem.

Příkladem komunikační strategie je metoda pojmenovaná anglickou zkratkou **POST**, tedy:

P (People) lidé – kdo je vaší cílovou skupinou? Jaké užívají tito lidé komunikační nástroje, které z nich jsou pro ně nejpohodlnější?

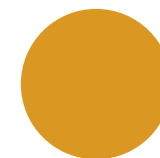
O (Objective) cíle – jde vám o to rozproudit debatu o vašich tématech? Zjistit, co si lidé myslí? Zvýšit informovanost? Vylepšit svou reputaci? Zvát ke spolupráci? Co je cílem vaší komunikace? Jaké sdělení se snažíte předat?

S (Strategy) strategie – jaké zdroje a dovednosti máte jako organizace k dispozici?

T (Technology) technologie – pokud se vám podařilo identifikovat svou cílovou

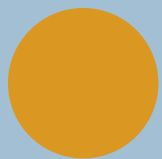
skupinu, cíle komunikace a zdroje, které můžete využít, je na čase vybrat nejvhodnější komunikační nástroje a technologii pro danou cílovou skupinu a vaše technologické možnosti.

Komunikovat můžete mnoha způsoby, v současnosti převládají digitální formy komunikace – vedle tradičního zasílání newsletterů například blogování, videa nebo využívání sociálních médií.



Co je důležité:

- Obsah je potřeba důkladně naplánovat (měsíční, týdenní plán).
- Buďte co nejvíce vizuální (obrázky, fotky, videa, kresby, grafy, odkazy).
- Komunikaci využijte k průběžnému neformálnímu výzkumu – pokládejte otázky spojené s vaší činností a tématy.
- Identifikujte klíčové influencery a zapojte je do vaší komunikace.



Cíle komunikace



Identifikujte ty, na které je vaše komunikace cílena



Důkladně rozmyslete obsah komunikace



Vyberte materiály a způsoby, jakými budete obsah komunikovat



Implementujte svůj komunikační plán



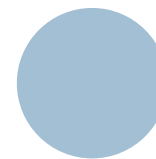
Průběžně plán vyhodnocujte a vhodně upravte

Komunikace s využitím sociálních médií

Většina všech neziskových organizací využívá pro svou komunikaci *Facebook*. Ať již používáte jakékoliv platformy, nezapomeňte se především podělit o svůj příběh. V čem je vaše organizace jedinečná? Sdílejte fotky, videa a odkazy, pokud to jen trochu jde, využívejte dialog, dovolu lidem, aby na vaše posty reagovali, sami pokládejte otázky.

Zvažte, kolik samostatných facebookových profilů/skupin vaše organizace potřebuje (například pro jednotlivé programy a jejich účastníky). Průběžně vyhodnocujte a optimalizujte, které posty byly efektivní. Co se naopak neosvědčilo?

Dalšími platformami, které neziskové organizace pro komunikaci hojně využívají, jsou například: *Instagram*, *YouTube*, *Twitter*, *Pinterest* nebo *LinkedIn*.



Je důležité mít na paměti, že:

- komunikace na sociálních médiích znamená závazek, který vyžaduje každodenní péči.
- obsah vaší komunikace by měl být hodnotný, nemarněte svůj čas ani čas svých podporovatelů.
- respektujte zákonitosti a sílu sociálních médií.
- obecně platí, že získáte to, co do komunikace sami vložíte, ale mějte na paměti, že prostor sociálních médií není exaktní vědou – buďte invenční a kreativní.
- naleznete vaši komunikační strategii průběžně vyhodnocovat a pokud to bude nutné, přizpůsobit.

I v oblasti správy sociálních médií je vhodné se průběžně vzdělávat a sledovat aktuální trendy a vývoj. Na trhu existuje již řada kurzů, jak efektivně využívat sociální média, např.: Kateřina Švidrnochová, Lucie Budíková, Vít Skála (PTL), *NROS*. Moderní způsob komunikace je též online vysílání formou podcastových rozhovorů viz *Nahlídni*, *Mluvme spolu*, *Podcast pro neziskovky* ad.

15. MONITORING A EVALUACE

Pokud chcete úspěšně realizovat jakýkoliv projekt (například fundraisingovou kampaň), případně ukázat, jak byl takový projekt efektivní, je vždy nezbytné provádět průběžný monitoring a závěrečnou evaluaci.

Monitoring a evaluace slouží především k tomu, abyste naplnili a využili co možná největší potenciál vašich projektů a strategií, přispívají ke zvyšování transparentnosti a umožňují poskytovat stávajícím i potenciálním donorům přehled o úspěšnosti vašich projektů a služeb. Vedle toho pomáhají rozvíjet a efektivně zaměřit procesy uvnitř organizace samotné.

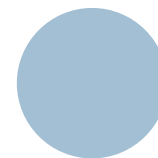
Proces evaluace a monitoringu zahrnuje sběr dat, jejich analýzu a zhodnocení, zda dostáváme očekávané výsledky.

MONITORING

Je prováděn pomocí průběžného sběru dat v reálném čase **v průběhu celého projektu**, který zajišťuje pravidelnou zpětnou vazbu, včasnou intervenci a podrobnou analýzu. Umožňuje okamžitě reagovat a aplikovat potřebné změny v probíhajícím projektu nebo procesu.

EVALUACE

Přichází na závěr projektu na základě monitoringu a zpravidla je založená na porovnání vstupních a výstupních dat, ze kterých je možné určit, zda a do jaké míry byl realizovaný projekt úspěšný, případně měřit jeho sociální dopad.



Proces monitoringu a evaluace

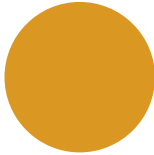
Je užitečný při realizaci projektu, neboť hlídá, aby prováděné činnosti vedly k naplnění stanovených cílů projektu. Pomáhá ohlídat správné nakládání s finančními prostředky v průběhu projektu. Přináší poznatky, které umožňují lepší implementaci stávajících i budoucích projektů, slouží jako podklad pro další rozhodování.





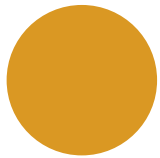
Tipy pro úspěšný monitoring a evaluaci:

- Sledujte pouze ty informace, které jsou pro implementaci vašeho projektu relevantní, tedy ty, které jsou důležité pro naplňování cílů projektu a jeho úspěšnou implementaci.
- Věnujte pozornost výběru nástrojů, pomocí kterých provádíte sběr dat v závislosti na tom, o jaký tip projektu se jedná. Jakým způsobem budete data sbírat, ovlivní jakým způsobem budete schopni projekt průběžně hodnotit a na závěr evaluovat.
- Jasně a včas určete kdo a jaká data v rámci projektu sleduje.
- Indikátory úspěšného projektu by měly být stanoveny pomocí SMART analýzy (tedy konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a ohraničené v čase).
- Věnujte pozornost nastavení způsobu zapisování a analýzy dat, to je velmi důležité pro jejich přesnou interpretaci.
- Nezapomeňte všechny výstupy ověřit z více zdrojů (pomocí triangulace).
- Sesbíraná data a z nich vyplývající výstupy sdílejte s relevantními stakeholdery, neboť to vám umožní nejen předat informace o vašem postupu a úspěchu, ale také nastavit přiměřená očekávání a vylepšit plánování budoucích projektů.

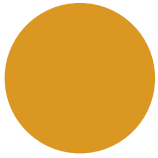


Monitoring vám umožní činit správná rozhodnutí ve správnou chvíli a pomůže vám zmírnit obtíže, se kterými se budete v průběhu implementace projektu setkávat.

Evaluace by pak měla především ukázat, do jaké míry byly naplněny cíle a plánované výstupy daného projektu po ukončení jeho realizace, tedy jeho úspěšnost.



Projekt podpořila Nadace OSF v rámci programu Active Citizens Fund, jehož cílem je podpora občanské společnosti a posílení kapacit neziskových organizací. Cílem programu je dále inspirace k aktivnímu občanství a pomoc znevýhodněným skupinám. Program Active Citizens Fund vstoupil do České republiky v září roku 2019 s cílem podpořit neziskové organizace neohledně na jejich velikost a zkušenosti. V České republice jej spravuje konzorcium, které tvoří Nadace OSF, Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové a Skautský institut. Program je realizován v rámci Fondů EHP a Norska 2014 – 2021. Prostřednictvím Fondů EHP a Norska přispívají státy Island, Lichtenštejnsko a Norsko ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů v Evropském hospodářském prostoru a k posilování spolupráce s 15 evropskými státy. Důležitým posláním programu je také spolupráce mezi Českou republikou a dárcovskými státy. Jde o spolupráci mezi českými neziskovými organizacemi a organizacemi z Islandu, Lichtenštejnska a Norska.



Seznam použitých zdrojů:

BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001.

PLAMÍNEK, Jiří a kol. Řízení neziskových organizací. Praha: Lotos, 1996.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada, 2002.

REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2010.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada, 2016.

VOSTROVSKÝ, Václav a ŠTŮSEK, Jaromír. Strategické plánování v podmínkách znalostní společnosti. Praha: Agnes, 2008.

30 example vision statements.

In: Tonnonprofits.com [online]. [cit. 15. 9. 2021]. Dostupné z: <https://tonnonprofits.com/vision-statements/>.

OVERGAAG, Dan. 6 Elements of Effective Strategic Planning. In: Thespurgroup.com [online]. 16. 5. 2020 [cit. 15. 9. 2021]. Dostupné z: <https://www.thespurgroup.com/blog/the-6-elements-of-effective-strategic-planning>.

Strategické plánování. In: Edukana.cz [online]. [cit. 15. 9. 2021]. Dostupné z: <https://www.edukana.cz/uploads/strategicke%20planovani%20uprDD%20s%20CS%20logo.pdf>.

SWOT. In: Wikipedia.org [online]. [cit. 15. 9. 2021]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>.

BAIEROVÁ, Dana. Jak může neziskovka navázat rovnocennou spoluprací s firmou. In: Denikneziskovky.cz [online]. 10. 9. 2015 [cit. 15. 9. 2021]. Dostupné z: <https://denikneziskovky.cz/jak-muze-neziskovka-navazat-rovnocennou-spolupraci-s-firmou/>.

LOWE, Sara. 8 Awesome Nonprofit CRM Options for Your Organization [UPDATED 2021]. In: Evaluationweb.org [online]. [cit. 15. 9. 2021]. Dostupné z: <https://blog.elevationweb.org/6-awesome-nonprofit-crm-options>.

How nonprofits can become more effective with digital marketing. In: Globalowls.com [online]. [cit. 15. 9. 2021]. Dostupné z: <https://globalowls.com/nonprofits-become-effective-digital-marketing/>.

A Free Guide on 'How to Create a Communications Plan for Your NGO'. In: Fundsforngos.org [online]. [cit. 15. 9. 2021]. Dostupné z: <https://www2.fundsforngos.org/featured/a-free-guide-on-how-to-create-a-communications-plan-for-your-ngo/>.

Best nonprofit communication strategies. In: Online.queens.edu [online]. [cit. 15. 9. 2021]. Dostupné z: <https://online.queens.edu/resources/article/nonprofit-communication-strategies/>.

DECKER, Allie. The Ultimate Guide to Nonprofit Marketing in 2021. In: Blog.hubspot.com [online]. 18. 2. 2021 [cit. 15. 9. 2021]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/how-to-run-a-lean-mean-nonprofit-marketing-machine>.

<https://www.toladata.com/blog/why-is-monitoring-evaluation-good-for-ngos/>.


<https://www.semanticscholar.org/paper/Participatory-monitoring-and-evaluation%3A-a-process-Hilhorst-Guijt/be5d855955ce0710539e43cee9d86c13546edc29>.

Změna ve společnosti se děje díky
odvaze jednotlivců i skupin.
Odvaha je třeba pro každý začátek.
Odvaha je zdroj pohybu, hybná síla,
která může vést ke změně.
Odvaha je pokračovat a vytrvat.

(citace z programu Active Citizens Fund)

#sodvahou

Měníme společnost.
S odvahou.

Iceland 
Liechtenstein
Norway **Active
citizens fund**

| Nadace OSF


VÝBOR DOBRÉ VŮLE
Nadace Opatřené


SKAUTSKÝ
INSTITUT