



Plán zavedení procesů nezbytných pro co nejvyšší míru ekonomické soběstačnosti AKS

v rámci klíčové aktivity KA4, projektu OPZ, **Podpora rozvoje AKS, z. s.,**
reg. č. CZ.03.02.02/00/22_039/0001369

KA4: Nastavení procesů generujících vlastní příjmy



Obsah

1	Východiska a cíle ekonomické soběstačnosti AKS	3
1.1	Poslání	3
1.2	Vize	3
1.3	Aktuální rozpočet	3
1.4	Úkoly na nejbližší období	4
1.5	Rámcové strategické cíle	4
1.5.1	Rámcové cíle AKS v horizontu 5 let (do roku 2030)	4
1.5.2	Rámcové cíle AKS v horizontu 10 let (do roku 2035)	5
1.6	Shrnutí	5
2	Prioritní oblasti generující příjmy	6
2.1	Firemní a individuální fundraising	6
2.2	Projektová a dotační podpora	6
2.3	Členské příspěvky	6
2.4	Vzdělávání a další služby	7
2.5	Shrnutí	7
3	Návrh plánu zavedení změn	8
3.1	Aktivity v oblastech přímo generujících příjmy	8
3.1.1	Firemní a individuální fundraising	8
3.1.2	Projektová a dotační podpora	8
3.1.3	Členské příspěvky	8
3.1.4	Vzdělávání a další služby	9
3.2	Průřezové aktivity pro nastavení interních procesů	9
4	Rizika a opatření k jejich minimalizaci	10
5	Návrh měřitelných ukazatelů postupu v čase	11
6	Příloha	12
6.1	Definice poslání a vize AKS (strategie)	12
6.2	Projektové řízení a finanční plánování	12
6.3	Marketing a PR	12
6.3.1	Oslovení cílových skupin	12
6.3.2	Průzkum trhu	13
6.3.3	Marketingový mix (4P)	13
6.3.4	Marketingové strategie	13
6.4	Práce s lidskými zdroji v kontextu podnikatelského plánu AKS	14
6.4.1	Klíčové role a odpovědnosti v managementu AKS	14
6.4.2	Rozvoj a podpora lidských zdrojů AKS	14
6.4.3	Obchodní dovednosti	15



1 Východiska a cíle ekonomické soběstačnosti AKS

Asociace komunitních služeb v oblasti péče o duševní zdraví (AKS) usiluje o vytvoření strategie rozpočtového nastavení organizace s důrazem na maximální míru samofinancování. Samofinancování umožní organizaci větší nezávislost na externích zdrojích a dlouhodobou udržitelnost v souladu s její vizí. V tomto dokumentu shrnujeme výsledky práce v rámci klíčové aktivity KA4 – Nastavení procesů generujících vlastní příjmy

Při plánování aktivit a tvorbě rozpočtu je nezbytné vycházet ze strategického poslání a vize organizace.

1.1 Poslání

Asociace komunitních služeb v oblasti péče o duševní zdraví (AKS) vznikla z potřeby poskytovatelů mimo-nemocničních sociálně zdravotních služeb pro lidi se zkušeností s duševním onemocněním mít svou střešní organizaci, jež by prosazovala jejich zájmy a potažmo i zájmy celé oblasti komunitní péče pro danou cílovou populaci.

AKS se chce zasadit o to, aby se rozvíjela široce dostupná, efektivní a přehledně financovaná síť služeb pro lidi se zkušeností s duševním onemocněním, jejímž cílem by bylo poskytovat intervence a podporu na správné úrovni a ve správné podobě tak, aby člověk se zkušeností dosáhl co největší úrovně nezávislosti (samostatnosti, soběstačnosti) a kontroly nad svým životem.

AKS je střešní organizace, která zastupuje a podporuje poskytovatele komunitních služeb, aby společně zajistili rozvoj, dostupnost a kvalitu péče o duševní zdraví v běžných životních podmínkách.

AKS propojuje organizace, nabízí jim sdílení dobré praxe, a podporu při vytváření podmínek, které jim umožní efektivně naplňovat principy komunitní péče a podporovat plnou inkluzi osob s duševním onemocněním do společnosti.

1.2 Vize

Vize AKS vychází se systémové potřeby vytvořit plně komunitní systém péče o duševní zdraví, který umožní všem osobám s duševním onemocněním žít v běžných životních podmínkách, naplňovat svůj potenciál a přispívat k prospěchu společnosti. Tento systém odstraní potřebu institucionálních zařízení a bude zajišťovat plnou inkluzi a naplnění lidských práv osob s duševními onemocněními.

V průběhu prací na KA4 byla upřesněna základní vize pozice a role AKS do několika hlavních bodů:

- AKS je lídrem reformy péče o duševní zdraví v ČR na národní i krajské úrovni.
- AKS je hybatelem potřebných změn a procesů na krajské úrovni, a to včetně stimulace síťování relevantních hráčů (napříč resorty) směrem k rozvoji regionálního partnerství duševního zdraví.
- AKS je hlavním hráčem v zavádění a vzdělávání v multidisciplinárním přístupu.
- AKS je stimulatorem a přímým podporovatelem rozvoje komunitních služeb pro všechny cílové skupiny.
- AKS je iniciátorem zapojování lidí se zkušeností do vytváření systému péče o duševní zdraví.
- AKS je líhní, zázemím pro mladé talenty v oblasti vedení komunitních služeb a vedení změny, reformy.

1.3 Aktuální rozpočet

Cílem klíčové aktivity KA4, je identifikovat a nastavit vhodný model financování a fungování, který by byl finančně udržitelný i bez evropského projektu, a aby činnost AKS nebyla založena jen na dobrovolné práci těch, kteří ji vedou a dlouhodobě udržují v provozu. Z diskusí vyplynula potřeba profesionálního managementu.

Rozpočet AKS v roce 2023 představoval cca 250 tisíc a příjmy se skládaly pouze z členských příspěvků.

Během 2025 se podařilo zvýšit členské příspěvky z 5 na 10 tis. Kč, čímž se zvýšil příjem z 250 na 500 tis. Kč. Ke konci roku bude připraven model diferenciací příspěvků s ohledem na velikost členů.

Varianty budou diskutovány na valné hromadě.



Z práce ve skupinkách vznikly tři verze minimálních ročních rozpočtů, které se nákladově pohybují mezi 3 až 4 mil. Kč. Nákladová stránka rozpočtu sestává z následujících hlavních položek:

- Ředitel/ředitelka AKS: mzdové náklady (TPP úvazek 1,0)
- Koordinátor/ka: mzdové náklady (TPP úvazek 1,0)
- Provozní služby a materiálové náklady (telefon, nájem, kancelářské potřeby, web, internet aj.)
- Ekonomické a účetní služby
- PR služby
- Koordinátoři pracovních skupin (DPP)
- Členové Odborné rady (DPP)

Pracovní skupiny se shodly na minimální částce ideálního ročního rozpočtu ve výši 3,5 mil. Kč. Cílem je tedy dosáhnout minimálního ročního rozpočtu ve výši 3,5 mil. Kč pro stabilní a profesionální fungování AKS.

1.4 Úkoly na nejbližší období

Minimální realistické cíle AKS na nejbližší období, tj. pro zbytek roku 2025 a rok 2026:

- 1. Udržet základní provoz a kontinuitu AKS**
 - Zajistit alespoň částečný úvazek pro vedení a základní administrativu.
 - Udržet provozní financování prostřednictvím projektů a členských příspěvků.
 - Zjednodušit a digitalizovat klíčové vnitřní procesy.
- 2. Stabilizovat členskou základnu a interní komunikaci**
 - Zajistit pravidelný kontakt se členy (např. online setkání).
 - Udržovat aktuální členskou databázi.
 - Zabránit odchodu klíčových organizací z AKS.
- 3. Zachovat zastoupení AKS ve veřejném prostoru**
 - Udržovat minimální mediální výstupy a účast na klíčových akcích.
 - Reagovat na vybrané legislativní nebo strategické výzvy (např. stanoviska, připomínky).
- 4. Zajistit základní servisní podporu pro členy**
 - Nabízet informační servis e-mailem, sdílet výzvy a kontakty.
 - Umožnit základní sdílení dobré praxe mezi organizacemi.
- 5. Udržet kontinuitu leadershipu a předat know-how**
 - Vypracovat jednoduchý nástupnický manuál.
 - Umožnit propojení mezi zkušenými lidry a jejich nástupci.
 - Identifikovat a podpořit alespoň 1–2 nové klíčové osoby.

1.5 Rámcové strategické cíle

Zvýšení členských příspěvků je podmíněno jasným definováním poslání, vize a cílů AKS, které budou motivující pro členskou základnu. Tyto cíle pak bude nutné systematicky naplňovat kromě jiného i zajištěním kvalitního servisu pro členskou organizaci.

Z workshopů vyplynula sada strategických rámcových cílů rozdělených do časových horizontů 5 a 10 let. Tato sada cílů materializuje záměr naplňování dlouhodobé vize rozvoje AKS jako významné odborné organizace.

1.5.1 Rámcové cíle AKS v horizontu 5 let (do roku 2030)

- 1. Posílit identitu a profesionalizaci AKS**
 - Vymežit veřejný závazek, vizi, misi a hodnoty.
 - Zajistit profesionální management, administrativní zázemí a udržitelný finanční model, PR AKS.
- 2. Být respektovaným a vlivným partnerem v oblasti duševního zdraví**
 - Aktivně vystupovat v legislativních procesech, vůči MZ, MPSV, krajům a pojišťovnám.
 - Vést strategický dialog o reformě duševního zdraví, včetně zdravotně-sociálního pomezí.



3. Rozšířit servisní roli vůči členským organizacím

- Nabízet legislativní, metodickou, vzdělávací a advokační podporu,
- Komunikace se členy, digitalizace, systém sdílení dobré praxe, inkubátor a poradní služby, informační servis, PR společné akce, podpora nových členů;

4. Podpořit regionální ukotvení AKS

- Založit a rozběhnout regionální struktury („trusty“), které propojují členy a krajské partnery.
- Vytvářet regionální koalice a posilovat vliv AKS na místní úrovni.

5. Podporovat rozvoj multidisciplinarity a komunitního přístupu

- Podpořit vznik zdravotně-sociálních pozic v organizacích.
- Systematicky vzdělávat pracovníky v multidisciplinarity, case managementu a komunitní práci.

6. Síťování

- Navázat strategická i ad hoc partnerství podporující naplňování poslání.

7. Vzdělávání (i v leadershipu)

- Vytvořit nabídku vzdělávání v oblasti komunitních služeb, DI, kvality, apod.
- Uspořádat konferenci.

1.5.2 Rámcové cíle AKS v horizontu 10 let (do roku 2035)

1. Stát se hlavním garantem komunitního systému péče o duševní zdraví v ČR

- Být uznávaným národním partnerem napříč resorty a segmenty péče.
- Vést strategické změny systému a kultivovat celospolečenský diskurz o duševním zdraví.

2. Vytvořit funkční síť regionálních struktur AKS

- Regionální pobočky AKS hrají klíčovou roli v plánování a koordinaci komunitní péče v krajích.
- Působí jako centra odbornosti, inovací a advokacie.

3. Zavést vlastní systém kvality a vzdělávání

- AKS uděluje akreditace kvality komunitních služeb.
- Funguje Akademie AKS – vzdělávací platforma pro pracovníky, manažery a lídry.

4. Zajistit generační kontinuitu leadershipu a odbornosti

- Funguje systém nástupnictví, mentoringu a podpory lídrů.
- AKS propojuje zkušené lídry s mladými odborníky a podporuje jejich rozvoj.

5. Působit jako síťový aktér s evropským přesahem

- AKS je aktivní v mezinárodních sítích a přináší inovace do ČR.
- Spolupracuje na projektech, výzkumu a výměně praxe s partnery v EU.

1.6 Shrnutí

Z workshopů v pracovních skupinách vyplynulo, že přiměřený minimální roční rozpočet AKS by měl být cca 3,5 milionu Kč.

V roce 2023 byl roční rozpočet AKS přibližně 250 tisíc Kč a byl financovaný pouze členskými příspěvky. Během roku 2025 se podařilo zvýšit členské příspěvky z 5 na 10 tis. Kč, čímž se zvýšil příjem z 250 na 500 tis. Kč. Aktuálně se připravuje model diferenciací příspěvků s ohledem na velikost členů, který by měl přinést další zvýšení příjmu. Zvyšování členských příspěvků je ale podmíněno definováním poslání, vize a cílů AKS, které budou motivující pro členskou základnu.

Strategické cíle, které byly identifikovány, ukazují základní rámec možných aktivit generujících příjmy pro zajištění ekonomické soběstačnosti AKS.

Diskutovalo se o řadě možností samofinancování včetně poskytování stáží, vzdělávání, supervizí, odborného vedení, právního a ekonomického poradenství.



2 Prioritní oblasti generující příjmy

V průběhu workshopů byly postupně identifikovány čtyři hlavní oblasti s potenciálem systematického generování příjmů pro AKS:

- Firemní a individuální fundraising,
- Projektová a dotační podpora,
- Členské příspěvky,
- Vzdělávání a další služby.

V této kapitole rozebereme obsah těchto oblastí, jak vyplynul z diskusí.

2.1 Firemní a individuální fundraising

Cílem fundraisingu je vytvořit udržitelnou základnu spolehlivých pravidelných přispěvatelů.

Firemní a individuální fundraising (FR):

- Rozvoj fundraisingových aktivit je možné realizovat přes osvědčené nástroje (práce s kontakty v DMS, dárcovské platformy s využitím sociálních sítí a widgetu na webu)

Spolupráce s firemními dárci a donory:

- Stanovení klíčové osoby jako vyjednavče a tváře AKS při jednání s firemními dárci
- Identifikace klíčových firemních partnerů (jako jsou například Kooperativa, Nadační fond Kladné nuly, Nadace Neuron)
- Pozicování AKS v roli strategického partnera pro firemní dárce založené na cíleném vyjednávání a budování vztahů
- Sbírání tipů na fundraising od vedení členských organizací

Public Relations (PR):

- Role PR je důležitá pro kvalitní komunikaci a mediální obraz AKS
- Zpracování a realizace marketingové strategie

2.2 Projektová a dotační podpora

Je třeba zajistit efektivní sledování a využívání vypsanych projektových a dotačních výběrových řízení.

Dotační management:

- Vedení grantového kalendáře pro systematické sledování dotačních možností
- Spolupráce s ministerstvy, místními i evropskými partnery
- Poskytování centrálního informačního dotačního servisu pro členy

Pracovní skupina pro psaní projektů:

- Využít možnosti sdíleného zapojení odborníků na psaní projektů v rámci členské základny AKS
- Možná spolupráce s externími konzultanty a dotačními kancelářemi

Výhledová spolupráce s vysokými školami a grantovými agenturami:

- Systematický rozvoj výzkumných projektů a zahraničních partnerství
- Grantové agentury: GAČR, TAČR
- Příklady VŠ: Olomouc, MU Brno, UK
- Využít podpůrné organizace pro granty: neziskovky.cz, dotaceonline.cz

2.3 Členské příspěvky

Cílem je dosáhnout minimálního základního příjmu AKS ze členských příspěvků ve výši 500 tis. až 1 mil. Kč ročně. Zvýšení tohoto příjmu je možné dosáhnout zvýšením příspěvku členů i rozšířením členské základny.

Zvýšení členských příspěvků:

- Využít potenciál diferencované výše příspěvků podle velikosti (obratu) členských organizací



- Je třeba nabídnout členským organizacím celkový přínos jako protiváhu členskému příspěvku
- Zlepšení servisu a obsahu pro členy (viz služby v sekci „vzdělávání a další služby“)

Zvýšení počtu členů:

- Zlepšení PR a marketingu směrem k potenciálním členům
- Atraktivní nabídka služeb a přínosů pro cílové organizace
- Systematická práce s kontakty a budování vztahů

2.4 Vzdelávání a další služby

Cílem je nabídnout atraktivní služby, které budou přínosné pro členy i nečleny a pro AKS budou natolik ekonomicky efektivní, že budou generovat příjmy.

Sledování potřeb členů a dalších partnerů:

- Zajistit pravidelnou obousměrnou komunikaci se členy i potenciálními zájemci (průzkumy potřeb, pravidelný informační servis)
- Vytvořit nebo využít existující platformy pro odbornou výměnu a spolupráci
- Organizovat a koordinovat lobbying v důležitých věcech oboru
- Podporovat veřejné povědomí (osvěta)

Obsah služeb: (asi bude třeba promítnout do stanov):

- Reciproční stáže (pro členy)
- Zajišťování stáží (garantování kvality, reference...)
- Systematická metodická podpora nových členů
- Vzdelávání a odborné vedení (Akademie pro střední management v sociálních službách, supervize, služby odborného a metodického mentoringu)
- Analýzy, průzkumy, konzultační činnost
- Zajištění dostupného právního a ekonomického poradenství pro členy
- Sdružování nabídek služeb třetích stran vhodných pro segment sociálních služeb (pro dosažení lepšího poměru kvalita/cena)

Forma poskytování:

- Reciproční služby pro členy (v členských příspěvcích...)
- Placené služby pro členy (zvýhodněné)
- Služby ven - „volně poskytované služby“ pouze za úplatu
- Účast ve výběrových řízeních (na konzultační služby apod...)

2.5 Shrnutí

Na cestě k dlouhodobé finanční udržitelnosti AKS je třeba pracovat s uvedenými oblastmi jako s propojeným celkem. Celkově bude rozvoj samofinancování vyžadovat částečný posun AKS od prostého zájmového sdružení směrem k efektivní servisní organizaci vytvářející přidanou hodnotu prostřednictvím poskytování dobře zacílených a jasně definovaných služeb.

AKS by mohla s výhodou využít odborný potenciál své členské základny i nezávislých odborníků pro vytvoření životaschopné prakticky využitelné nabídky, a při marketingu služeb využít svůj odborný kredit.

Příležitostí pro AKS je pak možnost kombinovat různé zdroje od členských příspěvků přes projekty a granty, fundraising až po příjem z komerčně poskytovaných služeb.



3 Návrh plánu zavedení změn

Zde rozebereme oblasti, ve kterých je třeba přistoupit ke změnám a realizovat opatření tak, aby byl zajištěna stabilizace AKS a umožněn posun směrem k organizaci poskytující škálu služeb a přidanou hodnotu pro své členy i ostatní zájemce.

Nejprve se zaměříme na výše identifikované specifické oblasti s přímým potenciálem generování příjmů, pak zmíníme změny v nastavení celkového fungování organizace a procesů, které vytvoří podmínky pro realizaci záměru jako celku.

3.1 Aktivity v oblastech přímo generujících příjmy

V této podkapitole navrhujeme konkrétní kroky zaměřené přímo na jednotlivé oblasti s potenciálem generování příjmů. Jde o postupnou implementaci dílčích změn a opatření nutných pro dosažení cíle a realizaci příjmového potenciálu v těchto oblastech. Některá opatření budou vyžadovat hlubší přípravu a delší čas. U jednotlivých aktivit uvádíme upřesnění, doplňující informace o časovém horizontu, nastavení základních odpovědností a případně další kontext.

Na základě tohoto přehledu pak bude možné sestavit časový harmonogram opatření a jejich návaznosti.

3.1.1 Firemní a individuální fundraising

1. **Aktualizace poslání, vize, strategie AKS** (je zpracováno, čeká na schválení valnou hromadou)
2. **Zpracování PR a fundraisingové strategie a realizačního plánu** (do konce roku 2025, pracovní skupina pro PR, schválení správní radou začátkem roku 2026)
3. **Aktualizace firemní identity a prezentace AKS** (web, sociální sítě, předpokládá zajištění zdrojů na realizaci, zahrnuje i zajištění udržitelné průběžné aktualizace, během roku 2026)
4. **Nastavení centrální správy kontaktů a komunikace v DMS** (konsolidace kontaktů, výběr vhodné aplikace nebo on-line platformy)
5. **Nastavení dárcovských platform a widgetů na webu** (navazuje na předchozí aktivitu)
6. **Realizace fundraisingových aktivit** (aktualizace kontaktů, plán oslovení klíčových firemních partnerů, akce, kampaně...)
7. **Evaluace efektu a zpětné vazby od členů a odborné veřejnosti** (nastavení pravidelného sběru a vyhodnocování informací pro potřeby strategického řízení fundraisingu)

3.1.2 Projektová a dotační podpora

1. **Vytvoření grantového týmu pro psaní projektů** (začít u stávajících koordinátorů, v dalším roce postupně rozšiřovat)
2. **Vytvoření a aktualizace grantového kalendáře** (úkol pro grantový tým)
3. **Systematické sledování dotačních možností** (úkol pro grantový tým ve spolupráci se členy)
4. **Aktualizace grantových kontaktů a nastavení pravidelné komunikace** (grantový a PR tým)
5. **Nastavení spolupráce s externími projektovými kancelářemi** (grantový tým)
6. **Dohoda spolupráce s VŠ a grantovými agenturami** (vedení, grantový tým, PR tým)
7. **Nastavení prezence na platformách grantové podpory** (grantový tým, PR tým)

3.1.3 Členské příspěvky

1. **Analýza a vyhodnocení průzkumu potřeb a očekávání členů** (proběhlo 2024-2025)
2. **Zpracování návrhu úpravy modelu členských příspěvků** (koordinační tým, 2025)
3. **Diskuse a připomínkování s vybranou užší skupinou členů** (koordinační tým, 2025)
4. **Prezentace nového modelu členských příspěvků** (připravit na schválení valnou hromadou 2025/12)



5. **Akvizice nových členů: analýza možností a plán aktivit** (koordinační tým, správní rada, do konce roku 2025)
6. **Nastavení systému péče o členy** (koordinační tým, správní rada, do konce roku 2025)

3.1.4 Vzdělávání a další služby

1. **Marketingový průzkum mezi potenciálními příjemci vzdělávání a služeb** (do konce roku 2025)
2. **Vyhodnocení výsledků průzkumu potřeb členů a dalších stakeholderů** (2025)
3. **Zpracování „strategie vzdělávání a služeb“** (analýzy SWOT, modely přidané hodnoty, zpracování obchodního modelu, 1Q 2026)
4. **Sestavení interního konceptu nabídky pro členy a nečleny** (definování obsahu, kalkulace nákladů a příjmů, ceníky)
5. **Ustanovení platformy pro odbornou výměnu a spolupráci** (výběr komunikační aplikace, vytvoření moderovaného fóra, systém pracovních skupin)
6. **Implementace pilotních služeb** (1Q 2026: ověření pilotních balíčků služeb)
7. **Veřejná nabídka služeb pro členy i nečleny** (zpracování, prezentace, web, propagace a prezentace veřejné nabídky služeb)

3.2 Průřezové aktivity pro nastavení interních procesů

Podmínkou úspěšné realizace konkrétních aktivit v oblastech generujících příjmy je zajištění firemních funkcí a nastavení interních procesů fungování, aby byla zajištěna kvalita, spolehlivost a efektivita dosahování stanovených cílů.

Bude třeba zajistit opatření zejména v těchto oblastech:

- Definice poslání a vize AKS
- Projektové řízení a finanční plánování
- Marketing a PR
- Práce s lidskými zdroji

Opatření v těchto oblastech, které jsou obecnějšího charakteru, jsou z důvodu udržení přehlednosti a zacílení dokumentu rozpracována v příloze.



4 Rizika a opatření k jejich minimalizaci.

Vzhledem k velkému rozsahu aktivit a komplexitě opatření je aktuálně možné specifikovat rizika pouze na obecnější úrovni:

Personální zajištění realizace:

- V současné době jsou personální zdroje AKS limitované a v případě výpadku kohokoliv by byla kapacita výrazně omezena .
- Riziko lze omezit zajištěním zastupitelnosti, zapojením dalších lidí z členské základny do realizace, případně externích odborníků.

Závislost na grantech a členských příspěvcích:

- Kromě členských příspěvků jsou projektové a grantové zdroje nyní prakticky výlučným zdrojem příjmů. Výpadky v obou oblastech by přinesly komplikace do fungování AKS, což by mohlo ohrozit realizaci potřebných opatření.
- Riziko lze omezit důsledným finančním řízením, minimalizací nákladů na opatření a věnováním pozornosti zajištění doplňujících zdrojů mimo granty a příspěvky, tj. např. fundraisingu, případně z pilotních služeb.

Konkurenční boj o limitované zdroje:

- O limitované veřejné zdroje v oblasti sociálních služeb se uchází řada neziskových organizací, z nichž jen část se sdružuje pod AKS. Je třeba počítat s určitou mírou nejistoty a možnými nepříznivými scénáři.
- Riziko lze omezit důrazem na kvalitní profilování organizace a veřejné role AKS, vytvářením důvěryhodného obrazu AKS na veřejnosti. Věnovat pozornost PR prezentaci a osobním jednáním s vybranými významnými donory už v průběhu realizace opatření k finanční samostatnosti.



5 Návrh měřitelných ukazatelů postupu v čase.

Ukazatele postupu a indikátory úspěšnosti by měly být nastaveny přehledně v jednotlivých oblastech. Na základě analýzy a návrhu plán by měl vzniknout hrubý harmonogram, který bude postupně zpřesňován. V každé oblasti budou definovány milníky s kontrolními parametry.

V jednotlivých oblastech navrhujeme postupně stanovit sledovat tyto milníky a ukazatele:

Firemní a individuální fundraising:

- Schválení posláních a strategie valnou hromadou (termín)
- Aktualizovaný web a sociální sítě (termín, výčet systémů)
- Fungující centrální databáze kontaktů (termín, počet kontaktů, validace kontaktů)
- Potenciál FR příležitostí a jejich realizace (kategorie, objem Kč, pravděpodobnost, minimálně kvartálně)

Projektová a dotační podpora:

- Fungující grantový kalendář (termín, počet příležitostí)
- Potenciální hodnota zdrojů a jejich časový výhled (objem Kč, čas, pravděpodobnost, podmínky)
- Validace kontaktů (termín)
- Smlouvy s partnery (počet, termín)
- Úspěšnost žádostí (počet, čas, objem Kč)
- Úspěšné realizace (objem Kč, počet, obsah)

Členské příspěvky:

- Schválení nového modelu valnou hromadou (termín)
- Projekce objemu příspěvků na příští rok (Kč, termíny)
- Výběr příspěvků (Kč, termíny, plán/skutečnost)
- Akvizice nových členů (počet, termíny)

Vzdělávání a další služby:

- Provedení a vyhodnocení marketingového průzkumu u členů (termín, počet respondentů, výsledky)
- Zpracovaná a schválená strategie vzdělávání a služeb (termín, obsah)
- Fungující odborná komunikační platforma pro členy (termín, počet zapojených, počet pracovních skupin)
- Realizace pilotních dodávek služeb (počet, objem, kvalita, evaluace od příjemců)
- Veřejná prezentace nabídky služeb (web, sítě, termín, počet služeb, typy služeb)
- Konverze nabídky (počet, objem Kč, termíny)



6 Příloha

Podmínkou úspěšné realizace konkrétních aktivit v oblastech generujících příjmy je zajištění firemních funkcí a nastavení interních procesů obecného fungování, aby byla zajištěna kvalita, spolehlivost a efektivita dosahování stanovených cílů.

6.1 Definice poslání a vize AKS (strategie)

Cílem těchto opatření je zajistit koherenci směřování dílčích opatření k naplnění společného cíle a poslání AKS.

Praktické kroky:

- Revize poslání a vize AKS
- Verifikace vize a její komunikace se členy (a stakeholdery)/valná hromada, správní rada
- Zmapování praktických potřeb a očekávání (členů a stakeholderů)

6.2 Projektové řízení a finanční plánování

Záměr zajištění finanční soběstačnosti bude vyžadovat strukturovaný projektový přístup.

Praktické kroky:

- Stanovení (formalizování) cílů, rozsahu, zdrojů, odpovědností
- Stanovení časového harmonogramu prací a aktivit směřujících k dosažení naplnění příjmové stránky minimálního rozpočtu 3,5 mil. Kč
- Sestavení projektového rozpočtu (harmonogram, výdaje a příjmy v časovém rozlišení)
- Postupný náběh realizace akcí, aktivit a změn formou dílčích projektů (některé aktivity již probíhají)
- Projektové řízení implementace a sledování dosahování milníků
- Monitorování vývoje naplňování příjmové a výdajové stránky rozpočtu
- Průběžné zpřesňování plánu, revize cílů a podmínek

6.3 Marketing a PR

Pro generování příjmů z poskytování přidané hodnoty formou služeb je nezbytné věnovat zvýšenou pozornost marketingu a PR.

6.3.1 Oslovení cílových skupin

Pro dosažení ekonomické soběstačnosti je pro AKS klíčové efektivně oslovit své cílové skupiny, mezi které patří:

- **Členské organizace a jednotlivci:** Poskytovatelé komunitních služeb, kteří jsou hlavním partnerem pro financování přes členské příspěvky.
- **Dárci:** Firemní a individuální dárci, kteří mohou podpořit AKS prostřednictvím finančních nebo nefinančních darů.
- **Veřejná správa a grantové instituce:** Státní orgány a nadace poskytující dotační podporu.
- **Široká veřejnost a odborníci:** Potenciální podporovatelé, dobrovolníci, odborníci a partneři.

Oslovení těchto cílových skupin může zahrnovat:

- **Online marketing:** Aktivní používání sociálních sítí, newsletterů a webových stránek. Nástroje jako DMS (dárcovské SMS) a widget na webu umožní jednoduché dary.
- **Přímý kontakt:** Osobní oslovení klíčových partnerů, firemních dárců a nadací. Využití kontaktních osob k vytvoření profesionálních vztahů a získání dlouhodobé podpory.
- **Mediální pokrytí:** Vytváření obsahu pro média, například tiskové zprávy o důležitosti komunitních služeb a reformy péče o duševní zdraví.



- **Události a akce:** Organizace konferencí, workshopů nebo stáží, kde se propojují různé cílové skupiny (např. vzdělávací programy pro firmy a noví dárci).

6.3.2 Průzkum trhu

Aby byla AKS úspěšná ve své strategii ekonomické soběstačnosti, musí provést průzkum trhu zaměřený na potřeby a preference svých cílových skupin.

Hlavní oblasti a témata průzkumu trhu:

- **Členské organizace:** Průzkum mezi členy s cílem zjistit, jaké služby potřebují (např. právní a ekonomické poradenství, vzdělávání, supervize). To pomůže AKS nabídnout atraktivní a relevantní servis, což bude motivovat ke zvýšení členských příspěvků.
- **Dárci a firmy:** Analýza potenciálních firemních partnerů a dárců. Zjištění, které společnosti nebo nadace podporují podobné projekty v oblasti duševního zdraví a jaké formy spolupráce preferují (např. finanční podpora, poskytování stáží).
- **Konkurence a trendy:** Sledování, jaké modely samofinancování a fundraisingu používají jiné neziskové organizace, které působí v podobné oblasti.

6.3.3 Marketingový mix (4P)

V rámci AKS je možné marketingový mix přizpůsobit tak, aby organizace mohla rozvíjet své služby, získávat nové členy a dárcy, a tím zajistit dlouhodobou soběstačnost.

Služby (Produkt):

- **Služby pro členy:** Zahrnutí konzultací, supervize, auditů, vzdělávací programy (např. Akademie pro střední management). Nabídka těchto služeb pomůže členům zlepšovat své dovednosti a kvalitu poskytovaných komunitních služeb, což zvýší jejich motivaci k zapojení do AKS. *(Tady je třeba vhodně vymezit, které služby budou poskytovány v rámci členství a členských příspěvků, které jsou placené jednotlivě, případně za zvýhodněné ceny pro členy.)*
- **Služby pro externí zákazníky:** Prodej vzdělávání a služeb organizacím a institucím zaměřeným na oblast duševního zdraví.

Cena (Price):

- **Členské příspěvky:** Navýšení členských příspěvků na základě kvalitního servisu, který bude pro členy přínosný. *(viz kapitola o aktivitách v oblasti členských příspěvků)*
- **Poplatky za služby:** Stanovení cen za konzultace, supervize, školení nebo pronájem prostor pro externí zákazníky, zejména firmy a organizace mimo členskou základnu.

Distribuce (Place):

- **Online platformy:** Webové stránky, sociální sítě a newslettery jako hlavní kanály pro komunikaci s cílovými skupinami, ale také jako nástroje pro fundraising.
- **Fyzické prostory a stáže:** Provozování vzdělávacích kurzů, stáží a seminářů pro členy i externí partnery v rámci Akademie pro střední management.

Propagace (Promotion):

- **PR a marketing:** Aktivní komunikace přes média, sociální sítě a další kanály. Cílem je zvýšit povědomí o AKS jako respektované organizaci v oblasti komunitních služeb pro duševní zdraví.
- **Fundraisingové kampaně:** Využití nástrojů jako DMS a widgetů na webu pro online fundraising. Cílem je přitáhnout individuální dárcy, kteří podpoří AKS pravidelnými příspěvky. *(viz kapitola o aktivitách v oblasti fundraisingu)*

6.3.4 Marketingové strategie

Z práce na workshopech vyplynula potřeba AKS rozpracovat marketingovou strategii, která bude reflektovat potenciál oblastí pro zvyšování příjmů. Pro ekonomickou soběstačnost AKS jsou klíčové čtyři hlavní marketingové strategie:



- **Strategie růstu dárcovské základny:** Zaměření na rozšíření fundraisingových aktivit. Důležitou částí této strategie je využití online nástrojů, zapojení firemních dárců a individuálních dárců prostřednictvím cílených kampaní.
- **Strategie zvyšování členských příspěvků:** Nabídka atraktivního servisu pro členy a dobře vedená obousměrná komunikace pomáhají motivovat členy více se podílet na financování chodu AKS prostřednictvím vyšších příspěvků.
- **Strategie rozvoje vzdělávání a služeb:** Nabídka služeb členům i organizacím a institucím mimo členskou základnu (např. vzdělávání o duševním zdraví, supervize a konzultace) rozšíří příjmové možnosti AKS a má potenciál přispět k finanční stabilitě organizace.
- **Strategie pro projektové a dotační řízení:** Je nezbytné pokračovat v aktivním získávání grantů a dotací, zapojovat odborníky do pracovní skupiny pro psaní projektů a vytvoření grantového kalendáře pro systematické sledování příležitostí. Marketingová strategie musí zahrnovat i komunikaci úspěšných realizací a účastí v grantech a projektech a budování referenčního portfolia.

6.4 Práce s lidskými zdroji v kontextu podnikatelského plánu AKS

Efektivní práce s lidskými zdroji je pro AKS klíčová, aby mohla realizovat své cíle a dosáhnout finanční soběstačnosti. Neziskové organizace, jako AKS, potřebují v kontextu podnikatelského plánu nastavit jasné struktury a definovat role v managementu tak, aby jednotliví pracovníci měli jasné přidělené odpovědnosti a kompetence. Tento přístup zajistí, že organizace bude efektivně fungovat jak z hlediska samofinancování, tak i při získávání externích zdrojů.

6.4.1 Klíčové role a odpovědnosti v managementu AKS

Pro zajištění ekonomické soběstačnosti je nutné, aby management AKS měl jasné definované role, které zahrnují nejen běžnou operativu, ale také strategické řízení organizace.

- **Ředitel/ředitelka AKS:** Tato role je klíčová pro řízení celé organizace, včetně strategického rozhodování, fundraisingu, řízení projektů a komunikace s klíčovými partnery (např. firemní dárce, státní správa). Ředitel musí mít vůdčí a vyjednávací schopnosti a být tváří organizace.
- **Koordinátor/ka pro fundraising a projekty:** Odpovědná osoba za vyhledávání grantů, projektové řízení a komunikaci s dárce a nadacemi. Tato role je nezbytná pro udržení kontinuity externího financování (granty, dotace) a rozvoj dlouhodobých vztahů s firemními partnery.
- **Manažer/ka vzdělávání a supervize:** Odpovědnost za rozvoj Akademie pro střední management, organizaci vzdělávacích programů a supervizi pro členské organizace i externí klienty (např. firmy). Tato pozice bude klíčová pro generování příjmů z nových služeb.
- **PR a marketingový specialista:** Tato role je zaměřená na komunikaci a propagaci organizace, včetně vytváření fundraisingových kampaní a budování mediálního obrazu AKS. Účinná práce s veřejností a dárce je podmínkou úspěšného oslovování cílových skupin.

6.4.2 Rozvoj a podpora lidských zdrojů AKS

Management a tým AKS musí být dobře vyškolen a podpořen v dovednostech potřebných k plnění svých úkolů. Pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti by měla AKS věnovat pozornost:

- **Vzdělávání a rozvoj dovedností:** Pravidelná školení v oblastech fundraisingu, projektového řízení, marketingu a komunikace jsou nezbytná pro to, aby management i zaměstnanci byli schopni efektivně plnit své role. Například **Akademie pro střední management** by mohla být nástrojem i pro rozvoj interních lidských zdrojů.
- **Delegace odpovědností:** Jasné rozdělení úkolů a odpovědností zajistí, že nedojde k přetížení jednotlivců a všechny klíčové oblasti budou pokryty. Systém pravidelných hodnocení a supervizi umožní managementu reflektovat na úspěchy a případné problémy.



6.4.3 Obchodní dovednosti

V kontextu ekonomické soběstačnosti AKS je nutné, aby manažeři a klíčoví pracovníci disponovali **obchodními dovednostmi**, které zahrnují:

- **Vyjednávání a navazování partnerství:** Schopnost vyjednávat s firemními dárci, grantovými institucemi a dalšími partnery je zásadní pro získávání zdrojů mimo členské příspěvky. Tato dovednost zahrnuje nejen schopnost uzavírat dohody, ale také budování dlouhodobých vztahů s dárci a sponzory.
- **Fundraisingové dovednosti:** Rozvoj fundraisingových kampaní vyžaduje kreativní přístup a obchodní dovednosti, aby se oslovily různé cílové skupiny – od individuálních dárců po velké korporace. Znalost nástrojů, jako jsou DMS nebo crowdfundingové platformy, je pro úspěch klíčová.
- **Řízení projektů:** Úspěšné vedení projektů, zejména těch financovaných granty nebo dárci, zahrnuje nejen správu rozpočtů, ale i zajištění kvalitního plnění projektových cílů. Tým musí být vybaven manažerskými a analytickými dovednostmi pro efektivní projektové řízení.
- **Propagace a prodej služeb:** Nabídka vzdělávání, konzultací a supervizí vyžaduje schopnost tyto služby prodat nejen členům, ale i externím subjektům. Manažeři musí být schopni prezentovat přidanou hodnotu těchto služeb a nastavit realistické ceny, které budou generovat příjem a zároveň budou konkurenceschopné.

Pro dosažení ekonomické soběstačnosti je nezbytné, aby AKS měla jasně definované role, odpovědnosti a kompetence v rámci svého managementu. Efektivní **práce s lidskými zdroji**, včetně školení a rozvoje klíčových pracovníků, podpoří dlouhodobou stabilitu organizace.

Důraz na rozvoj **obchodních dovedností** v oblastech vyjednávání, fundraisingu, projektového řízení a prodeje služeb je zásadní pro úspěšné rozšíření příjmů a udržitelné financování AKS. Správné nastavení týmu s kompetentními lídry povede k efektivnímu řízení a dlouhodobému rozvoji AKS.