

# STŘED, z. ú.

Mládežnická 229, 674 01 Třebíč  
tel: 568 843 732, [www.stred.info](http://www.stred.info), email: email@stred.info

---



## STRATEGIE ROZVOJE

NA OBDOBÍ 2023-2027

Schválila správní rada STŘED, z. ú. dne: 2. listopadu 2022

Předsedkyně správní rady: Bc. Barbora Bumbová

ÚVOD.....	3
A. PROFIL ORGANIZACE.....	4
1. Základní informace o organizaci.....	4
2. Řízení organizace a nabízené služby .....	5
2.1. Řízení organizace .....	5
2.1.1. Účel organizace .....	5
2.1.2. Předmět činnosti organizace .....	5
2.1.3. Poslání organizace .....	5
2.1.4. Hodnoty organizace.....	5
2.1.5. Zásady organizace.....	5
2.1.6. Historie organizace .....	6
2.1.7. Organizační struktura podle nabízených služeb.....	8
2.1.8. Lidské zdroje .....	8
3. Financování organizace .....	9
4. Pravidla a formy propagace a komunikace s veřejností (marketing).....	11
B. SITUAČNÍ ANALÝZA .....	11
1. SWOT analýza .....	12
2. Nové výzvy, limity, rezervy, rizika a jejich eliminace.....	18
C. STRATEGIE ORGANIZACE.....	20
1. Vize a poslání organizace do roku 2027 .....	20
2. Priority organizace dle rozvojových oblastí.....	20
D. MONITORING, ODPOVĚDNOST.....	21
PŘÍLOHA Č. 1: AKČNÍ PLÁN .....	23

## Úvod

Strategie organizace STŘED, z. ú. na období 2023-2027 je dokument, jehož cílem je hledání nejlepší budoucnosti pro organizaci a optimální cesty, jak ji dosáhnout. Má-li se STŘED, z. ú. dále smysluplně a udržitelně rozvíjet, je nutné mít reálnou vizi, tuto společně sdílet, naplňovat a přitom se vzájemně podporovat a respektovat.

Do procesu strategického plánování rozvoje organizace na období 2023 -2027 se zapojili všichni zaměstnanci organizace. Proces byl zahájen v dubnu 2021 a ukončen v říjnu 2022. V první části dokument obsahuje profil organizace - základní informace včetně charakteristiky historického vývoje, současného stavu nabízených služeb a možností rozvoje lidských zdrojů, dále je uveden stručný přehled hospodaření organizace, způsob propagace činností ústavu a práce s veřejností.

Druhá část formou SWOT analýzy mapuje aktuální silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení jednotlivých středisek a organizace jako celku. Třetí část dokumentu – Strategie organizace – obsahuje novou verzi vize a aktualizované poslání organizace. Definovány jsou cíle - priority , kterých by mělo být do roku 2027 dosaženo. Aktivity, prostřednictvím kterých organizace dospěje k vytyčeným cílům budou rozpracovány v Akčních plánech STŘED. z. ú. na období 2023 – 2024, 2025 – 2026 a 2027 s přesahem do roku 2028. Ve čtvrté části je stručně popsán způsob monitoringu implementace strategie a nastavení odpovědnosti za plnění jednotlivých aktivit.

Tento dokument respektuje strategické dokumenty měst Třebíč a Moravské Budějovice a strategické dokumenty Kraje Vysočina, tj. komunitní plány sociálních služeb, strategie prevence kriminality, strategie rozvoje měst a kraje apod.

## A. Profil organizace

### 1. Základní informace o organizaci

<b>Název organizace:</b>	<b>STŘED, z. ú.</b>
IČ organizace:	70870896
Datum vzniku:	24. 10. 2000
Právní forma:	zapsaný ústav (z. ú.)
Sídlo organizace:	Mládežnická 229, 674 01 Třebíč
Pracoviště:	Mládežnická 229, 674 01 Třebíč Husova 189 , 676 01 Moravské Budějovice,
Telefon:	568 843 732 (Třebíč) 568 421 067 (Moravské Budějovice)
Email:	email@stred.info
Orgány ústavu:	Správní rada – Barbora Bumbová (předsedkyně), Lucie Vespalcová, Renata Houzarová Dozorčí rada – Dana Závíšková (předsedkyně), Dana Kafková, Ing. Radka Bártová Ředitel/ka – Mgr. Martina Bártová
<b>Zřízené organizace:</b>	<b>Středisko výchovné péče STŘED</b>
IČ organizace:	01543687
Datum vzniku:	1. 9. 2013
Právní forma:	Školská právnická osoba
Sídlo organizace:	Moravské Budějovice, Husova 189
Pracoviště:	Mládežnická 229, 674 01 Třebíč Moravské Budějovice, Husova 189
Telefon:	568 843 732 (Třebíč) 568 421 955 (Moravské Budějovice)
Ředitel/ka:	Mgr. Martina Bártová

## 2. Řízení organizace a nabízené služby

### 2.1. Řízení organizace

#### 2.1.1. Účel organizace

- Pomoc v náročných životních situacích rodinám a jejím členům, které žijí na Vysočině a v jejím blízkém okolí.
- Rodinám a jejím členům je pomoc poskytována v sídle a na detašovaných pracovištích ústavu a v jejich přirozeném prostředí.
- Výše uvedené činnosti jsou v souladu s veřejně prospěšnou činností ústavu.

#### 2.1.2. Předmět činnosti organizace

Vymezený předmět činnosti je v souladu s účelem organizace a dále vymezen v tomto rozsahu:

- a) Prostřednictvím poradenství, sociální práce, krizové intervence, terapie a psychoterapie poskytování pomoci rodinám a jejím členům, které se dostanou do náročné životní situace.
- b) Pozitivní ovlivňování rodiny a jejího statutu formou preventivních a speciálně-pedagogických aktivit v zájmu zdravého vývoje dítěte.
- c) Zvyšování prestiže sociální, terapeutické a dobrovolnické práce informováním veřejnosti o jejím smyslu a významu prostřednictvím besed, přednášek, konferencí a dalších mediálních nástrojů, což vede ke stabilizaci rodiny.
- d) Vzdělávání odborných pracovníků s cílem posílit jejich kompetence, schopnosti a dovednosti v jejich profesních rolích, které napomáhají posílení rodinného systému.
- e) Podpora komunitní práce a dobrovolnických aktivit v zájmu systémové pomoci a podpory rodiny a jejich členů.

Organizace poskytuje služby zájemcům až do výše kapacit organizace.

Kromě výše uvedených činností (čl. V Zřizovací listiny) provozuje organizace doplňkové činnosti na základě živnostenského oprávnění. Doplňkové činnosti realizuje organizace tak, aby účelně využila svůj majetek, ale zároveň tak, aby nedocházelo k omezování činností hlavních (a – e)

#### 2.1.3. Poslání organizace

Podporou osobního rozvoje, rodinných vztahů a zapojením komunity pomáháme lidem řešit problémy každodenního života a předcházet budoucím potížím.

#### 2.1.4. Hodnoty organizace

Dne 28. 4. 2022 byly revidovány staré a naformulovány nové hodnoty organizace společně se všemi zaměstnanci. Po setkání vedení a koordinátorů dne 17. 10. 2022 byly hodnoty v přístupu organizace vůči cílovým skupinám finalizovány takto:

- lidskost,
- profesionalita,
- otevřenost,
- důvěryhodnost,
- srozumitelnost.

#### 2.1.5. Zásady organizace

#### Organizace:

- má jasnou vnitřní strukturu a kompetence
- podporuje růst, rozvoj a vzdělávání pracovníků
- podporuje neformální setkávání pracovníků

#### Pracovníci:

- využívají a sdílí know-how organizace
- respektují klienty
- respektují tým a jeho rozhodnutí
- dodržují zásady slušného chování a etiky na pracovišti i mimo něj
- přijímají vnější zpětnou vazbu a využívají ji ke zlepšení

#### 2.1.6. Historie organizace

STŘED, z. ú. je nestátní neziskovou organizací, která vyvíjí svoji činnost od roku 2000 především na území okresu Třebíč. Původně občanské sdružení bylo založeno z podnětu pracovníků referátu sociálních věcí Okresního úřadu v Třebíči a Okresní pedagogicko-psychologické poradny v Třebíči jako "střecha" zajímavé a potřebné služby z oblasti sociální prevence pro dětské klienty obou institucí. Program Pět P, metodicky vedený Národním dobrovolnickým centrem HESTIA a Asociací programu Pět P, se stal základním prvkem rozvoje dobrovolnické činnosti. V roce 2003, ve spolupráci se studenty Třebíčského gymnázia, vzniklo dobrovolnické centrum, které koordinovalo činnost dobrovolníků ochotných pomáhat lidem v organizacích provozujících sociální služby či preventivní programy pro sociálně a zdravotně hendikepované občany v regionu. V září 2004 sdružení změnilo své sídlo. Získalo od města do pronájmu prostory v nově zrekonstruované budově na Klubu mládeže Hájek v Třebíči. V těchto prostorách díky dotacím MPSV ČR, příspěvku Města Třebíče a Kraje Vysočina, mohlo od roku 2005 rozjet nové programy: „Sociální asistenci a poradenství v ohrožených rodinách“, „Internetové sociálně právní psychologické poradenství“ a „Program pro mládež“. V rámci aktivit „Programu pro mládež“ zahájil v roce 2005 činnost Otevřený klub ve STŘEDu a realizovány byly také preventivní programy pro děti a mládež, výchovně-rekreační pobyty pro děti ze sociálně slabých a ohrožených rodin z regionu Moravské Budějovice a Náměšť nad Oslavou.

Městu Třebíč se od roku 2002 sdružení stalo partnerem při realizaci dílčích projektů zařazených do Programu prevence kriminality a drogové problematiky. Aktivní programy sdružení jsou součástí strategického dokumentu Města Třebíče – „Komunitního plánu sociálních služeb města Třebíče“. Město Moravské Budějovice podporuje činnost organizace od roku 2005 a aktivity a služby sdružení jsou součástí programů prevence kriminality a komunitního plánování sociálních služeb ve městě Moravské Budějovice.

Z příspěvku Evropské unie (v rámci opatření 3.2 SRDP, ESF), Kraje Vysočina a státního rozpočtu v období od roku 2006 do 2008 sdružení realizovalo projekt „Dobrovolnictví - prostředek k sociální integraci“ a „Sociální asistence a poradenství v rodinách zasažených sociální exkluzí“. V září roku 2006 Krajský úřad Kraje Vysočina vydal sdružení registraci k provozu ambulance klinického psychologa. V roce 2006 STŘED,o.s. zaregistrovalo také služby dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách, v tomto rozsahu: provoz nízkoprahového zařízení pro děti a mládež, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi a seniory a osoby se zdravotním postižením, telefonická krizová pomoc a sociální rehabilitace.

V letech 2007 a 2008 byl realizován projekt „Centrum sociální intervence a pomoci“, jehož součástí byl provoz ambulance klinické psychologie, poskytování telefonické krizové pomoci, realizace sociální intervence a poradenství pro ohroženou mládež a probační program „Šance ve STŘEDu“. Díky finanční podpoře z fondů EHP, Norska, Islandu a Lichtenštejnska v 1. kole výzvy realizovala organizace od června roku 2007 do června 2008 projekt Program pro mládež v Moravských Budějovicích. Součástí tohoto

projektu byl provoz klubu Su-Terén, poskytování sociální asistence a poradenství v ohrožených rodinách, pořádání výchovně rekreačních táborů a preventivních programů pro žáky škol. Podpora těchto aktivit napomohla rozvoji služeb sociální prevence v regionu Moravskobudějovicka.

Od června 2008 rozšířila organizace své aktivity pro region Moravskobudějovicko o terénní práci a sociální rehabilitaci zaměřenou na rizikovou a delikventní mládež. Na stávající a nové aktivity získala podporu v 2. kole výzvy z fondů EHP, Norska, Islandu a Lichtenštejnska pod projektovým názvem „STŘED - centrum prevence a pomoci“. Pod stejným názvem uspěl v roce 2008 i projekt na technické zhodnocení budovy bývalé Královopolské strojírny v Moravských Budějovicích. Z fondů EU, ROP NUTS 2 Jihovýchod, získala organizace přes 10 mil. investičních prostředků. Budova, jež je v majetku Města Moravské Budějovice, začala od roku 2010 sloužit jako nové zázemí pro pracovníky organizace.

Od června 2009 do července 2010 čerpala organizace podporu v rámci 3. kola výzvy z fondů EHP, Norska, Islandu a Lichtenštejnska na projekt „Prevence, podpora a pomoc dětem a rodinám na Třebíčsku“. V roce 2010 došlo ke slavnostnímu otevření nového pracoviště v bývalé budově Královopolské strojírny v Moravských Budějovicích. Rovněž byla podepsána smlouva o partnerství se společností VIA ALTA. Za pomoci finančních prostředků z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost byly zahájeny projekty „Centrum prevence a pomoci“ a „Středem k rovným příležitostem“ – podpora programů primární a sekundární prevence, vzdělávání pedagogů. Organizace také rozšířila svoji územní působnost zahájením spolupráce s městem Znojmo v oblasti poradenství a terapie pro ohrožené rodiny.

V roce 2011 byla zahájena spolupráce s městem Jemnice na zajištění terénní práce s dětmi a mládeží v rizikových lokalitách. Rovněž byla započata realizace projektu „Vzdělávání ve STŘEDu“ financovaného z Fondů EU, konkrétně z OP Lidské zdroje a zaměstnanost, který byl zaměřen na posílení podpory ve vzdělávání zaměstnanců organizace formou supervizí, kazuistických seminářů a odborných kurzů. Naopak na vlastní žádost byl ukončen probační program „Šance ve STŘEDu“ fungující od roku 2008, a to z důvodu nejasného financování a standardizace. Tento program nadále funguje jako služba sociální rehabilitace dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

V roce 2012 došlo ke změně názvu nízkoprahového zařízení pro děti a mládež z klubu Su-Terén na NZDM eMBečko a k převzetí budovy Klubu Hájek do správy od Města Třebíče. V roce 2013 byla zahájena spolupráce s městy Třebíč, Pelhřimov, Humpolec, Velké Meziříčí, Znojmo, Pacov a pěstounskými rodinami v Kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji. Byl přijat také nový slogan „Nebojíme se pomáhat!“. Došlo k organizační změně ve sdružení a ke vzniku samostatného právnického subjektu „Středisko výchovné péče STŘED“ v Moravských Budějovicích. Sdružení získalo i nové sponzory - firmy Fraenkische CZ, s.r.o. se sídlem v Okříškách a společnost MANN + HUMMEL (CZ) s.r.o. se sídlem v Nové Vsi.

V roce 2014 došlo k transformaci organizace z občanského sdružení na zapsaný ústav i ke změnám ve vnitřní struktuře organizace, konkrétně k vytvoření tří středisek – střediska sociálních služeb, střediska školských služeb a organizačního střediska. Byly rozšířeny služby zřízené organizací - Střediska výchovné péče STŘED, konkrétně byla přesunuta psychologická ambulance z Moravských Budějovic do Třebíče. Zahájena byla realizace projektu „Šance pro děti v ohrožení na Vysočině“ a „Aktivizace mladých na prahu dospělosti“.

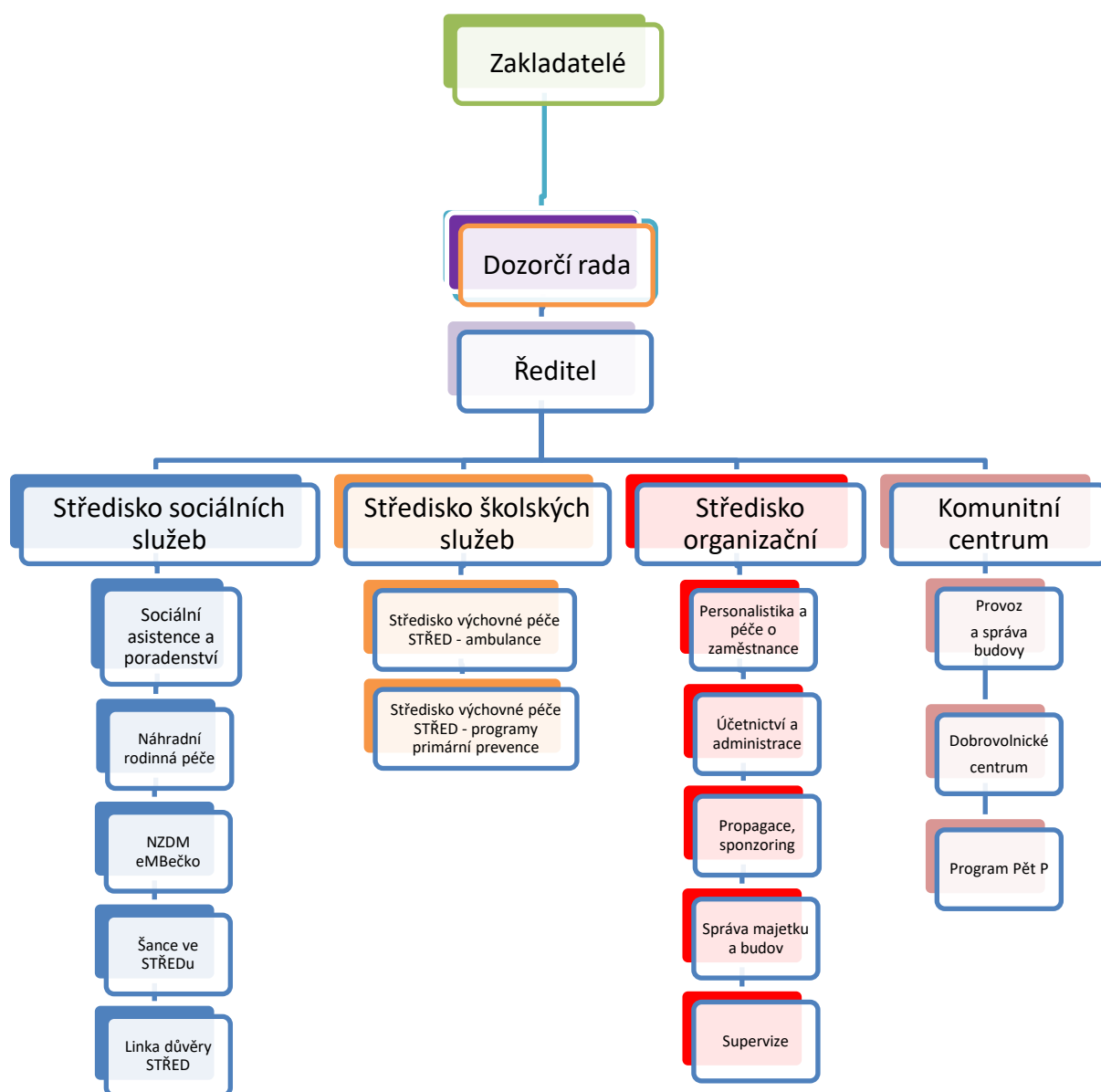
V roce 2015 si pracovníci ústavu vyměňovali zkušenosti v oblasti náhradní a ústavní péče o ohrožené děti a mládež s partnery z Norska. Rovněž začaly práce na nové strategii organizace a společnost změnila své webové stránky.

V roce 2019 získala organizace možnost provozovat nově zřízené Komunitní centrum Moravia v Třebíči. Vzniklo tak čtvrté středisko do organizační struktury. V průběhu roku 2020 začaly v komunitním centru působit sociální a návazné služby místních poskytovatelů, Města Třebíč i domácí organizace STŘED.

Během roku 2021 se natrvalo přesídlilo do budovy Dobrovolnické centrum STŘED a program ŠANCE ve STŘEDu. Také se ve stejném roce konal první mezigenerační příměstský tábor a provoz zahájil freeshop DejBer, propojující komunitu ze sociálních služeb s širokou veřejností.

### 2.1.7. Organizační struktura podle nabízených služeb

Současný stav organizace z hlediska nabízených služeb a organizační struktura je v souladu s Organizačním řádem STŘED, z.ú.





### 2.1.8. Lidské zdroje

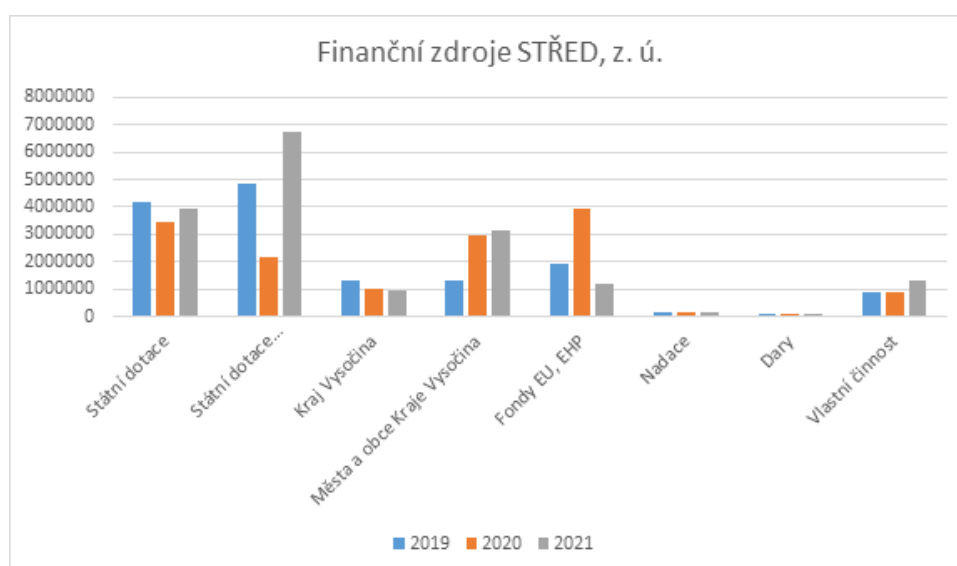
K nejdůležitějším součástem neziskových organizací působících v oblasti sociálních služeb patří lidský kapitál, resp. lidské zdroje (na rozdíl od firem, kde hraje důležitou roli např. i technologické vybavení). Vzhledem ke stále novým potřebám cílových skupin je nutné dbát v rámci strategického rozvoje organizace o profesní rozvoj a vzdělávání pracovníků organizace. V současnosti jsou možnosti rozvoje zaměstnanců STŘED, z. ú. zakotveny v Organizačním řádu STŘED.

K profesnímu růstu přispívá také hodnocení pracovníků, které probíhá před skončením zkušební doby nového zaměstnance, před skončením první pracovní smlouvy v organizaci (zhruba po roce od nástupu) a dále pak každý rok (vždy v období listopad – prosinec, aby výstupy z tohoto hodnocení mohly být zapracovány do Programu dalšího vzdělávání každého zaměstnance). Podrobnosti jsou uvedeny v Organizačním řádu STŘED, z. ú.

### 3. Financování organizace

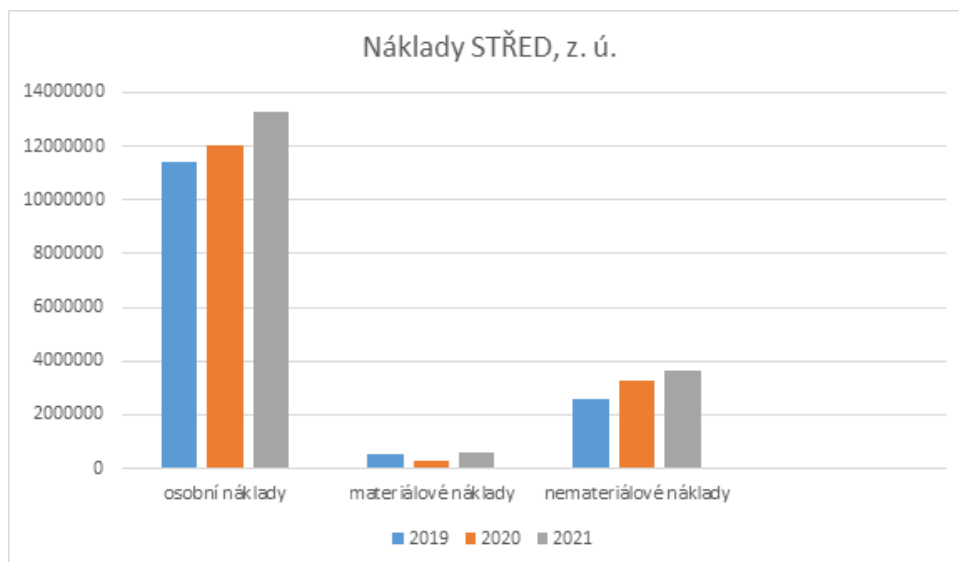
Organizace STŘED, z. ú. vydává každý rok výroční zprávy s výsledky hospodaření. V samostatné tabulce vede průběžné příjmy organizace dle jednotlivých služeb a zdrojů. Organizace sestavuje na každý rok rozvahu za jednotlivé služby, které slouží jako podklad pro žádosti o dotace. Na základě rozvah jednotlivých služeb se vytvoří rozvaha organizace. Správní rada organizace schvaluje rozvahu. Organizace sleduje v průběhu roku finanční situaci organizace a jednotlivých služeb, hlídá čerpání rozpočtů jednotlivých projektů. V případě nedostatku finančních prostředků zjišťuje možnosti dofinancování z veřejných nebo vlastních zdrojů.

Tab. 1 Přehled zdrojů příjmů organizace STŘED, z. ú.



Z celkových příjmů minulých let vyplývá, že zásadním zdrojem financování jsou státní dotace z ministerstev či prostřednictvím Kraje Vysočina. Nemálo významným zdrojem jsou města a obce Kraje Vysočina a Kraj Vysočina. Organizace využívá jako doplňkový zdroj financování Fondy EU a vlastní činnost. Minimální podíl na zdrojích mají finanční prostředky z nadací a darů. Pracovníci jsou průběžně informováni o finanční situaci organizace a podílí se na psaní žádostí a rozpočtů.

Tab. 2 Přehled nákladů organizace STŘED, z. ú.



Největší výdaje má organizace na osobní a mzdové náklady. Nemateriálové náklady vzrostly o provozní náklady Komunitního centra Moravia a i v dalších letech se počítá s vyššími náklady na provoz všech budov s ohledem nárůstu cen energií a dodavatelských služeb. Dá se předpokládat nárůst cen pohonných hmot. Růst cen služeb a materiálu není organizace schopna ovlivnit, prostor pro šetření se nachází v materiálových nákladech. Pracovníci jsou průběžně informováni o finanční situaci organizace, konzultují možnosti nákupu atd.

#### 4. Pravidla a formy propagace a komunikace s veřejností (marketing)

Propagace organizace a jejich služeb je především v případě neziskových organizací závislých na dotacích a sponzorských darech velmi důležitá. Oslovováním potenciálních donátorů a informováním o potřebnosti služeb se otevírá prostor pro nalezení dalších zdrojů financování činnosti neziskové organizace či pro spolupráci v dalších oblastech. V současnosti platí v organizaci pro propagaci a komunikaci s veřejností pravidla uvedená v Organizačním řádu STŘED, z. ú.

Formy a prostředky komunikace s veřejností

- Tiskové zprávy
- Informační letáky
- Propagační brožury
- Webové stránky STŘED, z. ú.
- Sociální sítě
- Specifické dokumenty – výroční zpráva, průběžná zpráva
- Externí média – televize, rozhlas, tisk
- Pořádání akcí pro veřejnost

#### B. Situační analýza

Podobně jako v jiných sektorech ekonomiky, tak i v neziskové sféře je nutné v současnosti počítat s konkurencí, a to i v oblasti sociálních služeb a vzdělávání. Pro zvýšení vlastní konkurenceschopnosti je nutné využívat analytické nástroje, které i neziskovým organizacím pomohou pochopit svůj výchozí stav z různých hledisek (financování, lidské zdroje, marketing apod.). Zřejmě nejčastěji využívanou situační analýzou je SWOT analýza (Strong points, Weak points, Opportunities, Threats).

Z dalších analytických nástrojů lze v neziskové organizaci uplatnit i tzv. Gruber-Mohrovu matici. Jde o analýzu společenského hodnocení přínosu služeb a finanční návratnosti. Analýza začíná určením těch potřeb, které je daná organizace nabídkou svých služeb schopna uspokojit. Tato analýza funguje na podobném principu jako v podnikatelském prostředí velice používaná Bostonská matice (ta není vhodná pro neziskový sektor). Při analýze neziskové organizace se posuzují jednotlivé programy a projekty podle jejich finanční návratnosti ve vztahu ke společenské hodnotě. Čím větší existuje společenská potřeba a zároveň poptávka po dané službě, tím vyšší je i její společenská hodnota. Tuto analýzu půjde v podmínkách STŘED, z. ú. aplikovat již v nejbližších letech, neboť právě z důvodu lepšího měření přínosu jednotlivých služeb a jejich monitoringu (sledování vybraných ukazatelů) bylo v roce 2016 v organizaci zahájeno používání systému eQuip. Jeho výstupy dopomohou organizaci při dlouhodobém strategickém plánování (např. i v podobě kvantifikovaných cílů ve smyslu dosažení snížení hodnoty ukazatele cena/výkon do pěti let o 20 % u konkrétního projektu či nabízené služby apod.).

Situační analýzu lze provést také na základě shrnutí toho, kde organizace vidí ve své činnosti rezervy, pro svůj rozvoj nové výzvy, kde naopak jeho limity, jaká existují rizika rozvoje a jak je lze eliminovat. Tento způsob vyjádření nabízí jiný pohled na danou problematiku.

## 1. SWOT analýza

Seznam použitých zkratk ve SWOT analýze:

CS – cílové skupiny	NZDM – nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
ČAS - Česká asociace streetwork	OKDM – Oddělení kurately pro děti a mládež
DC – Dobrovolnické centrum	OSPOD – orgán sociálně-právní ochrany dětí
DPH – daň z přidané hodnoty	OSV - Odbor sociálních věcí
FÚ – finanční úřad	PMS – Probační a mediační služba
KMH – Klub mládeže Hájek	PP – primární prevence
KP SS – Komunitní plánování sociálních služeb	PPP – programy primární prevence
KÚ KV – Krajský úřad Kraje Vysočina	PPRCH - primární prevence rizikového chování
LD – Linka důvěry STŘED	PR – public relations
MB – Moravské Budějovice	SAP – sociální asistence a poradenství
MD – mateřská dovolená	SS – sociální služby
MěÚ – městský úřad	SSS – Středisko sociálních služeb
MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	SVP – Středisko výchovné péče
NRP – Náhradní rodinná péče	THP – technicko-hospodářské prostředky
NUTS - Název pracovní skupiny	ÚP – Úřad práce ČR

Organizace STŘED, z. ú. dlouhodobě využívá pro analýzu fungování jednotlivých středisek i organizace jako celku metodu SWOT, tedy vytyčení silných a slabých stránek, dále formulování příležitostí pro další rozvoj středisek i organizace jako celku a hrozeb, které mohou mít negativní dopad na její činnost. SWOT analýza je v rámci tohoto dokumentu aplikována na čtyři tematické oblasti, které organizace považuje za rozvojové a očekává v nich pokrok do roku 2027. Proto je dle nich následně členěna i vlastní strategie organizace do roku 2027. V rámci každé SWOT analýzy rozvojové oblasti bude zavedena další dimenze, a to členění z hlediska jednotlivých středisek a organizace jako celku. Silné a slabé stránky SWOT analýzy byly formulovány vždy ve vztahu ke konkurenci. Příležitosti a ohrožení vyplývají z toho, co může organizace dělat pro svůj rozvoj nebo naopak co tento rozvoj ohrožuje. Z toho vyplývá, že níže uvedená SWOT analýza zcela neodpovídá obecnému chápání této metody (pouhé uvedení vnějších vlivů, které organizace nemůže ovlivnit), nicméně tento obsah lépe vyhovuje potřebám organizace.

Rozvojové oblasti jsou následující:

1. Řízení a rozvoj s ohledem na nabízené služby
2. Lidské zdroje a materiální zabezpečení
3. Financování
4. Propagace

1. ŘÍZENÍ A ROZVOJ S OHLEDEM NA NABÍZENÉ SLUŽBY	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Schopnost nabízet vzdělávání pro pěstouny dle jejich potřeb a ochota pracovníků podepisovat dohody s novými pěstouny na celém území Kraje Vysočina a na Znojemsku (NRP) Schopnost dlouhodobě a stabilně pokrýt území Třebíčska nabídkou služby, revize metodiky v souvislosti s OSPOD (SAP) Znalost lokality MB a Jemnice, aktivní služby v terénu pro cílovou skupinu, transparentnost služby ve vztahu k veřejnosti a hledání nových alternativ služeb v zájmu CS (NZDM) Využití dvorku v NZDM ke komunitnímu setkávání (NZDM) Akreditované programy u MV ČR (DC) Udržení počtu hovorů v limitu 2500/rok (LD) Ochota pracovníků pružně reagovat na potřeby cílové skupiny (SSS) Deklarace potřebnosti všech registrovaných sociálních služeb ve strategických dokumentech Kraje Vysočina a Města Třebíč</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Provázanost terénu s ambulancí v zájmu klienta Nárůst klientů na doporučení ze škol a školských zařízení Dostupnost a flexibilita služby v MB a Třebíči. Schopnost práce s celým rodinným systémem, nabídka různých terapeutických metod, skupinové práce, tábor pro mládež Dlouhodobá praxe v realizaci programů primární a selektivní prevence</p> <p><b>Středisko organizační</b> Vysoké pracovní nasazení, spolehlivost pracovníků, zastupitelnost. Všeobecný přehled o fungování středisek a financování.</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Pravidelní uživatelé a trvalí nájemci. Pravidelná koordinační setkání pracovníků. Fungování sociálních služeb.</p> <p><b>STŘED, z. ú.</b> Programy mají svoji klientelu a poptávka po službách je kontinuální a dlouhodobá S klienty se pracuje tak, aby byli kompetentnější (nezávislí na pomoci) Snaha podporovat klienta je jak individuální, tak systémová v rámci rodiny, komunity Zájem o spolupráci s dalšími subjekty (OSPOD, PMS, PP) v zájmu klienta</p>	<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Chybí koncepce získávání nových klientů (SAP, NRP) Neochota dobrovolníků k účasti na supervizích a vzdělávání a nepropojenost DC s ostatními službami STŘED, z. ú. (DC) Snížení počtu emailových kontaktů (LD)</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Omezený zájem o terénní služby na Moravskobudějovicku Nejistota v přímé práci s klienty s psychiatrickými diagnózami</p> <p><b>Středisko organizační</b> Chybí daňové a právní poradenství ze zkušeností s NNO Nepravidelné zasílání finančních prostředků od různých zdrojů na zajištění chodu organizace Nedaří se přitáhnout nové pravidelné a dlouhodobé nájemce na sál v Třebíči. Psaní žádostí na nadace a malé projekty.</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Nasycená Třebíč aktivitami všeho druhu Málo využívané zázemí pro děti a rodiče, nesrozumitelná komunikace pro veřejnost Dlouhodobě stagnující zájem o dobrovolnickou činnost v Programu Pět P</p> <p><b>STŘED, z. ú.</b> Přejímání kompetencí nad rámec výkonu sociální práce, snaha vyhovět za každou cenu v zájmu udržení donátora, klienta Kolísavý výkon s ohledem na přizpůsobování se organizačním a personálním změnám Pochybnosti zaměstnanců při řešení problémů ve spolupráci s dalšími subjekty - školy, OSPOD, ÚP („Kdo je lepší“). Chybí metodika sdílení informací o klientech mezi službami Únava zaměstnanců z reakce na změny, na poptávku donátorů po inovacích</p>
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Schopnost udržet stávající poptávku klientů v souvislosti s nabízenými službami, Aktualizovat metodiku včetně evaluace služby a reagovat na poptávku po vzdělávání pěstounů od OSPOD v Kraji Vysočina (NRP)</p>	<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Neochota OSPOD Moravské Budějovice předávat klienty. Uzavřenost OSPOD Třebíč po covidu a z toho plynoucí nedostatek klientů (SAP) Nepřipravenost na kontroly a ověřování kvality sociálních služeb Nedostatek dobrovolníků v Moravských Budějovicích (DC)</p>

<p>Iniciace a zapojení do komunity v MB, rozvoj terénní práce v Jemnici a navázání dalších služeb dle poptávky města a klientů (NZDM)</p> <p>Účastnit se jednání Kraje Vysočina a měst v kraji v zájmu udržení a rozvoje služeb</p> <p>Získání nových přijímajících organizací dobrovolníků a využití diagnostiky dobrovolníků pro vhodné uplatnění (DC)</p> <p>Vytvořit stabilní základnu pro Internetové poradenství (LD)</p> <p>Stát se členy komunitních sítí sociálních služeb jednotlivých obcí Kraje Vysočina (LD)</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Nabídka skupinové práce pro klienty ambulance se specifickými problémy Účast na případových konferencích klientů OSPOD, OKDM v zájmu klienta Certifikace indikované prevence pro školní kolektivy Spolupráce se SVP v ČR v zájmu sdílené praxe a udržitelnosti středisek Pružná reakce v nabídce témat PPP</p> <p><b>Středisko organizační</b> Využití externího poradce při účtování s DPH Včasná nabídka na pořádání kulturních akcí v KMH</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Dobrovolnictví jako nová služba Vrstevnická skupina jako forma práce s mládeží (NZDM) Změna strategie pro organizaci aktivit, zaměřením na spolupráci uvnitř. Mezigenerační témata aktivit a spolupráce s organizacemi, které se jí zabývají. Zahrada jako místo pro činnosti různých subjektů Zaměření se na komunity – spolupráce s konkrétními skupinami Potenciál v ZUŠ – nabídka prostoru zahrady pro činnost a místností pro vystoupení. Knihovna jako PR nástroj Výstupy z dotazníkového šetření – získávání zpětných vazeb od uživatelů a účastníků.</p> <p><b>STŘED z. ú.</b> Sdílet vizi, poslání, cíle, hodnoty organizace se správní radou a zaměstnanci Udržení nastaveného směru a adresnost pomoci směrem k hlavní cílové skupině (rodinám s dětmi) Spolupracovat napříč programy v zájmu klienta Využití programu eEquip k propojení informací o klientech a nastavení efektivnějšího systému evaluace Snaha o rychlou reakci na změnu legislativy a přizpůsobení se změnám podmínek Garantovat kvalitu programů akreditacemi, certifikacemi Aktivní zapojení do síťování, komunitního a strategického plánování v regionu Průběžné sledování poptávky klientů, samosprávy, státní správy a rychlá reakce na trendy</p>	<p>Nezájem přijímajících organizací o dobrovolníky (DC) Nevyjasněnost mezi SVP a SAP (SAP) Vznik konkurenčních služeb Novelizace zákona o sociálních službách ad. Úbytek klientů NRP - svěřování dětí do péče fyzické osoby místo do PP Úbytek klientů LD - využívání služeb jiné bezplatné nebo specializované linky (LD) Destruktivnost / agresivita klientů v okolí budovy STŘED MB (NZDM)</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Vznik konkurenčních služeb Změny ve vedení škol nebo zájmů zřizovatele (obec, kraj) Nezvládnutí inspekce či kontroly ze strany MŠMT, KÚ KV Pozastavené certifikace programů PPP</p> <p><b>Středisko organizační</b> Vznik konkurence v pronájmu prostor Pokles počtu zájemců o pronájem prostor Nedostatek finančních prostředků Onemocnění klíčových pracovníků Překročení limitu pro registraci k DPH Nesprávně zpracovaná uzávěrka pro FÚ Chybné vyúčtování provozních dotací</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Nezájem o aktivity ze strany komunity Změna uvažování lidí o návštěvnostech veřejných akcí, pasivita. Konec podpory Městem Třebíč, ukončení provozování.</p> <p><b>STŘED z. ú.</b> Změna legislativy např. zákona o sociálních službách může souviset se změnou standardizace a financování Pomalá reakce na poptávku po nových službách</p>
---	--

Sledovat konkurenci, vědět o jejich záměrech, nabízet spolupráci	
--	--

2. LIDSKÉ ZDROJE A MATERIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Dobré personální, materiální a technické zajištění služeb Komunikace mezi pracovníky služeb, možnost učit se od zkušenějších, podpora sebereflexe, vzdělávání, sdílení praxe Vzájemná podpora týmu pracovníků (ochota vyjít vstříc, poradit, vyslechnout) Flexibilita pracovníků, ochota k zastupitelnosti (SAP, NRP) Zájem o spolupráci, angažovanost, loajalita pracovníků, spolehlivost (LD)</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Stabilizace týmu ambulance na pracovišti v Třebíči a v Moravských Budějovicích Možnost a ochota pracovníků ke vzdělávání, supervizím Profesní zkušenosti pracovníků, sebezkušenostní výcviky, Vědomí limitů a předpokladů pro dobrou práci s klienty Výhoda dvou pracovišť Třebíč, Moravské Budějovice = širší záběr klientely, snazší dostupnost Nabídka prostor sálu Hájek, KC a NZDM pro realizaci programů PP</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Různé typy místností s různými možnostmi využití (venkovní, vnitřní) Líbivé a moderní prostředí kombinované historickým geniem locci Zázemí organizace – technicko materiální. Fundraisingový způsob vybavování zázemí KC. DejBer jako zdroj drobného materiálního vybavení.</p> <p><b>STŘED z. ú.</b> Kvalitní a stabilní zázemí v budovách měst Třebíč a Moravské Budějovice za výhodných podmínek Řízení procesu rozvoje a vzdělávání pracovníků za účelem „učícího se týmu“ Využívání zkušenosti starších kolegů a 20leté historie organizace k učení Ochota k sebereflexi a práci pro supervizi</p>	<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Kumulace funkcí a rolí pracovníků v organizaci Úzký okruh možností vzdělávání a lektorů Málo dobrovolníků do programu – větší poptávka ze strany klientů (Pět P) Dojíždění většiny členů týmu (LD) Nižší flexibilita pracovníků (LD) Nižší účast pracovníků na intervizích a supervizích (LD) Absence sprchy v prostorách LD (LD)</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Obtížná zastupitelnost pracovníků v PPP v případě odchodu či nemoci ze zdrojů střediska</p> <p><b>Středisko organizační</b> Dělené úvazky v rámci jednotlivých programů (jeden člověk „sedí na více židlích“) Ředitelka a vedoucí střediska v 1 osobě</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Nejasná a nekonkrétní cílová skupina aktivit. Koordinačka na dvou židlích Nízká zastupitelnost v týmu – malý tým Časté a zdlouhavé reklamace – neustálé poruchy dveří</p> <p><b>STŘED z. ú.</b> Nedovednost, neznalost, nezralost zaměstnanců v přímé práci s klienty (absence profesní zkušenosti) Kumulace pracovních pozic v některých programech Pocit vnímání nejasných rolí, kompetencí u některých zaměstnanců</p>
PRÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Zefektivnit a přizpůsobit podmínkám systém rozvoje, vzdělávání a kontroly zaměstnanců SSS</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Průběžně aktualizovat specifikaci dovednosti a limity pracovníků Využívat intervize a supervize k vzájemnému učení</p> <p><b>Středisko organizační</b> Udržet systém dalšího vzdělávání pracovníků organizace a supervize (myslet na finance na kurzy při</p>	<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Časté personální změny, předávání klientů (SAP, NRP) Fluktuace pracovníků, odchod pracovníků na mateřskou dovolenou Fluktuace zaměstnanců v reakci na změny v řízení služby a četnosti hovorů (LD)</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Odchod klíčových pracovníků</p>

<p>psaní projektů)</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Spolupráce služeb uvnitř KC Zapojení dobrovolníků a externistů do aktivit. Spolupráce na programech se zaměstnanci i klienty Vrátek.</p> <p><b>STŘED z. ú.</b> Udržet prostor pro zaměstnance ve sdílení případové práce prostřednictvím kazuistických seminářů a 2 x ročně sdílení dobré praxe se všemi zaměstnanci Hospodárné využívání vozového parku a prostor ke konzultacím a poradám, dalšího vybavení, které je v organizaci pořízené.</p>	<p><b>Středisko organizační</b> Sloučení služeb v důsledku vnějších okolností (finance, změny zákonů) Nové politické vedení v obcích Politická angažovanost klíčových pracovníků, štět zájmů. Ztráta dobrého jména organizace, při odchodu pracovníků (šíření negativních subjektivních názorů) Průběžné doplňování odpovídajícího vzdělání (čtyřúrovňový model kvalifikačních stupňů pro pracovníky v PPRCH ve školství)</p> <p><b>Komunitní centrum</b> „Výpadek“ některého z pracovníků (nemoc, úraz, odchod...) Fokus na dobrovolnictví oproti KC Málo parkovacích míst a příliš parkovacích karet Fluktuace dobrovolníků.</p> <p><b>STŘED, z. ú.</b> Odchod klíčových pracovníků Nedostatek nových kvalifikovaných pracovníků</p>
---	--

3. FINANCOVÁNÍ	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Jistota státního příspěvku na program NRP Jistota příspěvku Kraje Vysočina a dalších zdrojů měst a EU na registrované služby v síti (SASR, NRP, NZDM, SR, DC, LD)</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Jistota ve finanční podpoře Kraje Vysočina na provoz ambulance SVP</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Podpora Města Třebíč Spojení příjmů s DC Atraktivnost budovy v centru pro získávání uživatelů</p> <p><b>STŘED, z. ú.</b> Deklarace zdravého hospodaření organizace auditem Ochota a dovednost hledat další finanční zdroje Dostatečné personální obsazení na administrativu a účetnictví Spolupráce na tvorbě rozpočtů projektů</p>	<p><b>Středisko sociálních služeb</b> U programu NRP závislost na počtu pěstounských rodin s ohledem na státní příspěvek Nejasnost ve financování výjezdových akcí a táborů (NZDM)</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Nejistota ve financování PPP ze strany MŠMT</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Závislé financování na TR</p> <p><b>STŘED, z. ú.</b> Chyby v administraci veřejných prostředků</p>
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Hledat doplňkové zdroje na dofinancování aktivit dílčích služeb (NZDM, SAP) Využití MAP III pro financování Výchovně rekreačního tábora. Využití nového zastupitelstva Mikroregionu pro větší spoluúčastní na financování služby (NZDM)</p> <p>Zacílit financování na více obcí v Kraji Vysočina ne je současný stav a zajistit jejich pravidelnou finanční podporu (LD)</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Využití Fondů EU a dalších možných finančních zdrojů k rozvojovým programům SVP</p>	<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Ukončení dohod s pěstounskými rodinami, na které je čerpán státní příspěvek Nová kritéria pro financování sociálních služeb</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Změny ve financování nebo omezení finančních zdrojů ze strany Kraje Vysočina či měst Změna legislativy ve financování SVP a PPP Konkurence v nabídce programů PP</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Nedostatek výdělečných aktivit Zdražování energií</p>



<p><b>Komunitní centrum</b> Soukromý sektor – oslavy, setkání, firemní akce</p> <p><b>STŘED, z. ú.</b> Dobře se orientovat v systému financování programů organizace, a to i na úrovni středního managementu Včas tvořit rozvahy a myslet na rizika pro případ výpadku dílčího zdroje Znát a písemně deklarovat krizový stav Efektivně využívat zdroje, sledovat výdaje, průběžně je vyhodnocovat Využívat zdrojů EU a dalších zahraničních zdrojů Hledat zdroje v soukromém a firemním sektoru</p>	<p><b>STŘED, z. ú.</b> Změna ve financování v souvislosti se změnou zákona o sociálních službách v oblasti služeb pro rodinu Systémové změny v rozdělování finančních prostředků ze strany Kraje Vysočina Neochota obcí spolupodílet se na financování služeb Negativní výstupy z auditu účetnictví organizace</p>
---	--

4. PROPAGACE	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Členství v oborových skupinách a sdílení dobré praxe (např. ČAS, NUTS, KOUS Vysočina, z. s., KP SS Třebíč, Asociace programu Pět P, KÚ KV ad.) (SSS) Podílení se na vedení oborových zastřešujících organizací, pracovních skupin (ČAS, NUTS) (NZDM)</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Cílená propagace ke školám a školským zařízeními a CS</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Vlastní Instagram a sledování trendů v oblasti soc. sítí Promo video a kvalitní fotografie Grafická podoba programů a letáků DejBer a jeho všeobecná známost Spolupráce s Fraenkische a dalšími firmami</p> <p><b>STŘED, z. ú.</b> Presentace organizace na konferencích, kulatých stolech apod. Obsazená pozice PR pracovníka Vytvořená presentační videa několika služeb Dobré jméno mezi sponzory, partnery Snídaně pro sponzory. Účast na akcích pořádaných partnery (M+H, Fraenkische), Didakta apod.</p>	<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Nedostatečná informovanost veřejnosti o službě (NZDM) Slabá spolupráce s OSPOD (NZDM)  Nedostatečná propagace v rámci Kraje Vysočina (LD)</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Neadresná propagace a příliš široká CS</p> <p><b>STŘED, z. ú.</b> Absence základních srozumitelných informací, osnovy presentace organizace jako celku Rezervy zaměstnanců v sebezprezentaci, komunikaci s veřejností, donátory</p>
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Propagace směrem k CS potenciálním pěstounům (NRP) Podpora dobrého jména - pořádání konferencí, kulatých stolů, výměna zkušeností (SAP, NRP) Nastavení systémové spolupráce s OSPOD, ÚP Třebíč (SAP) Uspořádání jednodenní akce – udílení cen pro dobrovolníky z Kraje Vysočina (DC) Zvýšení propagační činnosti, zacílení propagace na jednotlivé cílové skupiny (LD) Strategie PR směrem k potenciálním klientům všech služeb</p> <p><b>Středisko školských služeb</b></p>	<p><b>Středisko sociálních služeb</b> Klamná informovanost dobrovolníků o službě a nastavených pravidlech (DC)</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Nesprávné cílení aktivit – neadresná propagace Odklon od identity organizace.</p> <p><b>Středisko školských služeb</b> Medializace špatné praxe SVP Stížnosti klientů Nespokojenost s realizací programů PP ze strany třídních učitelů</p>

<p>Pořádat a účastnit se aktivně kulatých stolů a konferencí Rozšířit povědomí o službách SVP mezi spolupracující subjekty, rodiče, učitele. Hledání dalších vhodných kanálů pro propagaci činnosti SVP (facebook, distribuce výroční zprávy, pořádání kulatých stolů apod.) Aktivní činnost v odborných sekcích (ASAP, konference PPRCH) Propagace PPP skrze setkání s metodiky prevence, ředitelé škol</p> <p><b>Komunitní centrum</b> Použití vitríny Poznat CS - zjistit, co komunita a organizace v TR potřebují Stáže v dalších KC Propagace skrz městské kanály a partnery <del>Spojit se se STP a aktivizovat je</del> <del>Mít knihu hostů</del> Natočit další video o fungování KC, jako reklamu Propagovat více činnosti organizace a jejích služeb a aktivně je zapojovat do činnosti KC.</p> <p><b>STŘED, z. ú.</b> Nabídnout sponzorům naši činnost s cílem partnerství, rozšíření sponzoringu a reklamy Využít zkušenosti ze zahraniční spolupráce pro další projekty Sdílení dobré praxe prostřednictvím pořádání a účasti na odborných konferencích, kulatých stolech apod. Zajišťovat průběžnou aktualizaci webu a facebooku, instagramu Výměnou PR pracovníků nové možnosti v oblasti PR. Tik tok STŘED. Dokončení videa Den s pracovníkem organizace i u ostatních služeb (Něco se začne a už se nedokončí... (☹))</p>	<p><b>STŘED, z. ú.</b> Odchod PR pracovníka (nedostatečně aktualizovaný web, FB, Instagram, ztráta partnerů, sponzorů) Nedostatek financí na PR pracovník a akce.</p>
--	---

## 2. Nové výzvy, limity, rezervy, rizika a jejich eliminace

Analýzu lze provést také na základě shrnutí toho, kde organizace vidí ve své činnosti rezervy, pro svůj rozvoj nové výzvy, kde naopak jeho limity, jaká existují rizika rozvoje a jak je lze eliminovat.

### Rezervy

- vzdělávání a profilace zaměstnanců úrovně středního managementu, VIP odborníků a zajištění jejich zastupitelnosti,
- lepší využívání finančních prostředků (národních i evropských), zapojení soukromého a business sektoru,
- znalost aktuálních strategických plánů státu, krajů a samospráv v oblasti sociální péče a jejich využití pro rozvoj organizace,
- sdílení informací uvnitř organizace, transparentnost kompetencí,
- efektivní fundraising založený na konkrétní činnosti.

### Nové výzvy

- rozšíření územní působnosti, pokud bude jasný rámec zájmu a jednoznačné financování,
- rychlá reakce na poptávku ze strany klientů,
- úspěšná certifikace a akreditace služeb,
- další rozvoj spolupráce se zahraničními subjekty,
- inovace metod používaných pro získání zpětné vazby od klientů tak, aby byly dál efektivně využívány (nejen dotazníky zaměřené na spokojenost, ale také na důležitost; dále např. fokusové skupiny a další formy kvalitativního výzkumu),
- vytipovat základní měřitelné ukazatele, kterými se bude dokládat kvalita poskytovaných služeb v dlouhodobém horizontu, a to i pro potřeby dárců,
- identifikovat důvody fluktuace některých pracovních pozic a najít opatření k jejímu snížení,
- častější zapojení dobrovolníků do činnosti organizace (nejen k jednorázovým aktivitám),
- měřit efektivnost marketingových nástrojů a hodnotit naplňování cílů v této oblasti (marketingová strategie),
- formulovat dlouhodobější vizi rozvoje služeb.

#### **Limity**

- počet pracovních úvazků max. 30,
- omezená možnost mobility,
- omezené finanční prostředky na PR.

#### **Rizika dalšího rozvoje a jejich relevantní eliminace/řešení**

- nízká poptávka po službách - eliminovat lze zvýšením povědomí o nabízených službách (propagační kampaň), komunikací s orgány státní správy a samosprávy působícími v oblasti sociálních služeb, zapojením do sítí sociálních služeb v kraji apod.
- jiné portfolio poptávaných služeb – eliminovat lze rychlou reakcí na nové požadavky ze strany klientů (uživatelů sociálních služeb, institucí), dostatečnou flexibilitou lidských zdrojů, jejich vzděláváním v nových službách, podporou zkušených kolegů, nadřízených, podpora iniciativ apod.
- neznámé cílové skupiny (např. cizinci, azylanti) – eliminovat lze sledováním aktuálních trendů, spoluprací s jinými (i zahraničními) poskytovateli sociálních služeb, které mají s novými skupinami zkušenosti, jazykovým vzděláváním pracovníků apod.
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků – eliminovat lze spoluprací se studenty regionálních středních škol zaměřených na sociální problematiku, se zkušenými dobrovolníky, s Úřadem práce ČR, ale také nabídkou adekvátního finančního ohodnocení či dalšími benefity apod.
- odchod kvalifikovaných (klíčových) pracovníků – eliminovat lze nabídkou adekvátního finančního ohodnocení či dalšími benefity, zpestřením pracovní činnosti, zapojením pracovníka do řízení organizace, komunikací se zaměstnanci při odchodech na mateřskou dovolenou, oceňováním apod.
- nárůst konkurence – eliminovat lze neustálým zvyšováním kvality nabízených služeb a budováním odborného a zkušeného týmu pracovníků, spoluprací s dalšími aktéry v síti.
- mediální kauzy – eliminovat lze realizací cílené a systematické propagační kampaně, zavedením pravidelné komunikace s médii, jejich rychlým kontaktem či vydáním tiskové zprávy za účelem předejití případným negativním mediálním kauzám apod.
- nedostatek finančních prostředků – eliminovat lze dlouhodobou fundraisingovou strategií, udržováním dobrých kontaktů se současnými donátory, navazováním nových

kontaktů s potenciálními donátory ze soukromého a podnikatelského sektoru, vyhledáváním možných zdrojů z fondů EU či zahraničních fondů, zvýšení příjmů z vlastní činnosti, úspora nákladů na provoz apod.

- změna legislativy – eliminovat lze zapojením do poradních orgánů (komise, výbory) ke změnám legislativy v sociálních službách na celostátní i krajské úrovni, sledováním chystaných legislativních změn a včasnou přípravou na ně apod.
- proměnlivé politické klima ve vztahu k sociální oblasti – eliminovat lze zajištěním co největšího podílu finančních zdrojů z jiných zdrojů než z veřejných.

## C. Strategie organizace

V rámci strategické části dokumentu je deklarovaná **vize organizace a její dlouhodobé poslání** (včetně zdůvodnění účelu existence organizace a motivace k činnosti). Vize je všeobecnou dohodou a souhrnným strategickým pohledem na další rozvoj organizace v daném období, tedy do roku 2022. Jde o krátkou a výstižnou formulaci představy o tom, jakou má být v následujících letech STŘED organizací, neboli jakého stavu by bylo dobré do konce daného období dosáhnout. Vize je rozvinuta formulací dlouhodobého poslání. V rámci strategie jsou definovány čtyři hlavní **rozvojové oblasti**, v rámci nichž jsou formulovány jednotlivé **cíle**. Cíle popisují, jaké dílčí kroky je potřeba pro splnění vize realizovat a jsou formulovány tak, aby naplňovaly principy SMART. Následuje vymezení **priorit**, na něž je třeba se zaměřit především nebo nejdříve, tzn. nejdůležitější nebo nejnaléhavější rozvojová témata. Posledním krokem v rámci strategické části je nastavení konkrétních **aktivit**, tedy způsobu, jak dosáhnout definovaných cílů.

### 1. Vize a poslání organizace do roku 2027

**Vize: STŘED, z. ú. je vyhledávanou, stabilní organizací, která má aktuální nabídku služeb a kvalitní zázemí.**

### 2. Priority organizace dle rozvojových oblastí

Rozvojové oblasti ve vnitřní struktuře společnosti (řízení organizace, lidské zdroje, financování) i její vnější prezentaci (poskytované služby, propagace činností) kumulují vždy více témat, která lze nazvat **prioritami**, tedy konkrétními tematickými sférami rozvoje, na které je třeba se zaměřit především nebo nejdříve. Ty jsou následně konkretizovány aktivitami v akčním plánu, tedy již jednotlivými kroky směřujícími k dosažení dříve vytyčených cílů a potažmo i vize.

Rozvojová oblast A: Řízení a rozvoj s ohledem na nabízené služby

Rozvojová oblast B: Lidské zdroje a materiální zabezpečení

Rozvojová oblast C: Financování

Rozvojová oblast D: Propagace

Cíle resp. priority vyplývající ze SWOT analýzy budou formulovány ve strategické části tak, aby byla naplněna pravidla SMART, tj. aby byly specificky formulované (konkretizovat současnou situaci a požadovaný stav), měřitelné (jak měřit úspěšné naplňování strategie), akční (schopné realizace), relevantní (vzhledem k vizi) a termínované (časově vymezené). Pokud není uvedeno jinak, je časový

horizont naplnění cílů stanoven do konce plánovacího období této strategie, tzn. do roku 2027. Platnost stávající strategie rozvoje je stanovena na dobu pěti let. Akční plán bude tvořit přílohu strategie a jeho první verze bude sestavena s platností do konce roku 2024. Se strategickým plánováním souvisí i sledování legislativních změn, dle nichž bude v případě potřeby strategie rozvoje aktualizována, neboť jde o „živý“ dokumentem a měl by odpovídat potřebám organizace.

#### **A. Řízení organizace s ohledem na nabízené služby**

PA A1: Prioritou organizace je v následujících letech strategicky plánovat aktivity organizace s kompatibilitou poptávky.

PA 2: Prioritou organizace je udržet současnou linii v portfoliu nabízených služeb (sociální prevence, prevence sociálně patologických jevů u dětí, mládeže, ohrožených rodin, krizová intervence, rodinná terapie atd.) dle potřeb cílové skupiny.

PA 3: Prioritou organizace je flexibilita, pružná reakce na trendy a aktualizace portfolia nabízených služeb.

#### **B. Lidské zdroje a materiální zabezpečení**

PB 1: Prioritou organizace je aktivní podpora vzdělávání zaměstnanců s cílem profesionalizace týmu a profilace (specializace) jednotlivců, ze kterých se stanou VIP odborníci v programech a službách.

PB 2: Prioritou organizace je aktivní podpora zaměstnanců pro střední management a zajištění jejich zastupitelnosti.

#### **C. Financování**

PC 1: Prioritou organizace je zajistit stabilní příjmy, které by při současném portfoliu nabízených programů a služeb tvořily veřejné a soukromé zdroje. (Přičemž 60 % by měly být příjmy ze státního rozpočtu a z rozpočtů krajů a měst, 20 % ze zdrojů mimo stát, 10 % z vlastní hospodářské činnosti a 10 % ze soukromých zdrojů.)

PC 2: Prioritou organizace je hledání dalších fundraisingových možností, dárců (grantový, firemní, individuální).

#### **D. Propagace**

PD 1: Prioritou organizace je aktivní, cílené a efektivní zapojení do regionálních i lokálních médií, veřejných akcí a odborných platform za účelem efektivní propagace.

PD 2: Prioritou organizace je být vidět na sociálních sítích a umět je funkčně a efektivně používat.

PD 3: Prioritou organizace je jednotná identita za STŘED, z. ú.

#### **D. Monitoring, odpovědnost**

Dokumenty akční plány na období 2023-2024, 2025- 2026 a 2027-2028 budou zpracovány a zaslány ředitelce nejpozději do 31.1. 2023, 2025, 2027. Aktuální dokument bude průběžně monitorován, revidován a diskutován 1 x ročně v rámci evaluace programů a služeb na společném strategicko-

evaluačním semináři vždy do konce měsíce února následujícího roku. Tohoto semináře se účastní ředitelka, vedoucí středisek, koordinátoři dílčích programů a služeb. Za plnění dílčích aktivit jsou zodpovědní koordinátoři, případně vedoucí středisek. Za naplnění procesu strategického rozvoje organizace zodpovídá ředitelka organizace.

## Příloha č. 1: Akční plán vzor

V rámci každé priority definované ve strategické části budou uvedeny aktivity na období 2023 – 2024 za střediska.

### Priorita A. Řízení organizace s ohledem na nabízené služby

PA.1	Strategické plánování aktivit organizace s kompatibilitou poptávky				
	Název aktivity	Popis	Odpovědnost	Termín plnění	Poznámka
PA 1.1					
PA 1.2					

PA. 2	Udržení současné linie v portfoliu nabízených služeb dle potřeb cílové skupiny.				
	Název aktivity	Popis	Odpovědnost	Termín plnění	Poznámka
PA 2.1					

PA. 3	Flexibilita, pružná reakce na trendy a aktualizace portfolia nabízených služeb.				
	Název aktivity	Popis	Odpovědnost	Termín plnění	Poznámka
PA 3.1					

### Priorita B. Lidské zdroje a materiální zabezpečení

PB.1	Podpora vzdělávání a profesionalizace zaměstnanců organizace				
	Název aktivity	Popis	Odpovědnost	Termín plnění	Poznámka
PB 1.1					

PB.2	Aktivní podpora zaměstnanců pro střední management a zajištění jejich zastupitelnosti.				
	Název aktivity	Popis	Odpovědnost	Termín plnění	Poznámka
PB 2.1					

### Priorita C. Finance

PC.1	Zajištění stabilních příjmů z veřejných a soukromých zdrojů.				
	Název aktivity	Popis	Odpovědnost	Termín plnění	Poznámka
PC 1.1					

PC.2.	Hledání dalších fundraisingových možností a dárců				
	Název aktivity	Popis	Odpovědnost	Termín plnění	Poznámka
PC 2.1					

#### D. Propagace

PD.1.	Aktivní, cílené a efektivní zapojení do regionálních i lokálních médií, veřejných akcí a odborných platforem za účelem efektivní propagace.				
	Název aktivity	Popis	Odpovědnost	Termín plnění	Poznámka
PD 1.1					

PD.2.	Být vidět na sociálních sítích a umět je funkčně a efektivně používat.				
	Název aktivity	Popis	Odpovědnost	Termín plnění	Poznámka
PD 2.1					

PD.3.	Jednotná identita za STŘED, z. ú.				
	Název aktivity	Popis	Odpovědnost	Termín plnění	Poznámka
PD 3.1					