



tento dokument je interní a není určen ke zveřejnění

FINANČNÍ/FUNDRAISINGOVÁ STRATEGIE ORGANIZACE SLOVO 21, Z.S.

*Název subjektu strategie: Slovo21, z.s. (dále jen Organizace) Datum platnosti
strategie: od 1.7 2024 do 30.6. 2029 (5 let) Strategie zpracoval/a: Zdeněk Horváth*

*Název projektu: Budování kapacit Slova 21
Číslo projektu: CZ.03.02.03/00/22_042/0001443
Organizace: Slovo21, z.s., Táborská 979/5, 140 00, Praha 4*



Úvod

Tato Finanční strategie (dále jen “strategie”) vychází z dokumentu “Finanční analýza organizace Slovo 21” (dále jen “analýza”) a reaguje na zjištění z této analýzy vyplývající. Cíle této strategie a prostředky k dosažení těchto cílů navazují na doporučení, která jsou uvedena v analýze. Zásadním cílem této strategie je stanovit a popsat kroky vedoucí k odstranění největších rizik spojených s financováním organizace Slovo 21 a k nastavení stabilního a vícezdrojového systému financování v definovaném časovém rámci. Neoddělitelnou součástí realizace strategie je také proces učení, zejména provádějícího personálu, směřující k budoucímu lepšímu uchopení finančního řízení Organizace. Cíle strategie jsou nastaveny reálně a uchopitelně. Některé z cílů neobsahují numerický indikátor a posouzení jejich naplnění závisí na uskutečnění daných aktivit cíle a citlivého zhodnocení dopadu na finanční zdraví Organizace. Většina z cílů strategie má však jasně danou numerickou komponentu, která definuje finanční přínos, který ze splnění konkrétního cíle plyne. Časový rámec stanovený u jednotlivých cílů reprezentuje dobu po kterou se daný cíl Organizace snaží naplnit. Vzhledem ke kontextu cílů se často jedná o dobu platnosti této strategie, tak aby byla zachována zejména reálnost dosažení cílů a Organizace měla možnost se na plnění cílů personálně i manažersky připravit. U každého z konkrétních cílů je uvedena odpovědná osoba, či personál. Jedná se o osoby, či personál (týmy), který má naplňování cíle supervidovat a odpovídá za jeho naplnění. Nejedná se tedy nezbytně o personál, který provádí aktivity naplňující konkrétní cíl. Kroky uvedené u jednotlivých cílů definují logický a navazující sled aktivit, které by měli vést k naplnění cíle. Kroky jsou ve strategii uvedeny jako návrh postupu řešení, nicméně Organizace jimi není vázána a může postup plnění cíle pojmout odlišně, pokud však bude zachována podstata cíle. Tato flexibilita při metodách plnění cílů je reakcí zejména na poměrně dlouhou dobu platnosti strategie, kdy je možné, že specifické podmínky a situace uvnitř i navenek Organizace mohou navrhovaný postup výrazně ovlivnit, či znemožnit. V rámci evaluace a indikátorů dosažení cílů je navrženo, které aspekty je možné považovat za důkaz splnění konkrétního cíle. Dále je v této části uvedeno, které procesy je nezbytné z pohledu Organizace sledovat a důkladně vyhodnocovat. Realizace strategie bez evaluačních procesů nemá smysl, jelikož neurčuje, co je úspěchem a jak je tento úspěch definován/měřen.



V Závěru jsou popsány další důležité aspekty, které se výrazně podílejí na finanční situaci Organizace a její schopnost naplnit tuto strategii. Tyto aspekty mohou být zásadní součástí dalších strategických dokumentů, zejména Strategického plánu Organizace.

Propojení strategie s dalšími dokumenty Organizace V rámci řízení Organizace se vytváří i další strategické dokumenty, zejména marketingová strategie. V ideálním případě by mělo dojít k synchronizaci těchto dokumentů a snaze o vytvoření synergií benefitující strategickou činnost, jako celek a účel strategických dokumentů. V rámci finalizace dalších dokumentů bude tato strategie průběžně doplněna právě o zmíněné synergie.

Cíle strategie

Cíle jsou strukturovány na hlavní cíl a dílčí cíle strategie. Hlavní cíl strategie reaguje na dokument Finanční analýza Organizace, který identifikuje největší riziko ve finanční nestabilitě. Po konzultacích s vedením Organizace byly stanoveny nástroje a postupy pro řešení tohoto rizika. Tyto nástroje a postupy jsou reflektovány v dílčích cílech strategie. Některé z cílů nemají kvantifikovatelnou komponentu a indikátory jejich dosažení jsou navrženy u každého z nich. Cíle jsou hierarchicky číslovány od hlavního cíle (1.) k dílčím cílům (1.1.; 1.1.1. atd).

1. Hlavní cíl strategie - Stabilizace finanční situace Organizace

Hlavním cílem této strategie je stabilizovat finanční situaci Organizace. Dle předpokladu, lze tento cíl naplnit dosažením níže uvedených Dílčích cílů: optimalizací nákladů organizace, diverzifikací zdrojů financování a učiněním rozhodnutí o přijetí Standardů sociálních služeb. K naplnění hlavního cíle je také nezbytné zohlednit nefinanční faktory, které jsou uvedeny v závěru tohoto dokumentu.

Časový rámec cíle: Po dobu platnosti této strategie. Vyhodnocení probíhá průběžně v souladu s naplňováním dílčích cílů strategie.

Kroky vedoucí k dosažení hlavního cíle:

- a) dosažení dílčího cíle 1.1. (Optimalizace výdajů)
- b) dosažení dílčího cíle 1.2. (Diverzifikace zdrojů)
- c) dosažení dílčího cíle 1.3. (Rozhodnutí o Standardech sociálních služeb)
- d) zohlednění nefinančních aspektů uvedených v Závěru této strategie

Personál/osoba odpovědná za dosažení hlavního cíle: Ředitel/Ředitelka Organizace

Evaluace hlavního cíle: Probíhá průběžně po dobu platnosti této strategie. Předpokladem pro dosažení finanční stability je dosažení dílčích cílů strategie. V rámci evaluace je hodnocena fiskální odolnost a stabilita organizace, tedy schopnost organizace bez problémů uskutečňovat výdaje spojené s aktivitami organizace, konkurenceschopnost na trhu práce, schopnost bez větších problémů řešit finanční krize (spojené například s překlenovací dobou mezi programovými obdobími, nebo náklady spojené s opožděním plateb či zrušení plánovaných projektů organizace apod.),



finančně podporovat rozvoj organizace a jejích zaměstnanců, finančně podpořit stabilní růst portfolia nabízených služeb a aktivit organizace, včetně vlastních komerčních produktů. V rámci evaluace cíle musí dojít ke strategickému zhodnocení, zda naplnění hlavního cíle přináší předpokládané efekty, tak jak jsou popsány výše. Vzhledem k úrovni těchto efektů by měla evaluace probíhat v rámci řízení celé organizace (ředitel/ka, Valná hromada či jiný subjekt). Níže je uveden výčet indikátorů dosažení hlavního cíle.

Indikátory dosažení hlavního cíle strategie:

- Organizace optimalizuje své výdaje (periodicky v rámci procesů spojených s finančním řízením organizace). Rozpočet Organizace v aktuálním období tvoří 5 čívicí zdrojů příjmů (například: dotace, dary, fundraisingové kampaně, vlastní komerční činnost, sponzoring apod.) Organizace, respektive vedení Organizace, učinilo rozhodnutí o zavedení Standardů sociálních služeb (zákon č. 108/2006 sb), jako finančního nástroje (jiné než finanční efekty tohoto rozhodnutí, nejsou součástí této strategie). V rámci tohoto rozhodnutí proběhlo důkladné zhodnocení všech pozitiv a negativ plynoucích z případného zavedení zmíněných standardů. Organizace zohlednila finanční aspekty, kterémohou hrát významnou roli v naplnění hlavního cíle, či kapacitě Organizace cíl naplnit (viz. Závěr)
-

1.1. Dílčí cíl strategie - Optimalizace výdajů

Optimalizace výdajů je jedním z nejjednodušších způsobů, kterým lze ovlivnit finanční zdraví Organizace. Optimalizací se rozumí vyhodnocování výdajů ve smyslu možnosti levnější alternativy. V případě služeb, materiálu a vybavení se jedná o monitoring komerčních nabídek a hledání optimálního řešení. V případě dalších nákladů, jako jsou například mzdové náklady, investice a rozvoj se jedná o zvážení opodstatněnosti a výše těchto nákladů s přihlédnutím k benefitům a rizikům z nich plynoucích. V rámci optimalizace dochází také k propojení s fundraisingovou činností ve smyslu nahrazení některých nákladů formou sponzoringu, nebo darů. Vynikajícím nástrojem pro optimalizaci výdajů je také dobrovolnická činnost (či pro bono činnost), kterou lze razantně omezit největší výdaje Organizace, které tvoří osobní náklady (mzdové). Podstatou optimalizačních procesů je udržování nákladů na co nejnížší úrovni, při udržování jistého standardu kvality služeb/materiálu/vybavení/personálu, které tyto výdaje do Organizace přinášejí. Optimalizační činnost by měla být vykonávána plánovaně, periodicky - nejméně jednou ročně, ideálně dva měsíce před uzavřením fiskálního roku.

Časový rámec dílčího cíle: Po dobu platnosti této Strategie. První optimalizace proběhne do konce roku 2024. Další optimalizace bude probíhat dle optimalizačního plánu (viz. níže).

Kroky vedoucí k dosažení dílčího cíle:

- a) Do konce roku 2024 proběhne první optimalizační proces. Po jeho dokončení bude vyhodnoceno, jaký finanční efekt tento proces měl. Vyhodnocení bude provedeno po zahrnutí všech změn, které optimalizace přinesla (například, změna dodavatele apod.).



- b) Vytvoření optimalizačního plánu/harmonogramu, který stanoví v jakých periodách bude optimalizace probíhat, včetně základních postupů a určení odpovědného pracovníka/personálu. Provádění optimalizačních procesů, dle optimalizačního
- c) plánu/harmonogramu, po dobu platnosti této strategie. Vyhodnocování finančních přínosů optimalizačních procesů bude probíhat vždy po uskutečnění optimalizace.

Personál/osoba odpovědná za dosažení dílčího cíle: Finanční manažer/ka Organizace

Evaluace dílčího cíle: Evaluace tohoto cíle probíhá paralelně s vyhodnocováním finančních přínosů optimalizačních procesů. Je však nutné brát v potaz dobu, kterou může zabrat zavedení změn, vycházejících z optimalizace, jako jsou například: změna dodavatelů, obměna pracovního týmu, vyjednávání se sponzory. Zásadním indikátorem pro určení úspěšnosti optimalizace je především výše finančních prostředků, které jsou tímto procesem ušetřeny, respektive nevydány - tzn. získány pro další účely Organizace. Lze očekávat, že první optimalizace může přinést vyšší výsledek.

Indikátory dosažení dílčího cíle:

- Došlo k první optimalizaci nákladů projektu, včetně vyhodnocení.
- Byl vytvořen optimalizační plán/harmonogram, který určuje periodicitu optimalizací a určuje odpovědného pracovníka/personál odpovědný za výkon optimalizace.
- Došlo k dalším optimalizačním procesům dle výše uvedeného plánu/harmonogramu, včetně vyhodnocení.
- Probíhá evaluace finančního přínosu optimalizace.

1.2. Dílčí cíl strategie - Diverzifikace zdrojů

Diverzifikace zdrojů je odpovědí na jedno z klíčových rizik, kterým Organizace čelí - závislost na omezeném počtu dominantních finančních zdrojů (dotace/EU). Při úspěšné a dostatečné diverzifikaci lze předpokládat, že Organizaci nebude hrozit výrazné omezení, či úplné ukončení některých klíčových činností a služeb. Součástí úsilí o vícezdrojové financování je i činnost, která přináší zisk, respektive volné finanční prostředky - tedy prostředky, jejichž využití není smluvně vázáno, nebo prostředky, které mají velmi široké spektrum využití. Podstatou diverzifikace finančních zdrojů organizace je tedy rozmělnění rizik spojených s náklady na vlastní činnost prostřednictvím získávání finančních prostředků z více zdrojů.

Časový rámec dílčího cíle: Po dobu platnosti této strategie. Vyhodnocování a evaluace naplňování dílčích cílů probíhá průběžně.

Kroky vedoucí k naplnění dílčího cíle:

- a) Naplnění dílčího cíle 1.2.1. (Fundraising)
- b) Naplnění dílčího cíle 1.2.2. (Finanční spolupráce se strategickými partnery)



- c) Naplnění dílčího cíle 1.2.3. (Vytvoření komerčních produktů organizace)
- d) Naplnění dílčího cíle 1.2.4. (Vytvoření finanční rezervy Organizace)
- e) Naplnění dílčího cíle 1.2.5. (Alternativní dotace)

Personál/osoba odpovědná za dosažení dílčího cíle: Ředitel/ka a finanční manažer/ka Organizace

Evaluace dílčího cíle: Evaluace tohoto cíle probíhá průběžně sledováním naplňování odpovídajících dílčích cílů po dobu platnosti Strategie. V rámci evaluace je hodnoceno, zda se Organizaci podařilo čerpat náklady prostřednictvím aktivit popsanych v odpovídajících dílčích cílech. Aby diverzifikace zdrojů splnila předpokládaný účel, musí být získaná částka v rámci celkového rozpočtu Organizace podstatná, tedy minimálně 25 % z celkových předpokládaných nákladů Organizace v roce následujícím po uplynutí doby platnosti této Strategie. Tyto náklady musí pocházet z více než 3 nových zdrojů (tj. zdrojů, které nebyly součástí rozpočtové struktury organizace v době začátku platnosti této strategie, nebo zdrojů, jejichž kontribuce na celkovém rozpočtu Organizace činila méně než 5%).

Indikátory dosažení dílčího cíle:

- Minimálně 25% z předpokládaných nákladů organizace pro finanční rok následujících po skončení platnosti této Strategie pochází z nových zdrojů.
- Předpokládané náklady pro následující finanční rok po skončení platnosti této Strategie jsou hrazeny z nejméně 3 nových zdrojů.

1.2.1. Dílčí cíl - Fundraising

Fundraising je jedním ze základních nástrojů získávání finančních prostředků v rámci neziskového sektoru. Pojem Fundraising v sobě zahrnuje mnoho dílčích aktivit a postupů, které se realizují v rámci fundraisingových kampaní. Jedná se o zajišťování finančních prostředků jinou formou než dotačními žádostmi, zejména sponzoringem, bilaterální spoluprací, benefičními akcemi, sbírkami a přímým financováním. Podstatou naplnění tohoto dílčího cíle je realizace alespoň jedné kampaně ročně, počínaje začátkem platnosti této Strategie a získání financí na provoz a aktivity Organizace.

Časový rámec dílčího cíle: Realizování alespoň jedné fundraisingové kampaně ročně po dobu platnosti této Strategie.

Personál/osoba odpovědná za dosažení dílčího cíle: Fundraiser/ka Organizace, Finanční manažerka Organizace

Kroky vedoucí k naplnění dílčího cíle:

- a) Definice fundraisingových nástrojů a vytvoření fundraisingových kampaní.
- b) Realizace alespoň jedné fundraisingové kampaně ročně.
- c) Evaluace realizovaných fundraisingových kampaní.



Evaluace dílčího cíle: V rámci evaluace je posuzován finanční přínos realizovaných fundraisingových kampaní. Za úspěšné splnění cíle lze považovat pozitivní ROI kampaní a míru úspěchu lze sledovat prostřednictvím procentuální kontribuce takto získaných prostředků na celkovém rozpočtu Organizace, či na prosté výši získaných prostředků. V rámci evaluačního procesu jednotlivých kampaní je nezbytné posoudit, zda byly parametry a typy činností pro kampaně zvoleny správně a přinesly odpovídající výsledky. Zejména je nutné sledovat úspěšnost cílení kampaní na subjekty (korporace, firmy, osoby apod.). V případě méně úspěšných kampaní je nezbytné identifikovat problémové či nefunkční faktory a vyvarovat se jejich využití v následujících kampaních. Do prostředků získaných prostřednictvím Fundraisingu je nutné započítávat i materiální či pro bono dary a služby, které eliminují náklady Organizace.

Indikátory dosažení dílčího cíle:

- Byla realizována minimálně jedna fundraisingová kampaň ročně po dobu platnosti této Strategie.
- Realizací fundraisingových kampaní bylo souhrnně dosaženo pozitivní ROI.
- Kontribuce finančních prostředků, získaných prostřednictvím fundraisingu, na celkovém rozpočtu Organizace (v souhrnu za celé období platnosti této Strategie) činí více než 5%.

1.2.2. Finanční spolupráce se strategickými partnery

V rámci naplnění tohoto dílčího cíle bude vyvíjena, zejména vedením organizace, strategická činnost za účelem získání finanční, či jiné podpory s pozitivními finančními důsledky. Touto činností se rozumí identifikace a následná komunikace, vyjednávání a další formy kultivace vztahů mezi Organizací a potenciálními partnery. Při této činnosti se bude Organizace zaměřovat zejména na velké podniky, firmy a korporace, jejichž finanční síla či potenciál eliminace některých nákladů Organizace, může přinést pozitivní dlouhodobou spolupráci. Možností je i propojení s fundraisingovými kampaněmi Organizace, které mohou takové potenciální spolupráce pomoci identifikovat. Nejvyšší prioritu mají především dlouhodobé typy spolupráce, které přinášejí do Organizace stabilní příjem. Možností je bilaterální spolupráce založená na určité formě výměny zdrojů - například sponzoring, PR podpora partnera, společné akce, podpora personálu partnera apod.

Časový rámec dílčího cíle: Po dobu platnosti této Strategie. Evaluace a vyhodnocování finančních přínosů strategické spolupráce probíhá průběžně.

Personál/osoba odpovědná za dosažení dílčího cíle: Ředitel/ka Organizace

Kroky vedoucí k naplnění dílčího cíle:

- a) Identifikace potenciální partnerských subjektů.
- b) Oslovení potenciálních partnerských subjektů.
- c) Vytvoření partnerské spolupráce s oslovenými subjekty.



- d) Evaluace mechanismů pro získávání strategické spolupráce a evaluace přínosů probíhající spolupráce.

Evaluace dílčího cíle: Evaluace probíhá na dvou úrovních - mechanismy vedoucí ke strategické spolupráci a finanční přínosy započaté spolupráce. V první z uvedených úrovní je nezbytné zhodnotit procesy identifikace, oslovení a komunikace, které byly využity za účelem vytvoření strategické spolupráce. V případě neúspěchu, tj. mechanismů, které nevedly k vytvoření spolupráce, je nezbytné identifikovat faktory neúspěchu a těchto faktorů se v další činnosti vyvarovat. V případě navázané strategické spolupráce je nezbytné kvantifikovat finanční přínos partnerství, a to včetně finančních prostředků, které díky partnerství nejsou z nákladů Organizace vydány - například materiální dary, pro bono služby apod. Za úspěšné naplnění tohoto dílčího cíle lze považovat vytvoření nejméně dvou strategických partnerství, která ve svém důsledku tvoří signifikantní podíl na celkovém rozpočtu Organizace.

Indikátory dosažení dílčího cíle:

- Jsou realizována nejméně dvě strategická partnerství s pozitivním a kvantifikovatelným dopadem na celkový rozpočet Organizace.
- Podíl takto získaných finančních prostředků vůči celkovému rozpočtu Organizace (v souhrnu za celé období platnosti této Strategie) činí více než 5%.

1.2.3. Dílčí cíl - Vytvoření komerčních produktů organizace

Provoz a prodej komerčních produktů otevírá Organizaci možnosti kumulace volného, tj. smluvně nevázaného, kapitálu. Komerčními produkty rozumíme zejména aktivity a služby, které je možné nabízet především komerčním subjektům, ale i jednotlivcům. Organizace se dlouhodobě specializuje na práci s národnostními menšinami a cizinci a za dobu své činnosti si vytvořila velmi bohaté a různorodé know-how. Tyto zkušenosti a dovednosti je možné zúročit právě vytvořením a nabídkou komerčních produktů, například: jazykové kurzy, vzdělávací semináře, přednáškové portfolio apod.

Časový rámec dílčího cíle: Po dobu platnosti této Strategie. Evaluace a vyhodnocování efektivity a finančních přínosů komerčních produktů probíhá průběžně

Personál/osoba odpovědná za dosažení dílčího cíle: Ředitel/ka Organizace, Finanční manažer/ka Organizace

Kroky vedoucí k naplnění dílčího cíle:

- a) Identifikace témat pro vytvoření komerčních produktů.
- b) Vytvoření komerčních produktů Organizace - zahrnuje zpracování do biznis plánu.
- c) Vytvoření marketingových mechanismů pro komerční produkty - nabídka produktů.
- d) Realizace komerčních aktivit.
- e) Evaluace realizovaných komerčních aktivit (včetně podpůrných/marketingových činností).



Evaluace dílčího cíle: V rámci evaluace tohoto dílčího cíle je nutno zohlednit hned několik faktorů, které vytvářejí celek realizace komerčních záměrů Organizace. Jedná se o výběr, formu, marketing, způsob realizace a zejména finanční prospěch, respektive odbyt nabízených produktů. Důležité je zodpovědně posoudit nejen ROI komerčních aktivit, ale také míru naplnění předpokladů na podkladě kterých byly vytvořeny - Je o konkrétní produkt zájem? Dále je třeba posoudit dlouhodobou udržitelnost a investice do rozvoje produktů, jelikož zásadním rizikem je stagnace a úbytek odbytu produktu. Rozvoj úspěšných produktů by měl probíhat na podkladě zkušeností získaných prodejem a realizací těchto produktů. Takto získané know-how by mělo představovat základní předpoklady na cestě k co možná nejvyšší finanční nezávislosti Organizace. Úspěšnost dosažení tohoto dílčího cíle je sledována také na výši finančních prostředků získaných prodejem a realizací alespoň tří nových komerčních produktů (tedy produktů, které v době začátku platnosti této Strategie Organizace nerealizovala, nebo produktů, které tvořily méně než 5% celkového příjmu organizace v roce, kdy Strategie vstupuje v platnost).

Indikátory dosažení dílčího cíle:

- Jsou definovány nejméně tři nové komerční produkty organizace.
- Proběhl odpovídající marketing a nabídka produktů.
- Organizace nabízí a prodává nejméně tři nové komerční produkty.
- Prodejem nových komerčních produktů se podařilo získat více než 3,5 mil korun (kumulovaně za dobu platnosti této strategie).
- Organizace vyhodnocuje realizované komerční aktivity (včetně infrastruktury) a výši prostředků takto získaných.

1.2.4. Vytvoření finanční rezervy Organizace

Finanční rezerva Organizace je kumulovaný zdroj financí, které nejsou smluvně vázány. Tento rozpočet je tvořen příjmy Organizace z různých zdrojů, zejména však z vlastní komerční činnosti, fundraisingu, sponzoringu apod. Do této rezervy je třeba také započítat finanční prostředky, které se podařilo ušetřit, například optimalizací, materiálními dary, pro bono službami apod (pouze v případě, že takto "ušetřené" prostředky Organizaci skutečně zůstanou). Finanční rezerva slouží, jako krizový a rozvojový fond Organizace, zejména v situacích, které hrozí kolapsem služeb - například: opoždění plateb a rozhodnutí o přidělení projektů či překlenovací doba mezi programovými obdobími. Při využívání rezervy je nezbytné praktikovat striktní fiskální disciplínu a výdaje vždy podrobit důkladnému posouzení, zda jsou skutečně nutné. Při využití rezervy je nutné soustředit se na, pokud možno, co nejrychlejší vyrovnaní spotřebovaných prostředků. Finanční rezerva je zejména krizový finanční nástroj.

Časový rámec dílčího cíle: Po dobu platnosti této Strategie. Vyhodnocování a evaluace získávání prostředků pro finanční rezervu organizace probíhá průběžně.

Personál/osoba odpovědná za dosažení dílčího cíle: Finanční manažer/ka Organizace

Kroky vedoucí k naplnění dílčího cíle:



- a) Vytvoření speciálního bankovního účtu pro účely ukládání prostředků a vytvoření finanční rezervy.
- b) Kumulace příjmů finanční rezervy.

Evaluace dosažení dílčího cíle: Evaluace tohoto cíle je velmi prostá a tkví ve sledování příjmů Organizace převedených na účely vytvoření Finanční rezervy. Úspěšné naplnění tohoto dílčího cíle je vytvoření rezervy alespoň ve výši 2 mil korun v průběhu platnosti této strategie. Při využívání rezervy je nutné vyčerpané prostředky co nejrychleji vyrovnat, tak aby byla rezerva připravena pro další využití v krizových situacích.

Indikátory dosažení dílčího cíle:

- Byl vytvořen speciální bankovní účet pro účely Finanční rezervy.
- K datu ukončení platnosti této strategie tvoří Finanční rezervu více než 2 mil korun.

1.2.5. Alternativní dotace

Podstatou tohoto dílčího cíle je identifikace a čerpání alternativních dotačních zdrojů. Jedná se zejména o zahraniční nadace a fondy, mimo strukturu EU fondů, ale také tuzemské alternativní zdroje. Tyto zdroje nemusí vždy obsahovat vysoké finanční dotace, nicméně často se vyznačují méně náročnou administrativou, náklady na řízení projektů a pestřejší paletou podporovaných aktivit. Čerpání z těchto zdrojů umožní Organizaci rozmělnit náklady na vlastní aktivity a služby a snížit prostředky na administrativu a řízení. Nalezení těchto zdrojů je časově náročný proces, vyžadující dedikovaný pracovní kapitál a extenzivní komunikaci.

Časový rámec dílčího cíle: Po dobu platnosti této Strategie. Evaluace a vyhodnocování úspěšnosti při čerpání dotací z alternativních zdrojů probíhá průběžně.

Personál/osoba odpovědná za dosažení dílčího cíle: Finanční manažer/ka Organizace

Kroky vedoucí k naplnění dílčího cíle:

- a) Identifikace alternativních zdrojů dotací a aktivit/služeb, které je možné z těchto zdrojů v rámci Organizace hradit.
- b) Podání žádostí ke konkrétním projektům z alternativních zdrojů.
- c) Čerpání dotací z alternativních zdrojů.
- d) Evaluace úspěšnosti při čerpání alternativních dotací a finančních přínosů získaných tímto způsobem.

Evaluace dosažení dílčího cíle: Evaluační proces tohoto dílčího cíle se soustředí zejména na finanční přínosy spojené s čerpáním alternativních zdrojů dotací. Stejně tak je velice důležité sledovat, které náklady se díky čerpání z alternativních zdrojů podařilo omezit - zejména náklady spojené s administrativou. V rámci hledání vhodných dotačních programů je důležité identifikovat ty zdroje,



které se mohou do budoucna stát podstatnou a dlouhodobou složkou financování Organizace. Dotace, které mají nízkou pravděpodobnost dlouhodobého finančního potenciálu nejsou pro diverzifikaci zdrojů Organizace příliš atraktivní. Za úspěšné naplnění tohoto dílčího cíle lze považovat čerpání dotací v úhrnu vyšším než 4 mil korun ze tří či více alternativních dotačních zdrojů.

Indikátory dosažení dílčího cíle:

- Organizace identifikovala dostupné alternativní dotační zdroje.
- Organizace Čerpala nejméně 3 dotace z alternativních zdrojů v době platnosti této strategie.
- Čerpání alternativních dotačních zdrojů vytvořilo příjem vyšší než 4 mil korun za dobu platnosti této strategie.
- Organizace evaluuje úspěšnost čerpání alternativních dotací a výši finančních prostředků takto získaných.

1.3. Rozhodnutí o Standardech sociálních služeb dle zákona č.108/2006 sb.

V rámci přípravy této strategie byla zmíněna nutnost učinit rozhodnutí, zda Organizace zavede v některých svých aktivitách standardy sociálních služeb dle zákona č.108/2006 sb. Zavedení standardů přináší pozitiva i negativa. Pozitivem je finanční podpora činností zahrnujících standardy a příležitost čerpat v dalších dotačních titulech, negativem je pak zvýšená personální i odborná způsobilost k řízení sociálních služeb. V rámci snahy o vícezdrojové financování je však nutné tato pozitiva a negativa zvážit, zejména z pohledu finančních přínosů pro Organizaci. K rozhodnutí o zavedení standardů je nutné oslovit odborníka na standardy sociálních služeb, který Organizaci nabídne konzultaci a odpovídající informace.

Časový rámec dílčího cíle: Do konce této strategie. K případnému přijetí standardů však dochází mimo tuto strategii.

Personál/osoba odpovědná za dosažení dílčího cíle: Ředitel/ka Organizace

Kroky vedoucí k naplnění dílčího cíle:

- a) Oslovení odborníka na standardy sociálních služeb a navazující konzultace s tímto odborníkem.
- b) Kompletace všech nezbytných informací souvisejících se zaváděním standardů sociálních služeb.
- c) Učinění rozhodnutí o zavedení standardů sociálních služeb v Organizaci.

Evaluace dosažení dílčího cíle: Evaluace tohoto dílčího cíle tkví v samotném posouzení validity zavedení standardů sociálních služeb pro Organizaci. Po úspěšné kompletaci všech nezbytných informací dojde na úrovni vedení Organizace k rozhodnutí o přijetí či nepřijetí těchto standardů. Z pohledu strategie je podstatné zejména hodnocení potenciálních finančních přínosů pro Organizaci.



Závěr

Závěrem je nutno uvést, že jsou zde aspekty nefinančního charakteru, které výrazně ovlivňují nejen úspěšné naplnění této strategie, ale především kapacitu Organizace pro její naplnění. Pro úspěch je nutné v rámci Organizace vytvořit dostatečně kvalifikovanou a širokou personální strukturu, která bude schopna konkrétní cíle naplnit. V současnosti (kdy je tato strategie zaváděna) je personální obsazení nedostačující, jak po stránce dovedností a schopností, tak po stránce volného, nebo využitelného pracovního kapitálu. Personál musí být schopen autonomně řešit konkrétní cíle s odpovídající pracovní náročností a odpovídající kvalifikací - jedná se zejména o činnosti spojené s fundraisingem a dotační činností. Jde ale také o uvolnění pracovních kapacit, kterého lze dosáhnout efektivnější a samostatnější činností při řízení projektů a dalších aktivit Organizace. V ideálním případě by měla být vytvořena seniorní manažerská skupina vysoce kvalifikovaných a zkušených pracovníků, kteří by dokázali efektivně řídit pracovní týmy a věnovat se vícezdrojovému financování, či komerčním aktivitám Organizace. Díky tomu bude také možné, aby se vedení Organizace věnovalo více hledání a navazování strategických partnerství a kultivaci vztahů se třetími stranami. Dalším aspektem, který může tuto strategii výrazně ovlivnit je nástup nového programového období v rámci dotačních programů Evropské unie 2027+. Přejít na nové programové období sebou často v minulosti nesl výrazné riziko zpoždění vyhlášení dotačních výzev, respektive proces hodnocení prvních dotačních žádostí či vyplácení prostředků. Organizace musí zvážit a zhodnotit, jaký efekt by tato rizika mohla mít na udržení stávajícího portfolia aktivit a realizovaných projektů. Toto hodnocení může mít zásadní vliv na zaměření plnění některých cílů této strategie - to znamená, že kontinuita některých aktivit či služeb, které v současnosti Organizace hradí z prostředků EU dotací, může být ohrožena. V takovém případě pak vícezdrojové financování bude zaměřeno na pokrytí právě těchto aktivit a služeb. S novým programovým obdobím však také přichází určitá možnost participace Organizace na nových aktivitách, které dosud nebyly v rámci předchozích výzev podporovány. Tento přenos financování v tématech Organizace by měl být reflektován zejména v dalších strategických dokumentech.