

**RADKA
RODIČE A DĚTI
KADANĚ**

**Strategický plán organizace RADKA
pro roky 2013 - 2017**

Úvodní slovo: (ředitelka organizace)

V roce 2013 oslaví naše organizace 10 let působení. Za tu dobu se z jedné dobrovolnické aktivity (mateřské centrum – volnočasové programy pro rodiče s dětmi na rodičovské dovolené) vyvinula firma s dvacátkou zaměstnanců, padesátkou dobrovolníků a ročním obratem přes 10 milionů Kč.

Náš první strategický plán jsme vytvořili v roce 2008 z potřeby dlouhodobé stability. Pomohl nám překonat i krizová období, především finanční, které se bohužel v našem nejistém neziskovém sektoru občas opakují, a proto nyní, kdy nastal čas na druhý, jsme znovu spojili své myšlenky a vytvořili dokument, který by měl vést naše kroky dále.

Bez pevné organizace a struktury, ujasněných cílů a vizí v celém týmu a stanovení priorit dalšího rozvoje bychom jen těžko šly po správné cestě k plnění našich záměrů.

Není bez spojitosti, že se opět nacházíme na počátku dalšího rozpočtového období dotační politiky Evropské unie, kterou se snažíme od roku 2005 využívat k maximálnímu přínosu pro sdružení, jeho klienty, tedy potažmo pro celou společnost.

Současně se také snažíme reagovat na snižování zdrojů ze státních prostředků do neziskové sféry a připravovat se na zvýšené samofinancování činnosti organizace.

Naše strategické cíle zahrnují všechny aktivity sdružení, které chceme v budoucnosti rozvíjet a zajistit tak plynulý finanční i profesionální management organizace. Na tvorbě strategického plánu se podílel celý pracovní tým, a proto věříme v jeho bezproblémovou implementaci v rámci našich každoročních plánů.

Autoři:

Kolektiv organizace RADKA

Poradce:

Ing. Michal Polesný, Centrum Komunitní práce Ústí nad Labem

Kadaň, leden 2013

1. ÚVOD.....	4
2. POPIS ORGANIZACE.....	5
2.1 Historie od vzniku RADKA Kadaň až po současnost.....	5
2.2 Charakteristiky RADKA Kadaň.....	6
2.2.1. Poslání a cíle RADKA pro roky 2013-2017	6
2.2.2 Jedinečná charakteristika RADKA Kadaň.....	6
2.3 Aktuální popis RADKA, činnost v roce 2012.....	8
2.4 Personální situace RADKA.....	10
3. SITUAČNÍ ANALÝZA.....	12
3.1 Analýza finančních zdrojů RADKA	13
3.2 SWOT analýza.....	14
3.3 STEEP analýza.....	15
3.4 Analýza segmentace „sociálního trhu“ v Kadani a blízkém okolí	16
3.5 Analýza struktury konkurence.....	18
4. CÍLE RADKA Kadaň – STRATEGICKÝ PLÁN.....	20
4.1 Aktivity naplňující jednotlivé cíle	21
4.2 Konkrétní projektové záměry k naplnění Aktivit	23
5. Systém kontrolních mechanismů aplikovaných v RADKA	23
6. Závěrem	24
7. Prameny a literatura	24

VÝŇATKY (Mgr. Hana Vodrážková, ředitelka organizace, prosinec 2013):

1. ÚVOD

Bryson v roce 1995 charakterizoval strategické plánování, jako cituji: „úsilí, jež vede k definování základních rozhodnutí a aktivit, které formují a vedou to, čím organizace je, co dělá a proč to dělá“.

Město Kadaň a KÚ Ústeckého kraje zpracovávají střednědobé plány sociálních a souvisejících služeb, na nichž se organizace RADKA podílí, a podle nichž také své představy a potřeby na nejbližší roky usměrňuje.

Byl vytvořen 1. Strategický plán Radka, který byl naplňován, a naprostá většina strategických cílů byla splněna.

Strategické plánování je systematické řízení jakékoliv organizace (např. instituce, podniku nebo města či regionu), zaměřené na to, aby dlouhodobě naplňovala svůj hlavní účel či smysl. Jeho výhody oproti jiným plánovacím metodám spočívají v tom, že strategický plán je dlouhodobý a komplexní, optimalizuje zacházení s lidskými a finančními zdroji, vede ke konsensu uvnitř organizace. Není organizaci „vnucen“ zvenčí ani jejím nejužším vedením, ale je výsledkem práce širokého okruhu jejích představitelů. Neodvozuje dlouhodobé cíle od stávající podoby organizace, ale naopak od dlouhodobých cílů odvozuje její žádoucí podobu. Neomezuje se jen na plánování budoucí podoby a cílů organizace, ale zahrnuje i reakce na budoucí vývoj vnějšího prostředí.

Strategické plánování představuje ucelenou sadu standardních, prakticky ověřených kroků a nástrojů řízení dlouhodobých změn a zároveň i samotný proces řízení těchto změn. Je založeno na logickém postupu vedoucím od ujasnění smyslu a cílů změn, přes analýzu současného stavu (především možností a omezení) k návrhu optimálního způsobu jak ze současného stavu dospět k stanoveným cílům. Strategický plán ústí v realizaci navrženého způsobu a v průběžné sledování a vyhodnocování souladu reálného vývoje s vývojem požadovaným.

Pro vývoj našeho strategického plánu byl zvolen model „stanovení strategických cílů a jejich dosahování“.

2. POPIS ORGANIZACE

2.1. Historie od vzniku RADKA až po současnost

Občanské sdružení Rodiče a děti Kadaně (zkratka RADKA) 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 příležitostí k dalšímu rozvoji. Postupem času a rozvojem činností prostory nestačily a (po mnohých jednáních, 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 jsme konečně mohli rozvinout všechny své cíle a plány.

Z nadšených dobrovolníků se stali profesionálně proškolení zaměstnanci a činnosti se musela rozdělit do pěti oblastí – center, které poskytují kvalitní služby také na základě standardů a akreditací. Další 3 činnosti jsou více či méně dislokované a samostatné. Viz dále.

Související grafická vizualizace, úprava vnitřních předpisů, nutné plánování apod. probíhá neustále. Bohužel stálá 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.

RADKA je ve městě jedinou organizací s výjimečnou komplexní nabídkou v oblasti péče o rodinu. Za uplynulé období realizace strategického plánu upevnila RADKA svoji pozici na trhu, byla leadrem a nositelem projektu Komunitního plánování pro ORP Kadaň a Klášterec nad Ohří, podařilo se rozšíření dalších nabízených služeb SAS pro rodiny s dětmi a připravujeme další soc. služby.

Založili jsme a provozovali několik let sociální firmu SOFIRA s. r. o.; bohužel podmínky v naší společnosti nejsou příznivé pro trvalou udržitelnost této formy podnikání.

Věnujeme se dle možností i mládeži (Klub Underground), snažíme se rozvinout mezinárodní dobrovolnictví, právě pro mladé (Evropská dobrovolnická služba).

Také jsme zřídili a provozujeme jesle a mateřskou školu.

2.2. Charakteristiky RADKA

2.2.1. Poslání a cíle RADKA pro roky 20013-2017

Posláním RADKA 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 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.

2.2.2. Jedinečná charakteristika RADKA

- středisko s širokou nabídkou služeb pro rodinu
- největší poskytovatel volnočasových aktivit pro dospělé a malé děti (od 0 do 7 let)
- jediný odborný provozovatel plaveckých aktivit pro malé děti (od 2 měsíců věku)
- jediný poskytovatel sociální služby – sociální aktivizace rodin s dětmi ve městě, ve věku od 0 do 6 let dokonce jediný v okrese
- jediný nekomerční poskytovatel vzdělávacích služeb a poradenství v Kadani
- jeden ze tří provozovatelů dobrovolnických center v celém Ústeckém kraji
- dlouhodobý partner městské samosprávy v daných oblastech
- dlouhodobý partner a spolupracovník s dalšími neziskovými a podobně zaměřenými organizacemi ve městě, v kraji a v ČR
- organizace spolupracující s velkou německou neziskovou organizací
- organizace se stabilním motivovaným týmem obětavým pro práci s občany

Cíle center a dceřiných společností:

1. V mateřském centru poskytovat každodenní dostatečnou nabídku programů a akcí k aktivnímu trávení volného času pro děti i dospělé. Aktivovat klienty k svépomoci, dobrovolnictví, ekologicky vychovávat a posilovat komunitu.
2. V plaveckém centru rozvíjet vlastní provoz celé palety 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. Obohatit DCR zahraničními dobrovolníky.
4. Ve vzdělávacím centru zajišťovat potřebné poradenství a rekvalifikace pro veřejnost, alespoň v rámci projektů (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). Byly zajištěny služby SAS pro rodiny a registrováno odborné sociální poradenství.

6. Udržet a provozovat jesle a MŠ Raduška na kvalitní úrovni i po skončení dotací z projektů.
7. Zkoncipovat sociálně podnikatelské aktivity organizace pro zajištění výnosů na ostatní poskytované aktivity.
8. Rozvíjet aktivity pro mladé, případně i seniory.

K naplnění svých cílů může organizace:

- a) získávat co nejširší členskou základnu
- b) poskytovat sociální poradenství a další služby soc. intervence v rámci zákona 108/2006 Sb.
- c) realizovat dotované projekty, granty a programy v souladu s posláním
- d) pořádat sbírky pro vlastní potřebu a na dobročinné účely
- e) zvyšovat své aktivity také směrem k placeným službám
- f) provozovat fundraisingové aktivity pro získávání individuálních a firemních dárců
- g) provozovat jinou hospodářskou činnost – poskytovat reklamu směřující k samofinancování
- h) využít zisků ze sociálního podnikání
- i) využívat dobrého jména zajištěním služeb jeslí a MŠ Raduška
- j) kvalitní propagace činnosti

Naši uživatelé

A) Rodiče s dětmi

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.).

Od počátků vzniku RADKA zde byl na prvním místě zájem věnovat se rodinám s malými dětmi. Důvodem byla osobní i profesní znalost této péče, jelikož všechny zakladatelky vyšly z této sociální skupiny a většina z nich dříve působila v blízkých profesích – zdravotnictví, školství, sport, sociální služby.

V roce 2009 jsme zahájili také SAS pro rodiny s dětmi určené především ohroženým klientům.

Cíle práce s touto skupinou

- dbát na hodnoty mateřství a otcovství, rodičovství a výchovy
- nabízet a svépomocně rozšiřovat pestré kreativní a společenské formy trávení volného času
- posilovat zodpovědnost člověka, možnost jeho seberealizace a vzdělávání
- zajišťovat dostupný otevřený prostor pro sebevyjádření, vnímání tolerance a lidskosti
- vychovávat k souladu s přírodou a ke zdravému životnímu stylu od nejmladšího věku
- rozvíjet komunitu a občanskou společnost

B) Děti a mládež

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. Organizace 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 stávají předurčené k práci také s touto skupinou. Samozřejmě je tým školen, dále vzděláván či případně obohacován dalšími osobnostmi.

Cíle práce s touto skupinou

- nabízet širokou paletu zájmových kroužků pro aktivní trávení volného času
- umožňovat kolektivní a společenské soužití
- vychovávat k souladu s přírodou a ke zdravému životnímu stylu od nejmladšího věku
- posilovat hodnoty kamarádství, fér play, ale také vzdělávání a sebe prezentace
- poskytovat poradenství v sociálních otázkách

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.

Cíle práce s touto skupinou

- dbát na hodnoty soukromí a důvěry při poskytování služeb
- nabízet a svépomocně rozšiřovat rozmanité kreativní a společenské formy trávení volného času
- posilovat zodpovědnost člověka, možnost jeho seberealizace a vzdělávání
- zajišťovat dostupný otevřený prostor pro sebevyjádření, vnímání tolerance a lidskosti
- vychovávat k souladu s přírodou a ke zdravému životnímu stylu od nejmladšího věku
- rozvíjet komunitu a občanskou společnost

Základní údaje o RADKA od roku 2008 ukazuje tabulka č. 1. na str. 9.

Rok 2012 je popsán v tabulce č. 2. na str. 10

2.3. Aktuální popis RADKA – činnost v roce 2012

V roce 2012 obsahovala činnost RADKA 5 center a 3 nových aktivit:

(tabulka obsahuje průměrná čísla odrážející budoucí rozpočty x různé fáze roku 2012)

Oblast	Počet prac/ přepočt. úv	Počet dobr/ reg	Rozpočet	Mzd.nákl. (z toho)
Mateřské centrum+Tandem, 6xPT+1xpobyt...	3/2	25/20	1,36 tis	680 tis
Plavecké centrum od 11 M provoz 2x pobyt	5/1	0	826 tis	220 tis
Dobrovolnické centrum 5 programů	1/0,5	19/19	172 tis	80 tis
Vzdělávací centrum (2 ex, 1 nový)	10/5	0	4,419 mil	2,713 mil
Sociální centrum + doučování; KP + příprava dílny SR	7/6	5/5	1,498 mil	1,025 mil
Klub Underground	1/0,5	4/4	100 tis	50 tis
MŠ Raduška	7/7	2/2	2,725 mil	1,821 mil
<i>Sociální podnikání</i>	<i>10/7 mimo</i>	<i>0</i>	<i>4 mil</i>	<i>40 %</i>
Celkem	25/22	55/50	11 mil	6,589 mil

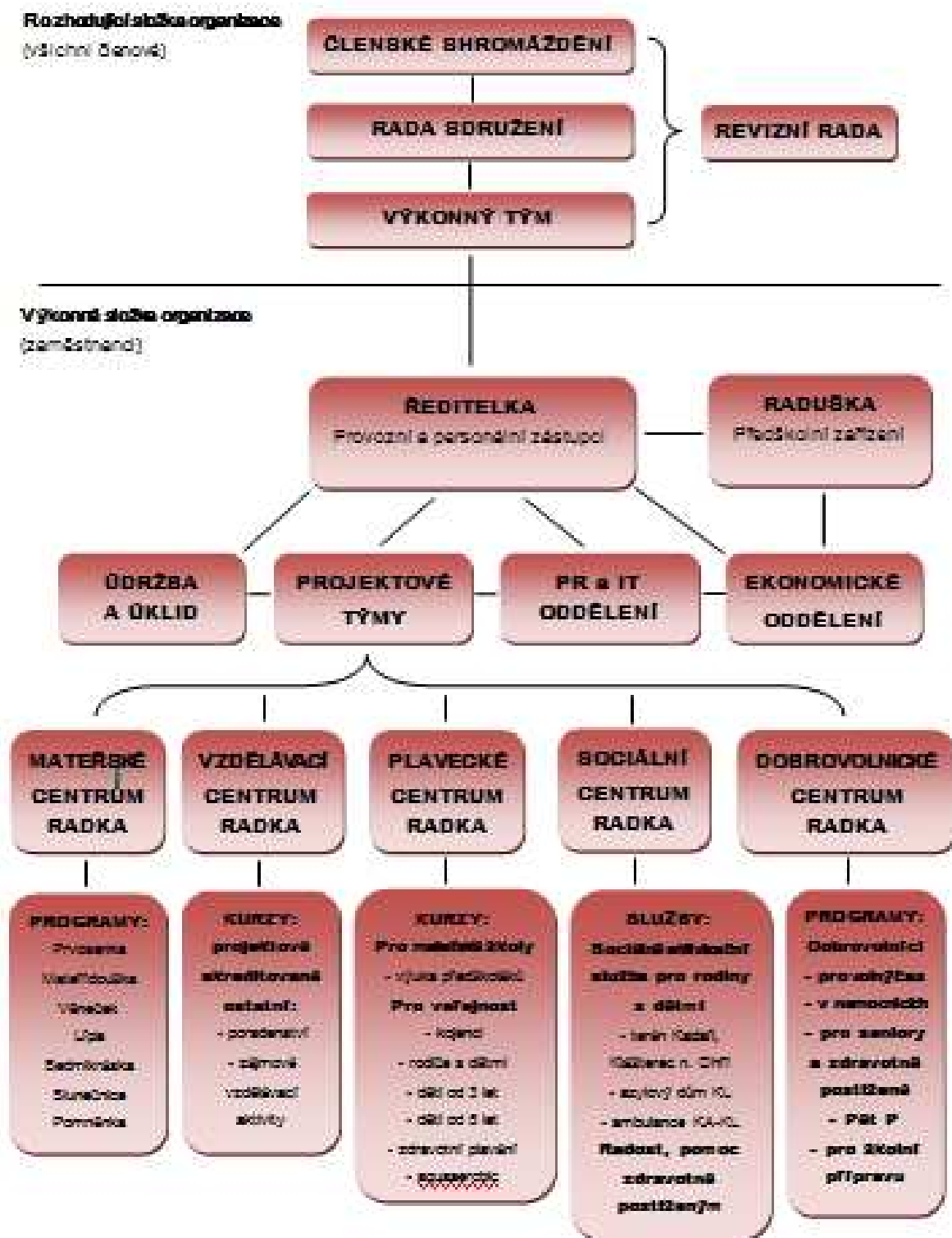
2.4. Personální situace RADKA

Počet pracovníků organizace se mění dle úspěšných realizovaných projektů. Za období let 2008 až 2012 jich bylo průměrně 22 (což představovalo průměrně 18 přepočtených úvazků).

Vzdělávání pracovníků je naší prioritou i nadále - viz cíle.

Pokračování ve strategickém plánování organizace je 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 2012



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.

Vycházející z S – křivky je v RADKA, 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

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

Zdroje:	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Celkem
MÚ Kadaň	0	25 000	36 800	100 000	105 990	115 500	238 627	191 000	211 500	205 550	107 000	1 336 967
KU UK	0	0	0	6 500	0	0	80 000	64 950	81 500	108 000	80 000	420 950
MPSV	0	0	218 500	262 000	297 300	276 012	345 125	323 200	353 425	840 000	1 100 000	4 015 562
MV	0	0	0	0	121 538	160 000	160 000	240 000	135 000	44 000	95 000	955 538
MZ	0	0	0	0	0	70 000	0	100 000	50 000	80 000	100 000	400 000
MŠMT	0	0	0	0	0	0	60 000	1 075 000	97 000	100 000	400 000	1 732 000
Nadace	0	90 000	17 620	0	53 570	70 000	165 300	98 528	267 791	212 065	100 000	1 074 874
Tržby	37 423	121 610	99 989	156 742	448 879	921 921	1 566 181	2 047 002	1 445 401	1 377 373	1 500 000	9 722 521
Dary	52 000	37 500	39 000	5 000	85 977	92 500	22 000	186 700	44 111	1 660 000	50 000	2 274 788
mezisoučet	91 426	276 114	413 914	532 248	1 115 261	1 707 941	2 639 242	4 328 390	2 687 739	4 629 000	3 534 013	21 933 200
EU	0	0	275 899	1 712 612	4 409 368	3 015 042	2 338 908	5 605 192	8 258 565	7 243 000	5 000 000	37 858 586
Celkem	91 426	276 114	689 813	2 244 860	5 524 629	4 722 983	4 978 150	9 933 582	10 946 304	11 872 000	8 534 013	59 791 786

Zdroje z pohledu využitelnosti pro RADKA (obecně platí pro NNO)

1. Zdroje přímo vázané na státní rozpočet – tj. ministerstva, Úřad vlády, ÚP, aj.. Až na výjimky nutno dofinancovat 30% z celkových nákladů prostředky z jiných zdrojů. Jsou poměrně přísně účelově vázány a doposud ve většině případů záruka financování pouze na 1 rok. Přímě závislé na změnách v legislativě.
2. Zdroje samosprávy – MěÚ, KÚ – základní zdroj sloužící na dofinancování zdrojů ze státního rozpočtu. V některých případech se objevuje princip víceletého financování - GS. Zdroje z MěÚ v posledních letech v podstatě vykazují znaky víceletého financování (opakované přidělování totožných částek v letech následujících po sobě apod.). Výhodou je volnější využití prostředků, co se týče struktury rozpočtu, tj. volný pohyb v kapitole provozních nákladů. Nevýhodou pak nemožnost použití na mzdové náklady. Nepřímě a spíše méně závislé na změnách v legislativě a výrazně závislé na místních poměrech.
3. Zdroje z EU - v řádu několika let pravděpodobně nejvydatnější zdroj příjmů. Často uhradí 100% nákladů. V případě získání dotace z EU na již podporované projekty je velké riziko vypadnutí ze systému podpory z tohoto zdroje a následně problémy s financováním pokračujících projektů. Vhodné využívat spíše pro „jednorázové projekty“ tj. takové projekty, které po dokončení financování z EU nepokračují či již nevyžadují finanční podporu, např. vzdělávání, podpora finančního řízení organizace, investiční akce, materiální vybavení, konference, realizace propagačních a jiných tiskových materiálů apod. Nepřímě závislé na změnách v legislativě a místních poměrech.
4. Zdroje nadací a jiné granty – důležitý zdroj dofinancování zdrojů Současně možnost financování zcela konkrétních aktivit a projektů ve velmi širokém spektru možností. Často 100% podpory, případně dofinancování již běžících projektů. Očekáváme nárůst s ohledem na rozvoj fundraisingu v dalších letech. Téměř nezávislé na změnách v legislativě a místních poměrech.
5. Dary, vlastní příjmy (tržby) – v našem případě je zde předpoklad navyšujících se příjmů z těchto zdrojů. Velké možnosti zvláště u drobného dárcovství. Tyto prostředky mají tu přednost, že je lze využít dle aktuálních potřeb organizace na různé účely bez omezení a také na účely, na které nelze využít žádný z předešlých zdrojů např. potraviny, pohoštění hostů, stravné pro zaměstnance, zahraniční cesty, apod. Nezávislé na změnách v legislativě a závislé na místních poměrech.
V oblasti dárcovství je potřeba rozvíjet větší spolupráci s fyzickými osobami, jako dárci individuálními ale i podněcovat společenskou zodpovědnost firem.

3. 2. SWOT analýza

Slouží organizaci pro analýzu okolního prostředí a interních možností.

Stanovení Vizí organizace RADKA do roku 2017

- Organizace není úplně závislá na projektech
- Samofinancování dosahuje 50% - princip sociálního podnikání
- Vysoká kvalita poskytovaných služeb
- Chováme se ekonomicky a ekologicky hospodárně
- MŠ a jesle jsou samofinancovány
- Máme stabilní a kvalitní tým profesionálů
- RADKA je prestižní organizací v regionu
- Máme moderní vybavení PC a učeben
- Klub pro mladé je atraktivní a navštěvovaný
- Vysíláme a přijímáme i zahraniční dobrovolníky
- Bazén je maximálně využíván
- SAS jsme rozšířili na oblasti Kadaň, Klášterec n. O. a další
- Fundraising je účelný a přináší užitek
- Zajišťujeme pobyty pro rodiny s dětmi a tábory pro děti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- Máme dobré vybavení a prostory- Know – how v regionu- Pracujeme s pozitivní cílovou skupinou- Jsme otevření a vstřícní- Dostatek klientů v MC a SAS- Máme dobré jméno u spolupracujících organizací- Pracujeme s dobrovolníky, máme akreditované programy- Principy pro-rodinné politiky ve firmě (aktivity) a benefity- Provozujeme nové plavecké centrum- Máme jedinečnou nabídku komplexních služeb- Stabilní tým- Akreditované vzdělávací programy	<ul style="list-style-type: none">- Problémy s financováním, jednoleté projekty. Nestabilita financování.- Vyšší konkurence v Kadani.- Špatná komunikace v týmu osobní i profesní.- Nedostatek aktivních spolupracujících partnerů- Nedostatečný fundraising

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Pořádání pobytů a táborů. - Větší spolupráce s firmami a větší fundraising. - Rozšíření vzdělávacích aktivit s finanční účastí klientů. - Pořádat školení a teambulding týmu. - Využití mezinárodního dobrovolnictví. - Využití plaveckého bazénu. - Větší spolupráce se školami, nabídky praxí pro studenty. - Rozšíření prodeje produktů sociální dílny. - Reagovat na potřeby klientů. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nájemní smlouva na dobu určitou. - Konec evropských dotací. - Rozklad týmu – odchod strategických osobností.

Nejllepší strategie k dosažení dlouhodobých cílů staví na silných stránkách organizace a zlepšuje její slabé stránky, využívá existující příležitosti a omezuje hrozby.

3. 3. STEEP analýza

<p>Společenské Změna jména vlivem změny zákona (přejmenování na ústav – spolek?) VŠ pobočka v Kadani</p>
<p>Technické Zásadní poruchy a havárie</p>
<p>Ekonomické Problematické financování na přelomu roku</p>
<p>Ekologické</p>
<p>Politické Změna legislativy Změna místní politické reprezentace Zastoupení v komisi Rady města a Radě města</p>

3.4. Analýza segmentace „sociálního trhu“ Kadaně a blízkém okolí (dále jen ST)

Základem pro popis segmentace ST je definice a rozdělení typů služeb a sociálních služeb dle aktuálního znění zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. V tomto zákonu jsou sociální služby rozděleny do 3 základních druhů tj. sociální poradenství, služby sociální péče, služby sociální prevence.

Tyto se člení do 33 různých typů služeb. Mimo služby definované zákonem je dobré sledovat další aktivity s rodinami, další vymezené oblasti např. volnočasové aktivity, prevence sociálně patologických jevů, sociální rehabilitace, zaměstnávání. Důvodem jsou dotace opakovaně vypisované na takto definované zaměření činnosti. V současnosti RADKA v oblasti aktivit rodin s dětmi poskytuje 1 typ sociální služby a dále pak služby z oblastí volnočasových – (nejen) prorodinných, vzdělávacích a poradenských a dobrovolnictví ve městě Kadaň. Máme připravenou registraci dalších SS – sociální rehabilitace a odborné sociální poradenství.

Všechny služby jsou v souladu s „Komunitním plánem města Kadaně a Klášterce n. O. pro roky 2012 -2016“, „Strategickým plánem města Kadaně“ a „Střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb ústeckého kraje“.

Mimo vlastní znalost situace na území města Kadaně a blízkého okolí, využijeme také údaje uváděné v materiálech Katalog sociálních služeb města Kadaně a Cíle a Opatření 1. Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb města Kadaně a Klášterce n. O. Jelikož se aktivit v RADKA mohou zúčastnit i lidé z dalších regionů (Chomutov, Klášterec nad Ohří...), budou využity i informace z Komunitního plánu Chomutova.

Z uvedeného vyplývá, že

- v oblasti našich hlavních aktivit jsme jeden z mála poskytovatelů v obci, který nabízí téměř komplexní služby či jejich zprostředkování
- vhodně doplňujeme nabídku a spolupracujeme se všemi zainteresovanými organizacemi ve městě a nejbližším okolí
- přímou konkurenci nemáme a máme výhodu nekomerčních cen, široké základny, tradice, vhodného zázemí a podpory samosprávy

3.5. Analýza struktury konkurence

Další oblastí, kterou jsme podrobili analýze, byla konkurence. Michael Porter uvádí, že organizace se musí vyrovnat s pěti konkurenčními silami:

1. noví účastníci trhu, potencionální účastníci a hrozba vstupu nových účastníků
2. náhradní služby (výrobky)
3. odběratelé a jejich vliv
4. dodavatelé a jejich vliv
5. konkurenti a charakter jejich soupeření

Těchto pět konkurenčních sil vychází ze znalosti podnikatelského sektoru. Lze přepokládat, že obdobně lze popsat konkurenční síly také v oblasti NNO. Pro potřeby NNO je možno zjednodušeně analyzovat strukturu konkurence s využitím tabulky popisující současnou konkurenci, potencionální konkurenci, spolupracující organizaci a potencionální partnery.

(rozbor konkurence)

Z uvedeného vyplývá, že

- konkurence není nijak obrovská, jde spíš o doplňování palety aktivit a služeb na malém městě.
- spolupracujících organizací máme dost
- příležitostí ke spolupráci je mnoho a dle aktuální situace, poptávky a možnosti zajištění zdrojů se budeme zaměřovat na reálné cíle

4. CÍLE RADKA – STRATEGICKÝ PLÁN

4.1 Aktivity naplňující jednotlivé cíle

Na základě týmového zpracování podkladů probíhala setkání týmu strategického plánování RADKA. 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 (v případě zdrojů z EU)
- zodpovědnou osobu za aktivitu / termín naplňování
- navržené indikátory hodnocení

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

Bylo zpracováno celkem 9 strategických oblastí s těmito názvy:

A/ Lidské zdroje

B/ Financování

C/ Technické zázemí a vybavení – udržení stávajícího

D/ Propagace a PR – udržet stávající aktivity

E/ Sociální podnikání – nové způsoby zisku

F/ Práce s cílovými skupinami

G/ Zahraniční dobrovolnictví

H/ Spolupráce se Sítí MC v ČR

CH/ Mezinárodní spolupráce

J/ Hodnocení plánu

4.2. Konkrétní projektové záměry k naplnění Aktivit

Strategický plán RADKA Kadaň je vytvořen na období let **2013 až 2017** a tedy spadá do možností finanční podpory z dalšího rozpočtového období Strukturálních fondů Evropské unie. Některé stanovené cíle a následné aktivity také počítají s využitím těchto financí (vyznačeno v tabulkách strategických cílů). Většina je ale o neustále pravidelné a plynulé práci celého týmu v nastavených schématech s využitím nových impulsů a kreativity.

Strategický plán RADKA Kadaň je „živým“ dokumentem, projektové záměry budou zpracovávány postupně, během naplňování strategického plánu. Projektové záměry a následné úspěšné projekty jsou zahrnuty do monitoringu strategického plánu.

5. SYSTÉM KONTROLNÍCH MECHANIZMŮ APLIKOVANÝCH V RADKA

Pro další činnost RADKA bude nutná větší orientace na procesy, které zjišťují aktuální stavy naplňování aktivit, stavy financí a vhodnost subdodávek. Pro zjišťování těchto stavů bude RADKA 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/vedoucích pracovníků budeme provádět osobními rozhovory, zjišťováním zpětných vazeb a vzájemným hodnocením s písemným zápisem (dle vnitřních předpisů).

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, spolupracovníků

Měření spokojenosti klientů provádíme osobními rozhovory, zjišťováním zpětných vazeb prostřednictvím dotazníků (viz vnitřní předpisy).

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.

Výsledek monitorování informací o spokojenosti nebo nespokojenosti klientů s realizovanými službami organizace je jedním z měřítek její výkonnosti.

Monitorování ekonomické situace

V organizaci se také provádí monitoring vlastních nákladů každé realizované služby. Monitoring spočívá v ekonomickém hodnocení každé realizované služby. Za monitoring

realizovaných služeb odpovídá ředitelka ve spolupráci s příslušnými vedoucími center odpovědnými za realizované služby a s ekonomem. O finančním výsledku realizovaných služeb informuje ředitelka Členské shromáždění organizace na zasedáních ve formě závěrečné roční finanční zprávy.

6. ZÁVĚREM

RADKA 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 nejkritičtějších míst.

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

Cíle, které si RADKA vytyčila, jsou náročné na realizaci i finanční zabezpečení. RADKA 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.

7. PRAMENY A LITERATURA

1. FOSTER, Richard N. *Strategie podnikání*. Melantrich, 1990
2. SUMEC, Pavel. *Strategický plán*, Agens o. s. Praha 2007
3. ŠATAVOVÁ, Monika. *Strategické plánování*, Agnes o. s., Praha 2007
4. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Rubico s.r.o., Olomouc 1995
5. TÖRÖKOVÁ, Marianna. *Strategické plánování*, The Johns Hopkins University Institut for Policy Studies, Baltimore, Maryland, USA 1997

8. PŘÍLOHY

Příloha č. 1. S - křivka

