

PROCESNÍ ANALÝZA DLE MODELU CAF

AUDITNÍ ZPRÁVA

**CEDR – komunitní centrum,
občanské sdružení**

Dokument byl vypracován nezávislou organizací
SANEK Ponte, o.s., sídlem Slezská 949/32, 120 00 Praha 2

Autor:	CEDR, SANEK Ponte
ID auditu:	2015-PRO-15

Verze/datum:	ver3, 20/10/2015
Auditor:	Lenka Stárková, DiS., Ing. Andrea Štolfová

Obsah

Obsah.....	2
Úvod	4
Základní charakteristika organizace	5
Vize, poslání a hodnoty.....	5
Realizované projekty.....	5
Ukončené projekty.....	5
Použité pojmy a zkratky	7
1. VEDENÍ.....	8
1.A. Kam organizace dlouhodobě směřuje	8
1.B. Jak organizace pracuje s posláním a hodnotami.....	8
1.C. Jak organizace kontroluje naplňování svého poslání	8
1.D. Na čem organizace staví?	9
Důkazy ke kapitole 1. Vedení	9
2. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ.....	10
2.A. Jak organizace připravuje strategii?.....	10
2.B. Jak organizace uplatňuje strategii?	10
2.C. Jak organizace vyhodnocuje naplňování strategie?	10
2.D. Jak se promítá strategie do praxe organizace?.....	10
Důkazy ke kapitole 2. Strategie a plánování	11
3. LIDÉ V ORGANIZACI	12
3.A. Jak organizace plánuje lidské zdroje?	12
3.B. Jak organizace pracuje s lidskými zdroji?.....	12
3.C. Jak organizace vyhodnocuje účinnost práce s lidmi?.....	13
3.D. Na čem organizace staví práci s lidmi v praxi?.....	13
Důkazy ke kapitole 3. Lidé v organizaci	14
4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE	15
4.A. Partneři organizace a řízení vztahů s nimi	15
4.B. Řízení zdrojů a technologií	17
Důkazy ke kapitole 4. Partnerství a zdroje	20
5. PROCESY - SPRÁVA	21
5.A. Správa klíčových procesů v organizaci (poskytované služby a produkty).....	21
5.B. Identifikování, řízení a zlepšování klíčových procesů v organizaci	22
Důkazy ke kapitole 5. Procesy - správa	22
6. VÝSLEDKY PRÁCE ORGANIZACE - KLIENTI (uživatelé, pacienti, zákazníci, občané)	24
6.A. Výsledky měření spokojenosti klientů	24
6.B. Měření výsledků spokojenosti - ukazatele	25
Důkazy ke kapitole 6. Výsledky práce organizace - klienti (uživatelé, pacienti, zákazníci, občané)	25
7. VÝSLEDKY PRÁCE ORGANIZACE - LIDÉ V ORGANIZACI (zaměstnanci, dobrovolníci, stážisté).....	26
7.A. Výsledky spokojenosti a loajality lidí v organizaci.....	26
Důkazy ke kapitole 7. Výsledky práce organizace - lidé v organizaci (zaměstnanci, dobrovolníci, stážisté)	26
8. VÝSLEDKY PRÁCE ORGANIZACE - SPOLEČNOST	27
8.A. Dopady činnosti organizace na společnost – externí výsledky	27
8.B. Dopady činnosti organizace na společnost – interní faktory	27
Důkazy ke kapitole 8. Výsledky práce organizace - společnost.....	28
9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI	30

9.A. Externí výsledky výkonnosti v projektech.....	30
9.B. Interní výsledky efektivity a hospodárnosti	31
Důkazy ke kapitole 9. Klíčové výsledky výkonnosti.....	31

Úvod

Auditní zpráva je povinným požadavkem pro žadatele o podporu výzvy OPZ č. 31 MPSV, dále součástí projektové žádosti a za těmito účely byla také vytvořena.

Auditní zpráva byla vytvořena na základě těchto dokumentů:

- Sebehodnotící zpráva organizace
- zjištění auditora při kontrole na místě
- důkazy k jednotlivým kapitolám

Struktura auditní zprávy byla přizpůsobena použité metodice CAF (Common Assesment Framework), která propojuje předpoklady na jedné straně a výsledky organizace na straně druhé. Tato metoda vychází z myšlenky, že nejlepší výsledky organizace jsou dosahovány na základě strategického řízení, za pomoci zaměstnanců, partnerů a dalších zdrojů.

Jednotlivé oblasti zkoumání (tj. kapitoly auditní zprávy) obsahují souhrnná zjištění auditora, na která pak navazují odborná doporučení v samostatné zprávě nazvané Resumé.

Kapitoly auditní zprávy jsou rozděleny na:

1. Vedení
2. Strategie a plánování
3. Lidé v organizaci
4. Partnerství a zdroje
5. Procesy
6. Výsledky práce organizace – Klienti
7. Výsledky práce organizace – Lidé v organizaci
8. Výsledky práce organizace – Společnost
9. Klíčové výsledky spokojenosti

Základní charakteristika organizace

Vize, poslání a hodnoty

Chceme být doma v regionu, v němž se nacházíme, proto v něm pomáháme vytvářet rovnováhu v sociální oblasti. Pomocí realizace činností a za využití zdrojů, které jsou v daný okamžik a v daném místě k dispozici. Činnosti realizujeme excelentně a profesionálně pro všechny, jichž se naše činnosti dotýkají, na základě hodnot svobody člověka.

Realizované projekty

Sociální služba Azylové bydlení:

- registrována od 2009, 22 lůžek, pobytová služba pro osoby bez přístřeší, poskytovaná pro území města Rumburk a Šluknovského výběžku, roční kapacita 86 unicitních osob

Sociální služba Terénní programy:

- registrována od 2010, okamžitá kapacita 6, Posláním terénní sociální práce je nabídnutí a poskytnutí účinné podpory a pomoci osobám ohroženým sociálním vyloučením v jejich přirozeném prostředí, tak aby nedocházelo k prohloubení jejich nepříznivé sociální situace, roční kapacita 359 unicitních osob

Projekt fungující rodina 2015:

- realizován střídavě od roku 2013, projekt má za cíl zlepšení situace ve 20 rodinách na Šluknovsku, které se ocitly v krizi, jež by mohla vyústit v odebrání dítěte či dětí mimo rodinu, rozšíření kapacity terénních programů

Veřejně prospěšné práce

- vytvoření 4 pracovních míst v rámci pomocných prací v sociálních službách terénní práce a azylové bydlení, realizace 4/2015 - 10/2015

MANA čokoládovna Krásná Lípa, sociální podnik

- založena 9/2012, do konce roku 2014 realizováno jako vedlejší hospodářská činnost, od 1/2015 realizuje sociální družstvo [CEDROVATKA](#), kde je CEDR jedním ze 4 zakladatelů.

Sociálně vyloučené lokality Ústeckého kraje CZ.1.04/2.1.00/70.00038

- CEDR je partnerskou organizací Úřadu práce ČR v projektu Sociálně vyloučené lokality Ústeckého kraje pro lokalitu Varnsdorf

Ukončené projekty

Po padesátce vedu CZ.1.04/2.1.01/91.00018

- projekt ESF, realizace 2012 – 2014, zaměřený na osoby ve věku nad 50 let, podpořeno 40 osob, z toho 22 nastoupilo na 22 nově vytvořených pracovních míst.

Koupě a rekonstrukce azylového domu v Rumburku CZ.1.06/3.1.00/03.06731

- projekt IOP, realizace 2010 – 2014, koupě a rekonstrukce nemovitosti azylového domu v Rumburku, rozšíření kapacity azylového domu z 20 na 22 lůžek a vytvoření zázemí pro terénní programy

Mám práci CZ.1.04/2.1.01/44.00124

- projekt ESF, realizace 2010 – 2012, pro 20 zájemců o zaměstnání vytvořil motivační aktivity, poradenství, rekvalifikaci, odbornou praxi a asistenci na 13 nových pracovních místech.

Poradenské centrum Střelnice" CZ.1.04/2.1.01/91.00198

- projekt ESF, realizace 2012 – 2014, partner projektu, individuálně podpořeno 120 uchazečů o zaměstnání vedených v evidenci ÚP déle než 5 měsíců (motivace, bilanční diagnostika 40 osob, pracovní poradenství, rekvalifikace 66 osob, 16 nových pracovních míst)

Amari centrum

- realizace projektů (klub, fotokroužek, předškolní výchova), 2009 – 2014, volnočasové a předškolní vzdělávání pro děti ze sociálně slabého prostředí, podpořeno cca 200dětí

Asistence v lokálních partnerstvích

- realizace 2010 – 2012, veřejná zakázka pro Úřad vlády ČR- Odbor pro sociální začleňování v romských lokalitách na zajištění asistence pro lokálního konzultanta

Senioři komunikují

- realizace 2009 a 2011, kurzy práce s PC pro seniory

Dobrovolnické centrum Výběžek

- realizace 2008 – 2013, odborné vedení dobrovolníků, jejich další vzdělávání, supervize, podporu a zázemí pro dobrovolníky ve třech programech

Šicí dílna

- realizace 2009 – 2010, cílem projektu bylo podpořit vzdělanost žen a zlepšit jejich přístup na trh práce. V rámci projektu jsme realizovali vzdělávací kurzy z oblasti textilní výroby.

Rozpočet 2015:

Příjmy: 4.990.000Kč / Výdaje: 4.990.000Kč

Úvazky v přímé péči:

13 úvazků

Úvazky ostatní:

1,5 úvazku – stálí zaměstnanci

3 úvazky – pracovníci veřejně prospěšných prací (do 10/2015)

Dobrovolníci / praxe:

10 dobrovolníků jednorázová akce / 5 praktikantů za rok

Členství / partnerství:

Členství v MAS Český Sever z. s., statutární zástupce je členem představenstva MAS

Členství v Potravinová banka Ústeckého kraje z. s.

Člen Rady dobrovolnických center Severozápad – neaktivní členství

Ocenění:

MANA čokoládovna Krásná Lípa, **sociální podnik**: Mimořádné ocenění za kolekci čokoládových bonbónů v kategorii číslo 8 - cukrářské výrobky včetně cukrovinek v soutěži o značku „Nejlepší potravinářský výrobek Ústeckého kraje – Kraje Přemysla Oráče“.

Použité pojmy a zkratky

NOZ – nový občanský zákoník

FB – facebook

TP - terénní programy

AD - azylový dům

IS – informační systém

SQSS – Standardy kvality sociálních služeb

PR – public relations

FR - fundraising

1. VEDENÍ

1.A. Kam organizace dlouhodobě směřuje

Organizace má nově formulovanou vizi (cca 1 měsíc), vize obsahuje poslání a hodnoty, předtím byla vize pouze v hlavě zakladatele. Současná VIZE byla tvořena užším vedením organizace a v budoucnu bude konzultována a připomínkována zaměstnanci. V tuto chvíli se jedná spíše o vnitřní vizi.

Jednotlivé dílčí poslání a hodnoty mají sociální služby v rámci metodik dle SQSS.

Vize organizace pojímá pod sebe dílčí poslání služeb a realizovaných projektů, které jsou s vizí v souladu.

Pracovníci byli s vizí seznámeni pasivní formou, zatím neměli možnost se na její tvorbě účastnit a ani se k ní vyjádřit. Co se týká komunikace vně, tak nebylo prokázáno, že by byla vize řádně komunikována uvedenými nástroji (webové stránky, FB, letáky, hlavičkové papíry).

VIZE

„Chceme být doma v regionu, v němž se nacházíme, proto v něm pomáháme vytvářet rovnováhu v sociální oblasti. Pomocí realizace činností a za využití zdrojů, které jsou v daný okamžik a v daném místě k dispozici. Činnosti realizujeme excelentně a profesionálně pro všechny, jichž se naše činnosti dotýkají, na základě hodnot svobody člověka.“

1.B. Jak organizace pracuje s posláním a hodnotami

Nová vize obsahuje poslání a hodnoty.

Dílčí poslání, strategické cíle a hodnoty mají formulovány jednotlivé sociální služby, tyto jsou v souladu s hlavní vizí organizace. Strategické cíle jsou definovány jen pod vedením organizace (Řebíček, Šafusová), na základě přípravy projektů jsou poskytovány dalším osobám (Saganová, Kafková).

Poslání a hodnoty

- s posláním a hodnotami jsou seznámeni všichni zaměstnanci
- poslání a hodnoty jsou součástí dokumentů - hlavičkový papír, emailová komunikace, www stránky, FB stránky – postupně je doplňována do všech dokumentů
- poslání a hodnoty byly tvořeny užším vedením organizace a v budoucnu budou konzultovány se zaměstnanci

„Chceme být doma v regionu, v němž se nacházíme, proto v něm pomáháme vytvářet rovnováhu v sociální oblasti. Pomocí realizace činností a za využití zdrojů, které jsou v daný okamžik a v daném místě k dispozici. Činnosti realizujeme excelentně a profesionálně pro všechny, jichž se naše činnosti dotýkají, na základě hodnot svobody člověka.“

1.C. Jak organizace kontroluje naplňování svého poslání

Kontrola dosud neformalizované vize a naplňování poslání organizace / projektů je prováděna ředitelem organizace „namátkově“, což většinou vychází z osobní potřeby ředitele organizace. Kontrolní činnost však postrádá systém a ani o ní neexistují žádné záznamy.

Vedení organizace (Řebíček, Šafusová) hodnotí naplňování strategických záměrů a poslání průběžně (v rámci porad), namátkově dle vlastní potřeby, jedná se o interní ústní hodnocení, zda jsou dané činnosti v oblasti, na kterou se organizace zaměřuje, v souladu se směrem jakým by se měla organizace rozvíjet.

1.D. Na čem organizace staví?

Organizace má definovanou jasnou organizační strukturu, která vychází ze stanov spolku, dále je rozvíjena do jednotlivých projektů a služeb.

Organizační struktura je součástí Organizačního řádu, konkrétní projektová schémata jsou součástí registrace sociálních služeb nebo součástí Oběhu účetních dokladů.

Organizace má platné stanovy občanského sdružení a platnou registraci sociálních služeb, v přípravě je úprava změny statusu na zapsaný spolek dle NOZ.

Nejvyšším orgánem spolku je valná hromada, kterou tvoří všichni členové, spolek tvoří tři členové, dva členové jsou ve spolku pouze formálně. Členové nedodávají podněty pro vytváření strategického partnerství ani upozornění na možná rizika. Chybí zde kontrolní mechanismus, který by pomohl organizaci ve vyhodnocování a v naplňování vize a poslání.

Organizaci spravuje předseda spolku (Řebíček) naplňuje rozhodnutí valné hromady spolku, zastupuje spolek navenek, jedná jeho jménem, přijímá zaměstnance do pracovního poměru a rozhoduje o provozních záležitostech spolku.

Vztahy s významnými podporovateli a donátory jsou v gesci předsedy spolku/ ředitele (95 %), který s nimi komunikuje. S některými podporovateli komunikují zaměstnanci, kteří se s daným donátorem znají.

Důkazy ke kapitole 1. Vedení

dokumenty fyzické	Hlavičkový papír, leták,
dokumenty elektronické	Interní online systém (IS)
webové stránky	www.os-cedr.cz , http://iregistr.mpsv.cz/socreg/soubory.do?756g=2cb77ba6e76b552d&736c=77e3de000352a8b3&SUBSESSION_ID=1443537185247_1 http://iregistr.mpsv.cz/socreg/soubory.do?756g=1786dadd24bc9def&736c=935bb423b5508502&SUBSESSION_ID=1443537271026_3
sociální síť	https://www.facebook.com/CEDR-komunitn%C3%AD-centrum-ob%C4%8Dansk%C3%A9-sdru%C5%BEen%C3%AD-108114042575063/timeline/
vnitřní předpisy	Organizační struktura, organizační řád, oběh účetních dokladů
ostatní	emailová komunikace

2. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

2.A. Jak organizace připravuje strategii?

Náznak strategického plánování zůstává stále v podobě myšlenky. Dlouhodobé a střednědobé cíle organizace nejsou řádně definovány. Organizace nemá souhrnný dokument, plnící funkci strategického plánu (případně samotný strategický plán). Organizace své činnosti plánuje, nicméně nejedná se o systematické strategické řízení celé organizace.

Strategie organizace z pohledu projektů je utvářena na cca 1 - 2x ročně uskutečňovaných poradách / setkáních vyššího managementu za přítomnosti předsedy spolku. Dílčím způsobem je strategický plán v organizaci rozpracován na úrovni obou poskytovaných sociálních služeb (AD a TP) ve formě veřejného závazku.

2.B. Jak organizace uplatňuje strategii?

Vzhledem k tomu, že strategický plán není rozpracován do detailů, jsou na setkáních formulovány pouze některé z konkrétních úkolů.

Vedení vyhledává primárně (projektové) příležitosti, které pak hodnotí, zdali jsou v souladu s posláním organizace. Vznikající krátkodobé či dlouhodobé cíle navazují na strategické záměry projektů, jsou podrobně rozpracovány do plánů a úkolů s odpovědnostmi a termíny plnění. Setkání se účastní vyšší management spolku. Zde jsou zastoupeni klíčoví či vedoucí pracovníci zodpovědní za jednotlivé projekty /úseky/ soc. služby. Úkoly, které byly stanoveny, tyto osoby pak v další činnosti případně delegují na řadové pracovníky organizace a konzultují a řeší jejich průběh s předsedou spolku.

2.C. Jak organizace vyhodnocuje naplňování strategie?

Cíle a úkoly, které se týkají realizovaných projektů, kontroluje vyšší management na setkání 1-2x do roka nebo průběžně na poradách. Na setkáních (zmiňovaných v bodech 2.A, 2.B) bývá sledováno a vyhodnocováno, jak se podařilo konkrétně formulované úkoly (střednědobé a krátkodobé cíle) realizovat. Dle výsledků, bývá popř. přehodnocován další postup.

Naplňování krátkodobějších cílů stanovených v rámci sociálních služeb a projektů, bývá kontrolováno a dochází k jejich přehodnocování v rámci jednotlivých porad pracovníků soc. služby/realizačních týmů projektů. Průběžným výstupem jsou zápisy z porad (uskutečňují se zpravidla 1 – 2x měsíčně), které jsou však většinou pracovníků nedostupné a dále se s nimi již nepracuje.

Hlavním nástrojem kontroly je nově informační systém (dále jen IS), kam se evidují opět aktivity související s výkonem sociální služby. Se systémem se v organizaci teprve seznamují.

2.D. Jak se promítá strategie do praxe organizace?

V každodenním fungování organizace je dáván důraz na strategické směřování při realizaci jednotlivých projektů a vedení a řízení lidí.

Hlavní záměry organizace nejsou systémově komunikovány uvnitř ani vně třetím stranám. Zveřejňovány jsou pouze materiály, které má organizace za povinnost publikovat v návaznosti na projekty (výroční zprávy, výstupy projektů, další důkazy uvedené v sebehodnocení organizace). V organizaci není nastaveno systémové shromažďování informací týkající se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran.

Vedení organizace má v plánu do dvou let převést řízení organizace na „svobodnou firmu“.

Důkazy ke kapitole 2. Strategie a plánování

dokumenty fyzické	Poznámky a nákresy – tvorba strategie na flipchartu (uloženo v kanceláři organizace v Krásné Lípě), zápisy z porad k projektům
dokumenty elektronické	
webové stránky	V záložce věnované soc. službám na webových stránkách organizace (http://www.os-cedr.cz/) je umístěn veřejný závazek.
sociální sítě	-
vnitřní předpisy	-
ostatní	-

3. LIDÉ V ORGANIZACI

3.A. Jak organizace plánuje lidské zdroje?

Organizace má zpracovanou personální strategii z roku 2009. Aktualizace personální struktury se provádí na základě aktuální potřeby organizace, podílí se na ní vedoucí pracovníci a pracovníci základního týmu. Dokument personální strategie nebyl od svého vzniku aktualizován. Plánování lidských zdrojů funguje podobně jako řízení organizace na projektové bázi, i když z jedné části vychází z ideálního stavu organizační struktury, která je pevná. Zde se hovoří o kmenovém týmu.

Z důvodu neexistence formulace strategického plánu, je velmi těžké strategicky plánovat počet i rozvoj lidí s dopadem na dlouhodobou udržitelnost organizace. Počty pracovních míst jsou plánovány na základě projektů, potřeby pro zabezpečení všech činností, programů, služeb a aktivit sdružení. Podílí se na nich ředitel, vedoucí pracovníci a základní pracovní tým.

Nábor nových pracovníků probíhá podle nepsaných pravidel od vyhlášení inzerátu, výběrového pohovoru mapující odborné kompetence, předpoklady vztahu ke klientovi, osobnostní předpoklady ve vztahu k organizaci, soulad hodnot, které organizace žije. Důraz je kladen na odborné způsobilosti k práci (s ohledem na realizovaný projekt) i na reference od kolegů či jiných neziskových organizací.

Zaškolení pracovníků probíhá dle situace a potřeby, všichni pracovníci jsou vždy nejdříve seznámeni se službou, domovním řádem, metodikami, online systémem atd. Zaškolení trvá 4-24 hod, dle potřeby zaměstnance déle. Dále zaškolení terénních pracovníků poté probíhá se zkušenou kolegyní – ta je přidělena vedením.

Rozvoj pracovníků vychází ze zákonné povinnosti se vzdělávat (dle Zákona o sociálních službách č.108/2006 Sb.), ale nevychází z individuálního rozvojového plánu. Zaměstnanci se mohou vzdělávat i nad rámec povinného vzdělávání. Zaměstnanci si kurzy vyhledávají sami či reagují na nabídky zasláné vedením. Vzdělávání je vnímáno ze strany zaměstnanců jako žádaný a využívaný benefit. Většinou se jedná o kurzy zdarma, jejichž dopad do praxe může být sporný, fungují nicméně jako prevence vyhoření. Zpětná kontrola rozvoje pracovníků v organizaci neexistuje. Přínos pro výkon činnosti není mapován, ani není případně sdílet s ostatními pracovníky.

3.B. Jak organizace pracuje s lidskými zdroji?

V organizaci funguje stabilní kmenový tým, který aktivně sdílí poslání i hodnoty organizace, podílí se na klíčových aktivitách a zastává role vyššího managementu (vedoucí odborné pozice). Zapojení ostatních pracovníků do běžné operativy funguje dobře, nefunguje však již jejich zapojení do strategických východisek a dlouhodobých záměrů. Se strategickými záměry jsou pouze seznámeni a úkoly jsou mezi ně přerozdělovány.

Řízení pracovních podmínek a péče o zaměstnance vychází z Personální strategie občanského sdružení Cedr, zajišťuje je ředitel organizace a vedoucí pracovnice. Je realizována především formou měsíčních supervizních setkání a pravidelných porad týmů, poskytuje 5 týdnů dovolené a flexibilní pracovní dobu pro terénní pracovníky, vzdělávání apod.

Pracovní podmínky – jsou řízeny v souladu s výkonem služby - v současné době zajistila organizace zázemí pro terénní pracovníky ve 3 lokalitách (Rumburk, Česká Lípa, Jiříkov).

Dle Pracovního řádu zaměstnavatel zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví svých zaměstnanců při výkonu práce. Vedoucí pracovník informuje zaměstnance o rizicích jejich práce a o opatřeních na ochranu před jejich působením. Jsou vypracovány metodiky, jak postupovat v rizikových situacích: Nouzové a havarijní situace +

postup při jejich řešení, Postup zvládnutí situace s agresivním uživatelem a zaměstnanci jsou s metodikami seznámeni.

Funguje standardní postup výběru pracovníků, viz výše 3.A.

Úkolování zaměstnanců probíhá na týmových poradách vedením, nebo se tým sám dohodne na plnění úkolů (např. při předávání směn). Dále je také možno využít online systém pro úkolování (úkolníček, terénní kniha apod.)

3.C. Jak organizace vyhodnocuje účinnost práce s lidmi?

Hodnocení výkonu lidí provádí ředitel organizace a vedoucí pracovníci na základě záznamů v online systému. Kontrola a zpětná vazba od vedoucích pracovníků je primárně směřována na výsledky činnosti a plnění odpovědnosti za přidělené úkoly, tj. formou kontroly výstupů pracovníků – záznamy v online systému. Celkové hodnocení s ředitelem a ostatními zaměstnanci probíhá 1x za půl roku, ale není to pravidlo. Jako nástroj je používána zpětná vazba bez písemného záznamu. Spokojenost a motivace lidí se běžně nezjišťuje.

Zpětná vazba je poskytována v rámci běžné praxe, průběžně na poradách nebo všeobecně po splněných aktivitách. Existují záznamy v IT systému nebo v zápisech z porad, které jsou však obtížně dohledatelné.

Systém hodnocení lidí je formálně ukotven v Personální strategii o. s. CEDR z roku 2009, v současnosti není aktualizován a hodnocení lidí probíhá průběžně.

Hodnocení pracovníků nemá přímou souvislost s finančním odměňováním. V praxi není vůbec uplatňován sankční systém. Pouze velmi ojedinele.

Odměňování má návaznost spíše na finanční situaci organizace nežli na hodnocení, v případě hrubého porušení pracovní smlouvy se odměny nevyplácí.

Odbornosti lidí v organizaci je podmíněna zákonem, zaměstnanci mají nárok na vzdělávání v té oblasti, na kterou se vztahuje pracovní náplň. Odbornost sleduje ředitel a vedoucí pracovníci v online zápisech o intervencích, dbá se na plnění standardů a cílů, řešení problémů a během porad se také vyjasňují postupy práce.

Ředitel organizace eviduje ukončené pracovní smlouvy, vyhodnocování fluktuace neexistuje.

3.D. Na čem organizace staví práci s lidmi v praxi?

Organizační kultura je decentralizovaná kultura výkonu (úkolů) – soustřeďuje se více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů. Pravomoc je spojena spíše s odborností než s pozicí. Neformální vztahy jsou obecně vstřícné a přátelské. Vedení organizace plánuje převést do 2 let organizaci na svobodnou firmu.

Pravidelné průzkumy spokojenosti a motivace pracovníků v organizaci neprobíhají. Pracovníci mají možnost řešit problémy či nespokojenost na poradách a supervizích (ty jsou spíše zaměřeny na práci s klienty).

Zapojování zaměstnanců do chodu organizace funguje, zaměstnanci mají prostor a svobodu pro vlastní iniciativu a sebeřízení.

Formální plánování dalšího rozvoje zaměstnanců nefunguje, ale pro rozvoj a adaptaci poskytovaných služeb na nové podmínky či trendy nutně organizace adaptuje a připravuje také pracovníky. Dále mají zaměstnanci možnost účasti na seminářích či stážích, které umožňují profesní rozvoj.

Důkazy ke kapitole 3. Lidé v organizaci

dokumenty fyzické	Prezenční listiny supervizí a porad, zápisy z porad, metodiky.
dokumenty elektronické	supervizní kontrakt, Personální strategie a Pracovní řád o.s. CEDR
webové stránky	
sociální sítě	
vnitřní předpisy	Personální strategie
ostatní	Online systém o.s. CEDR Plán práce s lidskými zdroji Záznamová a terénní kniha Metodiky krizových situací

4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE

4.A. Partneři organizace a řízení vztahů s nimi

Organizace nemá žádný pevný koncept ani metodiku pro PR a řízení vztahů s třetími stranami. Jedná se spíše o okrajovou činnost, které dosud nebyla věnována příliš velké pozornost.

Organizace nemá komunikační strategii ani PR plán. Služby organizace jsou v dané lokalitě ojedinělé, svým přístupem a výsledky si získali partnerství s úřady i ostatními organizacemi a lidé v okolí je po letech přijali do své komunity.

Používané PR nástroje (web, FB, letáky nesplňují pravidla PR komunikace a jejich používání je čistě okrajové) jsou využívány spíše jako nutný prostředek pro prezentaci výstupů samotných projektů, čemuž odpovídá i jejich forma a obsah. V organizaci není specialista, který by se dané PR činnosti mohl cíleně věnovat. Média v organizaci oslovují zřídka, většinou opět nárazově s výstupy svých projektů.

Organizace nemá oficiální logo. Zatím byla potřeba ani osoba, která by jej zpracovala.

Řízení vztahů se všemi třetími stranami staví organizace na intuitivní bázi, ve většině případů spíše reaktivní. Pro navázaná partnerství nejsou stanovovány konkrétní cíle ani žádná pravidla. Partnerství nejsou průběžně vyhodnocována.

Klienti organizace

- TP = osoby ohrožené sociálním vyloučením (sociálně slabé rodiny, osoby)
- AD = osoby, které se ocitnou v krizové situaci spojené s bydlením a zároveň chtějí tuto nepříznivou situaci řešit (zdravotní stav žadatelů nesmí narušovat soběstačnost)
- osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy
- osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách
- rodiny s dětmi
- lidé patřící k etnickým menšinám
- všechny osoby, které se na CEDR obrátí (základní poradenství v rámci odbornosti poskytuje NNO všem osobám, které potřebují pomoci)
- dlouhodobě nezaměstnaní

Partneři organizace

- Partneři = všechny organizace, se kterými NNO spolupracuje a je s nimi v pravidelném kontaktu, navštěvují se, komunikují spolu. S žádnou organizací nemá CEDR sepsanou partnerskou smlouvu.
- individuální a firemní dárci (např. individuální přispěvatelé do sociálního šatníku, Česká federace potravinových bank, klub přátel dětských domovů, firma Gabriel Varnsdorf,...)
- orgány veřejné správy (Úřad vlády, Krajský úřad, obecní úřady obcí Šluknovského výběžku, úřady práce, orgány SSP (státní sociální podpory), OSPOD (orgán sociálně právní ochrany dětí), Ministerstvo vnitra ČR, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR)
- spolupracující NNO (např. Kostka Krásná Lípa, Azylové domy Šluknovského výběžku, Agentura Pondělí, Agentura pro sociální začleňování, Oblastní charita,...)

- spolupracující média - Kránsnolipský měsíčník Vikýř. Pokud organizace pořádá či úspěšně podnikne nějakou akci, informuje o tom veřejnost, média samovolně neoslovuje (pokud k tomu není výrazný důvod).
- dále organizace spolupracuje s: Integrovaný operační program, Komunitní plánování na Šluknovsku (Katalog poskytovatelů sociálních služeb), Nadace Terezy Maxové, Nadace Euronis, Gumotex, Fond pomoci, Velvyslanectví Nizozemského království, button techsoup.cz, Agentura pro začleňování v romských lokalitách, Evropský sociální fond ČR, Nadace O2, Pomozte dětem!, Nadace rozvoje občanské společnosti, Rada vlády pro záležitosti romské komunity, Nadační fond manželů Livie a Václava Klausových, Nadace české spořitelny

Udržování vztahů mezi partnery je prováděno na základě udržování vzájemné komunikace a přátelských vztahů formou děkovných dopisů, PF pozdravů, pozvánek na akce, zprávou o výsledcích projektů.

Zásady komunikace s partnery

- nejsou stanoveny (sepsány)
- komunikace probíhá osobně, emailem, telefonicky
- obecně ale platí, že se snaží:
 1. komunikovat jasně - znát svůj komunikační cíl (co chce sdělit a co by mělo být účelem komunikace)
 2. komunikovat stručně - stručnost a výstižnost sdělení
 3. komunikovat správně - používat srozumitelné a bezchybné výrazy, které působí profesionálněji
 4. zdvořilá komunikace - lidé se při tomto typu komunikace cítí bezpečně a komunikují bez předsudků a zbytečných emocí

Výběr partnerů a vyhodnocení úspěšnosti aktivit PR a v partnerství

- výběr partnerů probíhá na základě potřeb klientů a pracovních potřeb organizace. Organizace, se kterými CEDR spolupracuje, nejsou uvedeny v žádné strategii partnerství, partnerství tedy vzniká a udržuje se na základě aktuálních potřeb.
- vyhodnocení úspěšnosti aktivit probíhá na základě dlouhodobé či vícečetné spolupráce s partnery, zpráv z okolí (např. od široké veřejnosti či od jiných organizací, kterých se konkrétní spolupráce netýká), četnosti donátorů, neformálního partnerství = přeposílání klientů.

Vztahy s třetími stranami

Smlouvy jsou uzavírány s partnery pro odborné záležitosti nebo granty a dotace. Spolupráce je na ústní dohodě, písemná forma spolupráce partnerů se týká pouze partnerů v konkrétních projektech, kteří poskytují organizaci CEDR finance (státní a místní samospráva). U velkých donátorů tohoto typu je pak aktivita ze strany organizace cílenější a pečuje se o partnery i z pohledu PR aktivit.

Z pohledu marketingu

- marketingové aktivity nejsou záměrně řízeny, vše je řízeno projektově = co ukládá konkrétní projekt, to je splněno (letáky, výroční zpráva), sociální síť, webové stránky
- organizace nemá zpracovanou marketingovou strategii ani žádné strukturované marketingové kampaně
- konkurence je známa, sledování kvality činnosti jiných organizací probíhá nepřímo, není zavedeno cílené sledování a pravidelné vyhodnocování. Ale je řízeno pravidelné setkávání a sledování aktivit

jiných organizací například v rámci koordinačních skupin (zasedání zástupců NO organizací v obci, zástupci obce, zástupci školských zařízení) nebo zasedání komunitního plánování.

- někdy se stane, že jsou pracovníci organizace CEDR osloveni jako "odborníci" v dané oblasti působení a jsou požádáni o přednášku o činnosti organizace = pracovníci jsou tedy reklamou organizace a tvoří její PR i marketing
- pokud má organizace úspěchy v terénu či v AD (klienti jsou s prací a službami spokojeni), jejich doporučení je pro organizaci velkým marketingovým přínosem

Monitoring povědomí o organizaci

- není řízeně sledováno
- organizace se snaží sledovat nahodile, archivuje zmínky z tisku či jiných médií
- v organizaci se nezaměřují na cílené budování značky, povědomí sledují na základě své činnosti a spolupráce s jinými organizacemi
- přehled o známosti organizace na veřejnosti má organizace pouze na základě individuálně zjišťovaných referencí

4.B. Řízení zdrojů a technologií

Fundraising je v organizaci spíše náhodný, je v tuto chvíli předmětem rozvoje a plánů. Financování komunitního centra CEDR stojí především na provozních dotacích a dotacích z projektů realizovaných z EU nebo místní samosprávou. Velmi nízký je poměr financování ze soukromých zdrojů. Spolupráce s partnery se omezuje spíše na jednotlivé počiny a projekty než na dlouhodobé partnerství.

Partneři organizace jsou primárně krajské úřady, státní správa a místní samospráva či jiné neziskové organizace, které mají podobný cíl nebo společnou cílovou skupinu a jsou si vzájemně prospěšní.

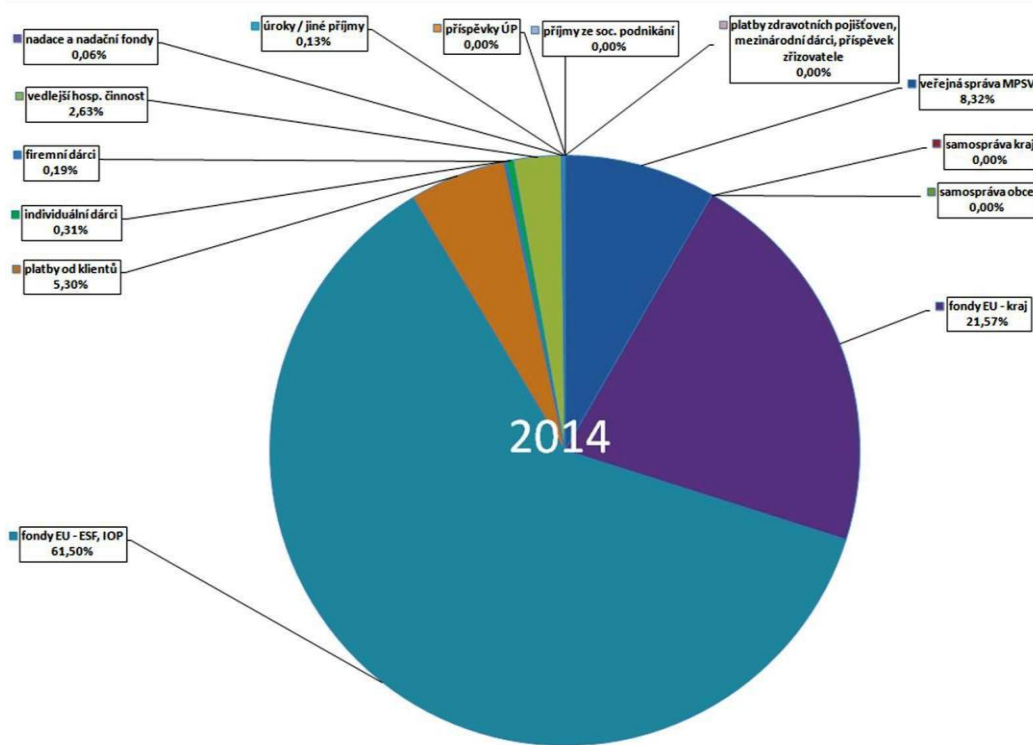
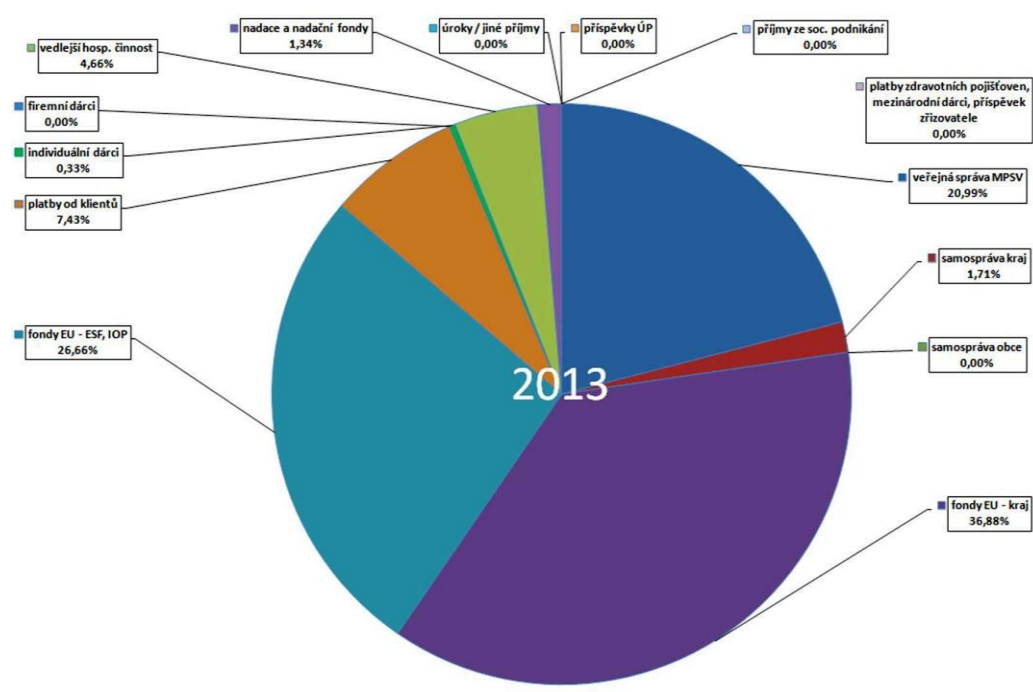
Spolupracující NNO mají přínos pouze z pohledu sdílení klientů a know-how, nebo v některých službách využívají skrz partnery jiné odborníky, které organizace CEDR nemá.

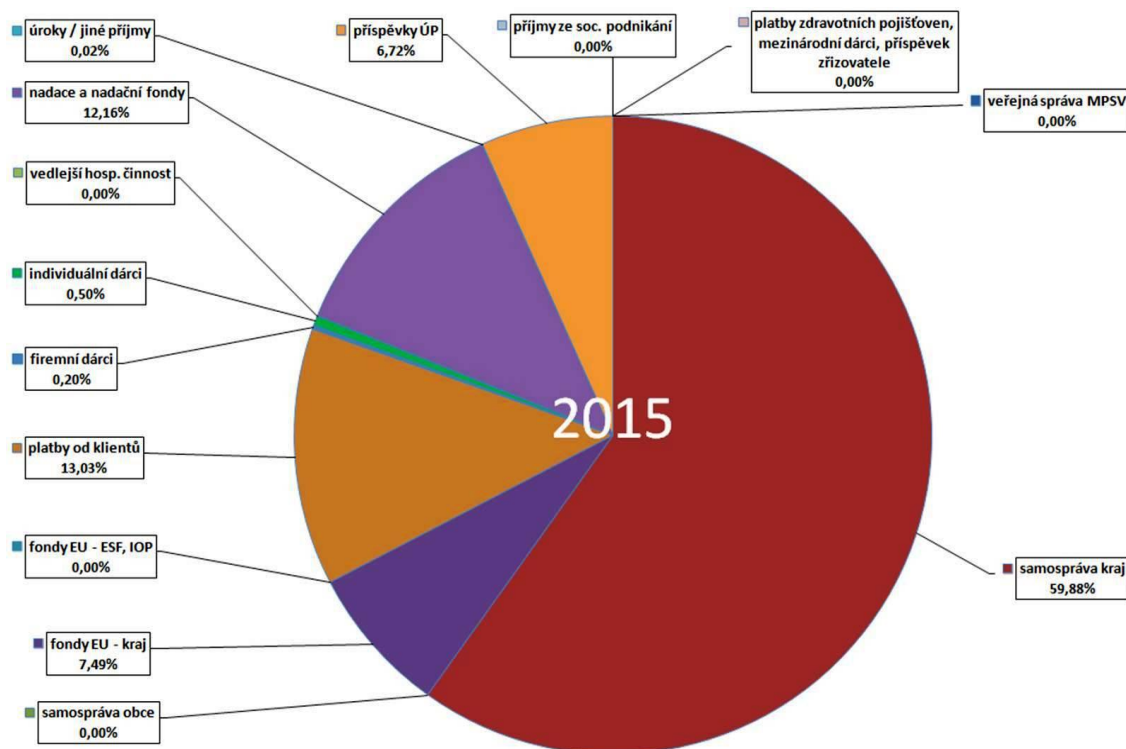
Práce s individuálními dárci není koncepční. Dárci oslovují organizaci spíše sami na základě známostí, či na základě osobní zkušenosti se službami v Cedru. Ve většině případu se jedná o hmotné dary nebo menší finanční prostředky, výtěžky z jiných charitativních akcí.

Firemní dárci se cíleně neoslovují, neexistují žádná metodika oslovování dárců ani péče o ně.

Správa finančních zdrojů

- zveřejňování finančních prostředků na projekty je v přípravách
- výroční zpráva vychází pravidelně - zveřejněno na internetu, v tištěné podobě v kanceláři (na vyžádání přístupná)
- vnitřní předpis (řízení finančních zdrojů) k nahlédnutí v kanceláři organizace
- ekonomické řízení provádí vedoucí pracovník organizace, účetnictví provádí účetní organizace
- koláč finančních zdrojů (2013, 2014, 2015) přiložen níže





Řízení informačních zdrojů

Organizace funguje online přes informační systém (dále jen IS), který je v současné době v procesu tvorby. Nový informační systém centralizuje práci v organizaci a je hlavním nástrojem interní komunikace:

- dává strukturu pro interní komunikaci i při střídání směn.
- sčítá kvantitativní ukazatele – počet aktivit klienta, obložnost apod.
- vyhodnocuje plnění úkolů
- evidence docházky všech pracovníků,
- upomínky,
- plán dovolených,
- centralizace objednávek,
- využívání služebního auta,
- registr smluv,
- monitorovací zprávy,
- databázi klientů,
- záznamy o úkonech a aktivitách ve službách,
- předávání úkolů (zatím není plně využíván).
- reference od klientů

Systematická práce s interními zdroji není mimo systém zavedena, např. metodiky, hlavičkové papíry, zápisy z porad nejsou dostupné všem pracovníkům.

IT, bezpečnost informací

- veškeré nepřístupné materiály jsou uzamčeny a dostupné pouze na vyžádání odpovědné osoby
- omezené přístupy v systému (každý pracovník může v systému pouze ty úkony, které jsou důležité pro jeho práci)

- ochrana informací je v různých fázích různá, sepsáno ve standardech sociální služby
- standardy jsou fyzicky na AD a v systému + metodika (to co ukládá zákon)
- IT zabezpečení má na starosti IT technik (zaměstnanec organizace)

Správa hmotných zdrojů

- prováděna vždy v závislosti na jednotlivých projektech
- zaznamenána v inventurních kartách v účetnictví - fyzicky
- odpisové plány - fyzicky u jednotlivých projektů
- správa automobilu – spravuje vedoucí organizace
- správa budovy AD - zaměstnanci AD
- finanční správa v kanceláři organizace (účetní, vedoucí pracovník),
- IT správa - IT technik

Důkazy ke kapitole 4. Partnerství a zdroje

dokumenty fyzické	výroční zpráva, účetní materiály, metodiky, letáky, stanovy organizace, standardy sociální služby
dokumenty elektronické	výroční zpráva, metodiky, stanovy organizace, standardy sociální služby
webové stránky	https://os-cedr.cz/ , https://os-cedr.cz/spolupracujeme (odkazy na webové stránky partnerů na našich webových stránkách)
sociální sítě	
vnitřní předpisy	oběh účetních dokladů, metodiky sociálních služeb, online systém
ostatní	

5. PROCESY - SPRÁVA

5.A. Správa klíčových procesů v organizaci (poskytované služby a produkty)

Organizace má dobře zpracovány hlavní procesy směřující k naplňování poslání, tj. metodiky práce a standardy kvality sociální služeb. Ostatní klíčové podpůrné procesy jako je např. řízení organizace nebo metodika pro fundraising chybí.

Za hlavní činnosti jsou v organizaci považovány 2 služby:

- Azylový dům
- Terénní práce

Dále je v rámci terénní práce projekt Fungující rodina. Základní informace pro veřejnost jsou na webových stránkách, viz výše.

Všechny základní dokumenty týkající se řádného běhu služeb má NNO v informačním systému (IS), v odkazu postupy, kde si je může každý pracovník přečíst, použít jako pomůcku ve specifické situaci a také přidat poznámku ke změně části dokumentu, která se bude brát v potaz při aktualizaci dokumentu. Nyní se každá přidaná poznámka zobrazí všem zaměstnancům (kterých se to týká) na úvodní straně IS. Ten sám se stále vyvíjí dle potřeb zaměstnanců, kde každý z nich může nahlásit chybu či návrh na vylepšení stávajícího řešení.

Dokumenty týkajícího se azylového domu	
Veřejný závazek	Systém, web
Domácí řád	Systém, fyzicky v kanceláři AD a na každé nástěnce uživatelů
Dodatek domácího řádu azylového domu pro matky s dětmi	Systém, fyzicky v kanceláři AD a na nástěnce v patře matek
Desinfekční řád	Systém, fyzicky v kanceláři AD
Pravidla informování zájemců o službu	Systém
Pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu	Systém
Pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby	Systém
Pravidla pro plánování a přehodnocování procesu poskytování služby	Systém
Pravidla pro dokumentaci o uživatelích včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace	Systém
Pravidla pro podávání a vyřizování stížností	Systém, fyzicky v kanceláři AD a na každé nástěnce uživatelů
Postup přijetí	fyzicky v kanceláři AD
Přehled práce ranní směny	fyzicky v kanceláři AD

Dokumenty týkajícího se terénní práce	
Veřejný závazek	Systém, web
Popis základních činností	Systém

Popis dne pracovníka terénní služby	Systém
Ochrana práv uživatele a střety zájmů	Systém
Postup zvládnutí situace s agresivním uživatelem	Systém
Dokumentace o poskytování sociální služby	Systém
Individuální plánování podpory při řešení nepříznivé sociální situace	Systém
Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociálních služeb	Systém
Karta sociální služby TP	Systém
Jednání se zájemcem a dohoda	Systém

Procesy v rámci služeb jsou pravidelně aktualizovány a na základě praxe upravovány.

5.B. Identifikování, řízení a zlepšování klíčových procesů v organizaci

Řízení kvality systémově neprobíhá, služby jsou vyhodnocovány z pohledu plnění výstupů, nikoliv co do spokojenosti klientů či dlouhodobého dopadu na společnost. V případech, kdy hodnocení kvality probíhá, pak je v záznamech, se kterými se zpětně nepracuje (záznamová kniha v IS) nebo se nedostatečnost kvality služeb řeší např. na supervizi.

Kdokoliv ze zaměstnanců může navrhnout jakoukoli inovaci vedení. Vedení je otevřené a nemá problém k novým myšlenkám. Inovace zavádí a vyhodnocuje samo vedení, které si také řeší rozpočet, píše projekty, shání financování pro udržení, zkvalitnění a růst organizace.

Důkazy ke kapitole 5. Procesy - správa

dokumenty fyzické	Standard 1 pro AD a TP, Smlouva o financování, monitorovací zprávy, závěrečné zprávy, výroční zprávy. Interní – přehodnocení služby Pravidla informování zájemců o službu Pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu Pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby Pravidla pro plánování a přehodnocování procesu poskytování služby Pravidla pro dokumentaci o uživatelích včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace Pravidla pro podávání a vyřizování stížností Systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě
dokumenty elektronické	
webové stránky	https://os-cedr.cz/azylovy_dum_v_rumburku https://os-cedr.cz/terenni_prace https://os-cedr.cz/projekt_fungujici_rodina
sociální síť	
vnitřní předpisy	

ostatní	informační systém
---------	-------------------

6. VÝSLEDKY PRÁCE ORGANIZACE - KLIENTI (uživatelé, pacienti, zákazníci, občané)

6.A. Výsledky měření spokojenosti klientů

Ucelený systém monitorování spokojenosti klientů v organizaci neexistuje.

Klienti:

1. Uživatelé služby jsou klienti a svou spokojenost, nebo lépe nespokojenost, mohou vyjadřovat formou stížností, schránky stížností. Informace jsou jim sdělovány, nebo jsou v DŘ apod. Tuto možnost využívají.

Monitoring spokojenosti klientů cíleně organizace nedělá, vyšší management si je vědom, že spokojenost v této službě jako požadovaný výsledek sociální služby může být z nějakého úhlu pohledu manipulativní.

2. Ale vzhledem k tomu, že organizace je službou (služby sociální AD a TP) prevence, je jejím objednatel, tj. klientem i stát, který si zaplacením služby žádá řešení určitého sociálního problému, tzn. tedy i efektivitu. Dle aktérů objednatel služby je efektivita vykazována různě (požadovaná efektivita = předpoklad spokojenosti se službou).

Monitoring spokojenosti státu – organizace nedělá, nástroje na monitoring nejsou.

Požadavky a spokojenost se projevují:

- přizváním organizace k partnerství jako zástupce praxe pro účel modelace služeb na platformách modelu KÚ a MPSV
- úspěšností podaných žádostí o projekty mimo vyrovnávací platbu
- zařazení do sítě služeb a obdržení dotace

Obložnost AD jako důkaz spokojenosti:

- MPSV – inspekce stanovení a dodržování vnitřní efektivitě služby – regulováno standardy
- vnější efektivitě – veřejný závazek a měření efektivitě služby. To dle VŘ měříme (máme v AD nastaveno množství uživatelů, kteří úspěšně službou vyřešili situaci a zároveň rozbor příčin neúspěšně řešících. U TP – je kvalita stanovena podobně, a to ve vztahu k uživatelům a k jevu. Analýzu jsme prováděli první rok, po dobu mé mateřské už nikdo. Nyní se na to chystáme. Výsledky často prezentujeme na setkání aktérů spojených s vyskytující se jevem - to jsou v této pozici zástupci objednatelů služby (společnosti a nástrojů společnosti) (MěÚ, PČR, SPOD, KÚ, web, MAS, ...všude, kde se dá).

Kvalita služeb – organizace se řídí se standardy, užívá zatím nepovinnou kartu. Vyvozuje z praxe důsledky, které zpracovává do systému. Používá k tomu i supervizi.

Akční plán – vyšší management tvoří akční plán jako podklad pro financování na příští rok (za služby prevence a region pro KÚ). Občas za účelem sběru nápadů, návrhy navazujícího projektu (tzn. akční plán sdružení), momentálně vedení plánuje podobné setkání udělat pro vymyšlení možnosti zaměstnávat uživatele AD.

6.B. Měření výsledků spokojenosti - ukazatele

Ukazatele jsou primárně zaměřeny na množství úspěšně vyřešených uživatelů - škála je popsána ve veřejném závazku AD i TP. Na základě vyhodnocení pak vedení navrhuje upravení služeb, či iniciuje služby nové. Výstupy z průzkumu také prezentuje na komunitních setkáních.

Zadané ukazatele donátorem (za sociální službu):

- KÚ – tj. kontakty, intervence a doba jejich trvání (množství kontaktů a intervencí na počet TP nebo pracovníků AD)
- MPSV
 - kapacita x počet úvazků + obložnost
 - maximální cena vypočtená jako vyrovnávací platba

Důkazy ke kapitole 6. Výsledky práce organizace - klienti (uživatelé, pacienti, zákazníci, občané)

dokumenty fyzické	Systém evidence v PC, kniha stížností,
dokumenty elektronické	
webové stránky	
sociální síť	
vnitřní předpisy	
ostatní	

7. VÝSLEDKY PRÁCE ORGANIZACE - LIDÉ V ORGANIZACI (zaměstnanci, dobrovolníci, stážisté)

7.A. Výsledky spokojenosti a loajality lidí v organizaci

Pracovní spokojenost v organizaci je různá, někomu vyhovují dobré pracovní podmínky, pracovní doba, dobrý kolektiv, flexibilita, volnost v tvoření a v rozhodování pracovních postupů, profesní růst.

Motivační faktory – pracovníky motivuje další možnost vzdělávání, profesní růst, absolvování seminářů a exkurzí do podobných zařízení, uznání za prokázanou práci, odpovědnost, prožitek výkonu a úspěchu, možnost seberealizace a podílení se na realizaci projektů, ztotožnění se s vizí společnosti.

Pravidelný monitoring spokojenosti a motivace lidí v organizaci neprobíhá, HR controlling neprobíhá.

Organizace v zastoupení pana ředitele se snaží udržet si zaškolené, spolehlivé zaměstnance. Podporuje je v setrvání v zaměstnání. Počítáno za 6 let trvání organizace, průměrná doba jsou 3 roky. Fluktuace v organizaci je malá – důvodem bývá mateřská dovolená, odchod do důchodu.

Loajalita – se projevuje zájmem o další sebevzdělávání, mlčenlivostí, ochotou pomoci vyřešit provozní situace.

Důkazy ke kapitole 7. Výsledky práce organizace - lidé v organizaci (zaměstnanci, dobrovolníci, stážisté)

dokumenty fyzické	pracovní smlouvy
dokumenty elektronické	
webové stránky	CEDR - komunitní centrum Krásná Lípa
sociální sítě	nejsou
vnitřní předpisy	domovní řád, podepsání prohlášení o mlčenlivosti
ostatní	

8. VÝSLEDKY PRÁCE ORGANIZACE - SPOLEČNOST

8.A. Dopady činnosti organizace na společnost – externí výsledky

Organizace CEDR se dostává do povědomí veřejnosti skrze projekty, které realizuje a do kterých je aktivně zapojena - azylový dům, terénní práce, Mana čokoládovna sociální podnik, vzdělávací projekty a projekty v oblasti zaměstnávání. Dále image organizace stoupá vlivem spolupráce s úřady a jinými organizacemi. Dále také z důvodu kontaktu s běžnými občany v místě působení jednotlivých projektů.

Mínění lidí v okolí bylo zpočátku velmi negativní. Vyjadřovali se, že organizace tvoří ghetto (otevření azylového domu). Obyvatelé z okolí podávali petice a opakované stížnosti. Nyní organizaci vidí jako nástroj na řešení sociálního problému, přijali je do své komunity a mezi organizací a obyvateli vládne klid.

V médiích se veřejnost o organizaci CEDR dozvídá spíše sporadicky: z tisku jako např. článek v Rumburských novinách a Děčínském deníku o znovuotevření zrekonstruovaného azylového domu.

Dále formou webových stránek, které nejsou plně funkční, zastaralé a nepřehledné.

V posledním projektu s názvem Fungující rodina 2015 (terénní práce) byla veřejnost informována prostřednictvím informačních letáků, jejichž distribuci zajišťovali terénní pracovníci organizace CEDR.

Vyhodnocování dopadu činnosti organizace na třetí strany

- není systematicky v organizaci vyhodnocován = není písemně zpracováno (neexistují záznamy či tabulky úspěšnosti...)
- je vyhodnocován spíše na základě aktuálních podnětů zvenčí = akce a reakce (např. slyší/vidí pracovníci chválu na prováděné aktivity - způsobuje to motivaci k dalšímu konání. Pokud je reakce negativní, snaží se organizace přijít na důsledek těchto reakcí a chyby následně napravit. Ale i tyto reakce jsou posuzovány a jsou inspirací jak jednat jinak, lépe).

Environmentální aspekty

Při rekonstrukci azylového domu došlo k instalaci ekologického kotle, ve kterém se NNO snaží topit převážně dřevem. Na střechu byly instalovány solární panely, které slouží k ohřevu vody v letních měsících. Organizace odpad netřídí.

Sociální aspekt

Organizace CEDR se aktivně účastní setkání na místní, krajské i celostátní úrovni. Pracovnice z organizace tvoří preventivní služby ve veřejné sféře. Organizace je zařazena do krajské sítě organizací, je považována za odborníky na danou oblast a jsou žádanými členy komisí.

Krajský úřad zve organizaci CEDR v rámci plánování sociálních služeb do pracovní skupiny jako zástupce kvalitní služby (plánování a rozpočty), projekty MPSV - prokazování účelného vynakládání finančních prostředků, kdy praxe NNO je porovnávána s praxí podobných zařízení.

8.B. Dopady činnosti organizace na společnost – interní faktory

Pracovníci jsou aktivními členy odborných setkání na krajské i celostátní úrovni (jak již bylo uvedeno výše) a svou odborností přispívají do rozvoje služeb v dané komunitě.

Důkazy ke kapitole 8. Výsledky práce organizace - společnost

dokumenty fyzické	Pozvánky na setkání, účast na místní i krajské úrovni
dokumenty elektronické	
webové stránky	
sociální sítě	
vnitřní předpisy	
ostatní	<p>Leták</p> <p>Články</p> <p>http://decinsky.denik.cz/zpravy_region/fotogalerie-romske-zeny-se-uci-sit20080612.html</p> <p>http://decinsky.denik.cz/zpravy_region/problemy-s-bezdomovci-teprve-prijdou20091023.html</p> <p>http://decinsky.denik.cz/zpravy_region/neziskovky-kdyz-neni-prace-roste-socialni-napeti.html</p> <p>http://decinsky.denik.cz/zpravy_region/ucili-se-aby-ziskali-praci-jen-na-nekolik-mesicu.html</p> <p>http://decinsky.denik.cz/zpravy_region/ve-varnsdorfu-bude-pro-nezamestnane-poradna-20130128.html</p> <p>http://decinsky.denik.cz/zpravy_region/co-tyden-dal-prichod-noveho-roku-i-nova-autobusova-doprava-20150105.html</p> <p>http://decinsky.denik.cz/zpravy_region/rumburk-opraveny-azylovy-dum-nabidne-lidem-vetsi-pohodli-20141228.html</p> <p>http://decinsky.denik.cz/zpravy_region/ministr-dienstbier-navstivi-rumburk-severoceske-cssd-vadi-jeho-nazory-20151013.html</p> <p>http://usti.idnes.cz/komunitni-centrum-cedr-krasna-lipa-vyrabi-cokoladu-fxk-/usti-zpravy.aspx?c=A130805_1960353_usti-zpravy_hrk</p> <p>http://rn.rumburk.cz/2008/04/17/kratce-6/</p> <p>http://rn.rumburk.cz/2010/02/25/mesto-rumburk-rozjelo-v-lonskem-roce-projekt-podpora-terenni-prace/</p> <p>http://rn.rumburk.cz/2009/11/19/podzimni-putovani-deti-do-prirody-pomuze-jezkum/</p> <p>http://rn.rumburk.cz/2011/06/30/%E2%80%9Eradikalizace-na-jakekoliv-strane-situaci-nevyresi%E2%80%9C-rika-miroslav-rebicek/</p> <p>http://rn.rumburk.cz/2013/01/28/grunnlaget-bude-prospesna-detem-ze-sluknovska/</p> <p>http://rn.rumburk.cz/2013/10/22/azylovy-dum-v-rumburku-se-docasne-prestehoval-na-krasnelipskou-ulici/</p> <p>http://rn.rumburk.cz/2012/11/14/cokoladovna-uz-ma-jmeno-%E2%80%93-mana/</p> <p>http://rn.rumburk.cz/2009/04/09/na-navstevu-sluknovskeho-vybezku-zavital-ministr-pro-lidska-prava-michael-kocab/</p>

<http://rn.rumburk.cz/2013/04/08/je-nutne-pomoci-kazdemu-jednotlivci-zvlast-jen-tak-pomuzeme-sluknovsku-jako-celku/>

<http://rn.rumburk.cz/2010/05/20/zachranny-projekt-pro-lidi-ohrozene-na-trhu-prace/>

<http://rn.rumburk.cz/2010/01/14/obyvatele-azyloveho-domu-potesila-navsteva-z-rumburske-radnice/>

<http://rn.rumburk.cz/2009/04/23/dobrovolnicke-centrum-vybezek-hleda-dalsi-spolupracovniky/>

<http://rn.rumburk.cz/2009/03/26/moderni-seniori-se-pocitacu-neboji/>

<http://rn.rumburk.cz/2011/02/10/agentura-pro-socialni-zaclenovani-bude-na-sluknovsku-pusobit-i-nadale/>

<http://rn.rumburk.cz/2009/11/19/bezdomovci-bolava-pata-vetsiny-mest/>

<http://rn.rumburk.cz/2009/03/26/obcanske-sdruzeni-cedr-otevira-dalsi-zakladni-kurz-patchworku/>

<http://rn.rumburk.cz/2011/05/19/cedr-nabizi-pocitacove-kurzy-pro-seniorly/>

9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

9.A. Externí výsledky výkonnosti v projektech

Klíčové ukazatele výkonnosti jsou tradičně stanoveny pro služby (počet minut intervence, počet dní v AD, počet konzultací apod.) podle zákonných povinností poskytovatele sociálních služeb. Stejně tak se dlouhodobě sleduje ekonomická efektivita mírou vyčerpanosti rozpočtu přijatých financí z dotací.

Zcela chybí identifikace trendů, měření výsledků činnosti a jejich dopadů na společnost.

Kvalitativní indikátory (spokojenost klientů, motivace lidí, goodwill, společenský dopad) - jak již bylo konstatováno v kapitolách 3, 6, 7, 8 - nejsou monitorovány ani systémově vyhodnocovány. Nejsou nastavena kritéria pro měření efektivity pracovního výkonu zaměstnanců na různých pozicích, je spíše intuitivní a řídí se důvěrou v osobní nasazení a loajalitu.

Kvalitativní hodnoty indikátorů sledují, vyhodnocují a přehodnocují jednotlivé sociální služby dle svých standardů a jsou zaznamenávány do on-line systému. V ostatních projektech probíhá sledování dle zadání zadavatele, u některých projektů (např. v oblasti zaměstnanosti) převažují indikátory kvantitativní.

Ostatní jsou sledovány off-line jiným způsobem, např. tabulky z monitorovacích zpráv.

Kvantitativní hodnoty indikátorů jednotlivých projektů jsou zveřejňovány na počátku, poté průběžně v tiskových zprávách, v povinných výstupech jednotlivých projektů, v průběžných monitorovacích povinných zprávách, ve výroční zprávě.

Finanční plán

Finanční plány jsou v souladu s finančními výkazy. Hospodaření probíhá podle jednotlivých projektů, dle jejich nastavení a zadání. Opakované finanční dotace a granty potvrzují, že organizace jedná dle plánu a je vůči donátorům transparentní.

Finanční plán je uložen u ředitele organizace vždy víceméně na 1 rok, kopíruje financování z jednotlivých zdrojů a projektů, kdy je převaha financování na kalendářní rok. V plánu je formulováno, kolik na rok budou nákladové položky a ty jsou korigovány dle skutečně získaných prostředků v průběhu času. Pokud projekt přesahuje přes 31. 12. je zahrnut do plánu se skutečným datem ukončení projektu. Ve finančním plánu jsou nastaveny zejména položky mzdové a celkové. Ostatní jednotlivé nákladové položky a jejich čerpání jsou sledovány dle jednotlivých projektů a zdrojů s různou intenzitou. V účetnictví jsou nastaveny střediska tak, aby bylo sledování za zdroj či projekt zřejmé, jsou používány samostatné pomocné a podpůrné tabulky jednotlivých pracovníků.

Kvantitativní výstupy

Sociální služba Azylové bydlení:

- registrována od 2009, 22 lůžek, roční kapacita 86 unicitních osob, počet lůžkodnů 6592, intervence 2732

Sociální služba Terénní programy:

- registrována od 2010, okamžitá kapacita 6, roční kapacita 359 unicitních osob, počet kontaktů 1888, intervence 5286

Zaměstnanostní programy:

- zapojení 186 osob, rekvalifikováno 106 osob, nově vytvořená pracovní místa pro 51 osob

9.B. Interní výsledky efektivity a hospodárnosti

Hospodaření probíhá v NNO dle jednotlivých projektů, dle jejich nastavení a zadání. Volné prostředky organizace jsou využívány pro povinnou spoluúčast k projektům a poté se s nimi případně dále hospodaří (více méně nezbývají). Skutečnost financování je řízena jednotlivými rozpočty jednotlivých projektů.

U sociálních služeb jsou hodnoty, či jejich případné rozmezí, dáno zadavatelem a v těchto mantinelech se organizace snaží pohybovat. Cena / výkon není vždy v rovnováze vzhledem ke skutečnosti, je tlačena limitem vzhledem k donátorům.

Trh s poskytovanými registrovanými sociálními službami je regulován krajem, státem, legislativou, podíl na trhu organizace neovlivňuje. Vyplňuje případné možnosti poptávky po sociální službě, kterou poptává kraj nebo např. stát či EU a nabízí svoje dovednosti a schopnosti pro naplnění možné poptávky.

Zadavatelem a objednatel sociální služby je kraj nebo stát, jakou službu poptá a zaplatí, tu v nejvyšší možné kvalitě a daném rozsahu od NNO získá. Zisk sociální služba neprodukuje, popřípadě zisk je značně regulován a vázán zákonem. Realizace sociálních služeb neznamena příslib hotových peněz v rostoucí míře, sice jsou hotové peníze přijímány od uživatelů služeb, ale jsou omezeny, organizace tedy nemá vliv např. při vyšší kvalitě získat více prostředků.

Sociální služby poskytované organizací Cedr na Šluknovsku zastupují větší část trhu i poptávky.

Ostatní projekty organizace jsou projekty realizovány dle výzev, poptávky a možností přicházející z vnějšku.

Důkazy ke kapitole 9. Klíčové výsledky výkonnosti

dokumenty fyzické	Dokumentace k projektům, účetnictví
dokumenty elektronické	On-line systém organizace
webové stránky	www.os-cedr.cz, výroční zprávy
sociální sítě	Facebook nahodile
vnitřní předpisy	Účetnictví, vnitřní předpisy, interní tabulky
ostatní	