

Strategický plán RADKA o. s. pro roky 2008 - 2012

v rámci projektu „Poradenské středisko“

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKOU UNÍÍ
A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY



Úvodní slovo: (ředitelka organizace)

Po čtyřech letech existence a především po posledních dvou letech velmi dynamického rozvoje naší neziskové organizace jsme cítili potřebu zajistit pevnější organizaci a strukturu sdružení, ujasnit cíle a vize celého týmu a stanovit priority dalšího rozvoje a cesty k plnění svých záměrů.

Současně se vyskytujeme na přelomu dvou rozpočtových období dotační politiky Evropské unie, kterou bychom měli využít k maximálnímu zvýšení své provozní a personální kapacity pro zavedení či upevnění našich aktivit a služeb.

Zároveň se postupně snižuje příliv státních prostředků do neziskové sféry, proto se musíme připravit na zásadní změnu v oblasti dalšího financování, resp. samofinancování činnosti organizace.

Snažili jsme se vytvořit strategické cíle, které respektují a odrážejí všechny oblasti práce sdružení a směřují možné cesty do budoucnosti.

Strategický plán vznikl primárně z potřeby zajistit dlouhodobou finanční i profesionální stabilitu sdružení, proto jsme ho koncipovali na období 5 let. Od samotného nápadu k vlastní tvorbě neuběhla dlouhá doba. Na jeho realizaci se podílel celý tým současné rady a částečně spolupracovali také dobrovolníci a příznivci sdružení.

Společně jsme zformulovali odpovědi na otázky: „Proč a pro koho existujeme?“, „Čeho chceme dosáhnout a jak?“ Na základě odpovědí se nám podařilo písemně zformulovat nové poslání a cíle sdružení, z toho vycházela také situační analýza a následně dlouhodobé cíle organizace. Ty se posléze staly podkladem strategií a implementací, ze kterých budou vycházet i naše každoroční plány .

Autoři:

Kolektiv RADKA o.s.

Poradce:

Ing. Michal Polesný, Centrum Komunitní práce Ústí nad Labem

OBSAH	strana
1. ÚVOD.....	4
2. POPIS ORGANIZACE.....	5
2.1 Historie od vzniku RADKA, o.s. Kadaň až po současnost.....	5
2.2 Charakteristiky RADKA, o.s. Kadaň.....	6
2.2.1. Poslání a cíle RADKA o. s. pro roky 2008-2012	6
2.2.2 Jedinečná charakteristika RADKA, o.s. Kadaň.....	6
2.3 Aktuální popis RADKA o. s. , činnost v roce 2007.....	11
2.4 Personální situace RADKA,o.s	12
3. SITUAČNÍ ANALÝZA.....	14
3.1 Analýza finančních zdrojů RADKA o. s.	14
3.2 SWOT analýza.....	16
3.3 STEEP analýza.....	17
3.4 Analýza segmentace „sociálního trhu“ v Kadani a blízkém okolí.....	17
3.5 Analýza struktury konkurence.....	19
4. CÍLE RADKA, o.s. Kadaň – STRATEGICKÝ PLÁN.....	21
4.1 Aktivity naplňující jednotlivé cíle	21
4.2 Konkrétní projektové záměry k naplnění Aktivit	30
5. Systém kontrolních mechanismů aplikovaných v RADKA o. s.	32
6. Závěrem	33
7. Prameny a literatura	33
8. Přílohy	34

VÝŇATKY (Mgr. Hana Vodrážková, předsedkyně sdružení, září 2009):

2.1 Historie od vzniku RADKA, o.s. až po současnost

Občanské sdružení Rodiče a děti Kadaně (zkratka RADKA o. s.) vzniklo registrací svých vypracovaných stanov u Ministerstva vnitra 4. 8. 2003 na základě potřeby vytvoření veřejného prostoru pro všestrannou prevenci a pomoc rodinám s dětmi.

Prvním střediskem, provozovaným od září 2003 v pronajaté místnosti DDM Šuplík Kadaň bylo Mateřské centrum. Je to zařízení pro aktivní využití času rodičů na rodičovské dovolené k rozvoji svých dětí i sebe sama a organizování dalších akcí a programů pro děti i celé rodiny.

Sdružení působilo na základě dobrovolnické činnosti v jedné větší místnosti v Domě dětí a mládeže Šuplík v Kadani (DDM). Nadšení členové (spíše členky) se však chopili příležitosti k dalšímu rozvoji. Postupem času a rozvojem činností prostory nestačily a (po mnohých jednání, přesvědčování, psaní projektů a spoustě práce) došlo v lednu 2006 ke stěhování do jednoho patra zrušených městských jeslí. Tam se mohly dále rozvíjet nové služby – př. hlídání dětí a činnosti – př. vzdělávací a volnočasové aktivity pro dospělé, ale hlavně stále pokračovaly dětské hry a úsměvy. Později, v září 2007, po dalších prokázaných úspěších sdružení získalo od Města Kadaň do dlouhodobého pronájmu čtyřpodlažní budovu blízko centra města, i s pozemkem. Zde konečně může rozvinout všechny své cíle a plány.

Z nadšených dobrovolníků se stali profesionálně proškolení zaměstnanci a činnosti se museli rozdělit do pěti oblastí – center, které poskytují kvalitní služby také na základě standardů a akreditací.

Související grafická vizualizace, úprava vnitřních předpisů, nutné plánování apod. probíhá neustále. Neustálá je i nejistota finančních zdrojů, ikdyž kromě malých sponzorských darů již hospodaříme s „evropskými miliony“, přesto si stále vážíme každého daru a pečlivě volíme a konzultujeme veškeré investice.

Sdružení je ve městě jedinou organizací s výjimečnou komplexní nabídkou v oblasti péče o rodinu.

V důsledku postupného rozšiřování a zkvalitňování činnosti sdružení, došlo v listopadu 2006 ke změně stanov a registrace a vytvoření následných charakteristik.

2.2. Charakteristiky RADKA o. s.

2.2.1. Poslání a cíle RADKA o. s. pro roky 2008-2012

Posláním RADKA o. s. je v rámci města Kadaně a nejbližšího okolí poskytovat stávající volnočasové a vzdělávací služby pro rodiny s dětmi, rozvíjet dobrovolnictví a zavádět případné nové služby, včetně sociálních tam, kde je to nejvíce potřeba, s ohledem na jejich nedostatečnou dostupnost, kvalitu či kapacitu.

Cílem RADKA o. s. je být profesionální neziskovou organizací v oblasti volného času, vzdělávání, sociální práce a dobrovolnictví a poskytovanými službami posouvat hranice kvality života dětí a dospělých v místním regionu.

Cíle center organizace:

1. V mateřském centru poskytovat každodenní dostatečnou nabídku programů a akcí k aktivnímu trávení volného času pro děti i dospělé. Aktivovat klienty k svépomoci, ekologicky vychovávat a posilovat komunitu.
2. V plaveckém centru zajistit vlastní provoz na celou paletu před- i plaveckých aktivit především pro děti.
3. V dobrovolnickém centru rozvíjet dobrovolnictvím v širším regionu, hledat a připravovat nové dobrovolníky, metodicky pomáhat vzniku nových DC a působit normotvorně na celou veřejnost.
4. Ve vzdělávacím centru zajišťovat potřebné poradenství a rekvalifikace především pro mladé lidi, rodiče a dlouhodobě nezaměstnané.
5. V sociálním centru zajišťovat a realizovat chybějící sociální služby ve městě i v regionu, v souladu s posláním organizace (služby především pro rodiny s dětmi).

Naši uživatelé

A) Rodiče s dětmi na mateřské a rodičovské dovolené (MD, RD)

V Kadani a nejbližším okolí je potenciál této skupiny cca 1200 rodin. Problematika sociální izolace rodiče na RD je ve společnosti již dostatečně popsána. Sdružení se snaží napomáhat zamezit genderové diskriminaci nejen v oblasti formální (úřady, zaměstnavatelé apod.), ale i rodinné (nabídka aktivit pro celou rodinu, příklady otců na RD apod.).

B) Děti ve věku 3 – 7 let, případně starší, včetně dalších členů rodiny

Potenciál této skupiny v Kadani je cca 750 dětí. Ročně se zde rodí cca 150 dětí.

Město je rozděleno do několika panelových sídlišť, kde s rozvojem civilizace a pracovní vytíženosti dospělých není vhodné prostředí pro harmonický a pestrý vývoj takto malých dětí. Sdružení přispívá k pěstování pravidelného návyku volnočasových aktivit u malých dětí, nabízí alternativní možnosti také starším dětem i celé rodině. Do budoucna chceme spektrum těchto služeb ještě doplnit o sociální poradenství pro rodiny s dětmi.

S odrůstáním vlastních dětí se zakladatelky a pracovnice sdružení stávají předurčené k práci také s touto skupinou. Samozřejmě je tým školen, dále vzděláván či případně obohacován dalšími osobnostmi.

C) Dospělí

Pracujeme nejenom s rodiči malých dětí, ale také s mladými lidmi i seniory. Nabízíme jim nejen služby a pomoc, ale na druhé straně také spolupráci – seberealizaci a dobrovolnictví.

Rodiče malých dětí jsou riziková skupina vzhledem ke své sociální izolaci, zhoršenému přístupu na trh práce a některé skupiny také kvůli finanční krizi. Mladí lidé na prahu dospělosti, především lidé ohrožení sociálním vyloučením a s nízkým vzděláním jsou našimi klienty sociálních služeb a poradenství nezaměstnaným. Seniorům poskytujeme společenský kontakt v rámci dobrovolnických služeb.

Základní údaje o RADKA o. s. od založení do roku 2006 ukazuje tabulka č.1. na str. 9.
Rok 2007 je zobrazen v tabulce č.2. na str. 10.

2.3. Aktuální popis RADKA, o.s. – činnost v roce 2007

V roce 2007 byla činnost RADKA, o.s. rozdělena na tři samostatná střediska:

a/ volnočasové aktivity – především v centrech MCR a PCR

b/ dobrovolnictví – pouze DCR

c) vzdělávání a podpůrné aktivity - projekty financované EU; VCR, s doprovodnými službami v MCR

Práce v a/ volnočasové aktivity

Oblast	Počet pracovníků/ přepočtené úvazky	Počet dobrovolníků / registrovaných d.	Rozpočet	Mzdové náklady (z toho)
MCR	5/2	20/16	750.000,-	228.000,-
PCR	0	3/0	87.000,-	7.000,- (externí)
Celkem			837.000,-	

Práce b/ dobrovolnictví

Oblast - programy	Počet prac. /přepočten.ú.	Počet dobrov./reg.	Rozpočet	Mzdové náklady (z toho)
Dobrovolníci v nemocnici	1/0,2	10/10	61 tis	47 tis
Dobrovolníci pro volný čas	1/0,2	20/16	188 tis	61 tis
Dobrovolníci v domovech pro seniory	1/0,1	3/3	14.400 tis	10 tis
Celkem	1/0,5	33/29*	263.400,-	118 tis

* Nesouhlasí s tab.č1. - někteří dobrovolníci jsou registrováni ve 2 programech

Práce c/ vzdělávání a podpůrné aktivity

Oblast - projekty	Počet prac. /přepočten.ú.	Počet dobrov./reg.	Rozpočet	Mzdové náklady (z toho)
Suport	3/0,25	1	37 tis	30 tis
Centrum pro rodinu	4/2	1	598 tis	376 tis
Poradenské středisko	7/1,3	1	414 tis	248 tis
Rekvalifikační středisko	7/3,1	2	1.844 tis	652 tis
Vzdělávací středisko	7/2,1	2	1 564 tis	478 tis
Celkem	28/14	7	4 512 tis	1 854 tis

2.4. Personální situace RADKA, o.s

Pracovníci sdružení přibývali od roku 2005 v souvislosti s prvními dotovanými programy a evropskými projekty. Většina vyšla z dřívějších dobrovolníků – aktivních členů a zakladatelů, kteří měli svojí vizi a snažili se ji získanými prostředky pouze udržovat ve stejné linii a rozvíjet.

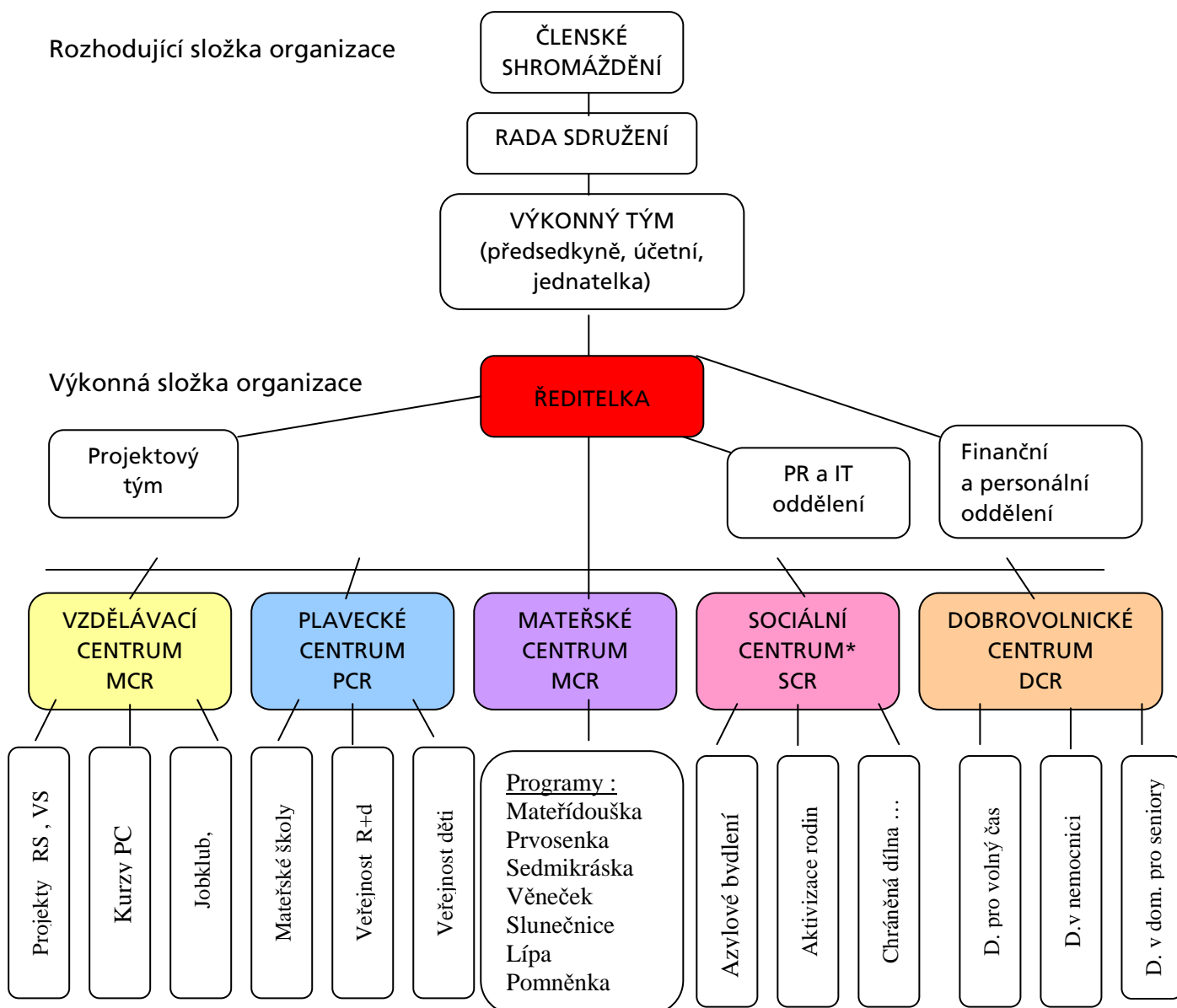
V roce 2007 byl pracovní tým již ustálený, vzhledem ke kontinuitě činnosti MCR a průběhu realizace 2 větších dvouletých „evropských“ projektů.

Díky dalšímu projektu - Poradenské středisko, na podporu rozvoje NNO (program NROS – Globální granty, spolufinancovaný z ESF a rozpočtu ČR) jsme mmj. mohli v letech 2006 – 2007 celý tým proškolit v řídicích dovednostech i praktických zkušenostech pro přímou péči a proškolit poradce pro novou službu – Jobklub.

Vzdělávání pracovníků je naší prioritou i nadále - viz cíle.

Vytvoření Strategického plánu je další součástí profesionalizace organizace, jakož i tvorba dalších dokumentů, řádů, směrnic, předpisů, která směřuje k jasným cílům a rolím v týmu do budoucnosti, včetně snadnějšího začlenění nových pracovníků a zastupitelnosti pracovního týmu.

Organizační struktura RADKA, o.s. 2007



3. SITUAČNÍ ANALÝZA

Strategické analýzy vytvářené jako východiska pro zpracování strategického plánu měly dát odpovědi na otázky „Kde jsme nyní?“ a „Kam jdeme?“. Analýzám jsme podrobili všechny důležité stránky existence NNO, které na její fungování mají vliv.

V jistém ohledu jednotlivé služby RADKA o.s mohou vykazovat znaky tzv. S – křivky, viz příloha č. 1, která popisuje počáteční fáze životního cyklu výrobku z komerčního sektoru. Po pomalém nárůstu prodeje po uvedení výrobku na trh přichází akcelerace jeho prodeje a posléze zpomalení a období zralosti výrobku. Proces je přetržitý, to znamená, že je nutno počítat s ukončením prodeje stávajícího výrobku a zavedením nového. Tento proces se nazývá diskontinuitou. V řadě případů jednotlivé typy výrobků a služeb vykazují obdobné parametry S - křivek a např. věk kolem roku 2000 je některými autory nazýván věkem diskontinuity.

Vycházejí z S – křivky je v RADKA o.s, kde je většina služeb poměrně nových, třeba počítat s jistou nižší efektivitou vynaložených nákladů v období zavádění služby (málo uživatelů, málo příjmů od uživatelů i z dotací), v určitém období zvyšující se efektivitou vynaložených vstupů (jak finančních tak lidských) a s tím souvisejícím nárůstem počtu klientů. V určitém časovém intervalu je však nutno počítat se skutečností, že poskytování určitého typu služby bude ukončeno, popřípadě bude tento typ zásadně modifikován (minimálně kvalitativně).

Pro analyzování situace, v níž se NNO nalézají, je možno zvolit více přístupů. Například M. Töröková doporučuje pro uspořádání představ o organizaci věnovat pozornost třem základním oblastem: identifikaci zainteresovaných stran, SWOT analýze a vypracování portfolia. Pro účely zmapování situace RADKA, o.s. (východiska pro zpracování strategického plánu) jsme zvolili několik z doporučených analýz uváděných současně ve více pramenech.

3.1. Analýza finančních zdrojů RADKA o.s.

Pro posouzení a následné plánování financování RADKA o. s. bylo potřeba vyhodnotit stávající finanční situaci a finanční zdroje.

Zdroje:	2003	2004	2005	2006	2007	2008*	Celkem
MÚ Kadaň	0	25.000,-	36.800,-	100.000,-	105.990,-	125.000,-	392.790,-
KÚ ÚK	0	0	0	6.500	0,-	18.000,-	24.500,-
MPSV	0	0	218.500,-	262.000,-	297.300,-	267.000,-	1.044.800,-
MV	0	0	0	0	121.538,-	130.000,-	251.538,-
MZ	0	0	0	0	0	70.000,-	45.000,-
MŠMT	0	0	0	0	0	50.000,-*	50.000,-
Nadace	0	90.000,-	17.620,-	0	53.570,-	50.000,-*	161.190,-
Tržby	37.423,-	121.610,-	99.989,-	156.742,-	448.879,-	300.000,-*	864.643,-
Dary	52.000,-	37.500,-	39.000,-	5.000,-	85.977,-	50.000,-*	219.477,-
EU			275.899,-	1.712.612,-	4.409.368,-	4.000.000,-*	6.397.879
Celkem	89.423,-	274.110,-	687.808,-	2.242.854,-	5.522.622,-	610.000,-	9.426.817,-

* odhad – požadováno

4.450.000,-*

4. CÍLE RADKA, o.s. – STRATEGICKÝ PLÁN

4.1 Aktivity naplňující jednotlivé cíle

Na základě týmového zpracování podkladů probíhala setkání týmu strategického plánování RADKA o.s. Na těchto setkáních byly rozpracovány strategické oblasti do připravených tabulek. Každá tabulka obsahuje:

- hlavní stanovené cíle v oblasti
- aktivity vedoucí k naplňování cíle
- zda aktivity vyžadují zpracování projektového záměru (pouze při úvaze, že předpokládáme financování aktivity z finančních zdrojů EU)
- zodpovědnou osobu za aktivitu / termín naplňování
- navržené indikátory hodnocení

Finanční náklady cílů jsme neuváděli záměrně z důvodu nerelevantních odhadů. V současné situaci financování sdružení jsme závislí na podmínkách a možnostech vhodných dotačních titulů.

Bylo zpracováno celkem 9 strategických oblastí s těmito názvy:

A/ Lidské zdroje

- Profesionalizace pracovního týmu RADKA o.s. – doplnění nebo přerozdělení pozice:
 - a) personalisty, b) asistenta účetní, c) psychohygienika
- Udržení kvalitního pracovního týmu
- Profesionalizace organizace RADKA o.s. - vnitřní řády

B/ Financování

- Dopracování systému rozpočtů a cash flow
- Využití jiných zdrojů pro granty (mimo EU) a pro FR (velcí dárci; sponzoři)
- Rozvoj individuálního dárcovství / dárcovství členů; Benefice

C/ Technické zázemí a vybavení

- Postupná rekonstrukce objektu 630 (okna, topení, střecha ...)
- Vybudování Plavecké ho centra; Pořízení keramické pece
- Vybudování hřiště za 630 a Hřiště 612
- Pořízení služebního pracovního auta
- Pronájem objektu pro soc. služby (azyl. dům pro matky s dětmi / poradna....)

D/ Propagace a PR

- Navázání nebo zkvalitnění vztahů s politickou reprezentací
- Rozvoj PR a pravidelná rovnoměrná propagace center
- Webová prezentace, vnitřní sekce a jednotný vzhled propagačních materiálů

E/ Sociální podnikání

- nový záměr

F/ Práce s cílovými skupinami – podívat se na to

- Zajištění a realizace vzdělávacích kurzů
- Získání akreditací na vzdělávací kurzy PC (MŠMT)
- Zajištění a realizace služby SA pro rodiny s dětmi
- Zajištění a realizace programů pro zaměstnávání ohrožených skupin na trhu práce
- Více dobrovolníků a dárců
- Systém evidence, průkazek, slev
- Rozvoj všech aktivit dle cílových skupin, pobytových akcí

G/ Dobrovolnictví - rozvoj

H/ Spolupráce se Sítí MC v ČR – užší a aktivnější

CH/ Mezinárodní spolupráce – navázání nových kontaktů a společné realizace

J/ Naplňování plánu a hodnocení

- naplňování plánu
- hodnocení, zpětná vazba a sledování kvality

5. SYSTÉM KONTROLNÍCH MECHANISMŮ APLIKOVANÝCH V RADKA O.S.

Pro další činnost RADKA o. s. bude nutná větší orientace na procesy, které zjišťují aktuální stavy naplňování aktivit, stavy financí a vhodnost subdodávek. Pro zjišťování těchto stavů bude RADKA o. s. využívat škálu měření spokojenosti pracovníků, klientů i spolupracovníků. Bude tak moci včas odstraňovat případné problémy, které by mohly vést i k zániku některých vytyčených cílů.

Hodnocení pracovníků

Měření spokojenosti pracovníků budeme provádět osobními rozhovory s vedoucím, zjišťováním zpětných vazeb a vzájemným hodnocením s písemným zápisem. Takto zjištěné informace budou využívány k zlepšení pracovních podmínek a péče o pracovní tým. Budou pravidelně min. půlročně vyhodnocovány, po ukončení hodnocení všech pracovníků. Se závěry budou seznamováni všichni pracovníci na pravidelných poradách rady.

Spokojenost klientů

Měření spokojenosti klientů provádíme osobními rozhovory, zjišťováním zpětných vazeb prostřednictvím dotazníků. Takto zjištěné informace jsou využívány k zlepšení poskytovaných služeb. Vyhodnocovány jsou na pravidelných poradách rady. Se závěry jsou seznamováni všichni pracovníci a zjištěné problémy jsou odstraňovány v rámci dalších projektů a aktivit. Účastníci Členského shromáždění jsou s výsledky hodnocení a monitoringem spokojenosti klientů seznámeni formou „Zprávy o hodnocení“, zpracované manažerem k tomu určeným.

Výsledek monitorování informací o spokojenosti nebo nespokojenosti klientů s realizovanými službami sdružením je jedním z měřítek výkonnosti organizace. Další možností hodnocení je budoucí anketa na webových stránkách sdružení.

Zpětná vazba - spolupracovníci, dodavatelé apod.

Tyto informace získáváme prostřednictvím dotazníků – část A, s doplněním části B od kompetentních pracovníků sdružení – příloha č. 4.

Takto zjištěné informace jsou využívány ke zlepšení poskytovaných služeb a zajištění plynulosti provozu. Jsou vyhodnocovány na pravidelných poradách rady. Se závěry jsou seznamováni všichni pracovníci a zjištěné problémy jsou odstraňovány v rámci dalších projektů a aktivit. Účastníci Členského shromáždění jsou s tímto monitoringem seznámeni také formou „Zprávy o hodnocení“, zpracované manažerem k tomu určeným.

Monitorování ekonomické situace

U sdružení se také provádí monitoring vlastních nákladů každé realizované služby. Monitoring spočívá v ekonomickém hodnocení každé realizované služby. Za monitoring realizovaných služeb odpovídá ředitelka sdružení ve spolupráci s příslušnými vedoucími center odpovědnými za realizované služby a s ekonomem sdružení. O finančním výsledku realizovaných služeb informuje ředitelka Členské shromáždění sdružení na zasedáních ve formě závěrečné roční finanční zprávy.

6. ZÁVĚREM

RADKA, o.s. Kadaň se řadí nabídkou své činnosti k významným poskytovatelům sociálních a souvisejících služeb města Kadaně.

Jako nezisková organizace je do značné míry závislá na finančních příspěvcích z veřejných rozpočtů (město Kadaň, kraj Ústecký, stát – MPSV ČR, MV ČR, MZ ČR, MŠMT ČR).

Tuto skutečnost je možné v rámci realizace strategického plánu označit za jedno z nejkritičtějších míst. Finanční prostředky se sice pomalu přesouvají v oblasti sociálních služeb do rukou klientů, ale v poskytovaných službách RADKA, o.s. Kadaň, se to cílové skupiny netýká, takže aktivity zůstanou na tomto veřejném zdroji závislé.

Uváděné riziko je možné eliminovat naplňováním části strategických cílů popsanych v tomto plánu. Celý management organizace si toto riziko uvědomuje. Jedná se o cíle typu: zvýšení vlastního PR, rozvoj spolupráce místní i zahraniční, rozvoj sociálního podnikání, využití finančních prostředků státu a EU atd..

Cíle, které si RADKA, o.s. vytyčila, jsou náročné na realizaci i finanční zabezpečení. RADKA o.s. věří, že díky zvolené strategii se podaří těchto cílů dosáhnout a přispět tak k dalšímu rozvoji organizace, rozvoji města Kadaně i k důstojné reprezentaci na mezinárodním poli.