

RESUMÉ PROCESNÍHO AUDITU / ANALÝZY

**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

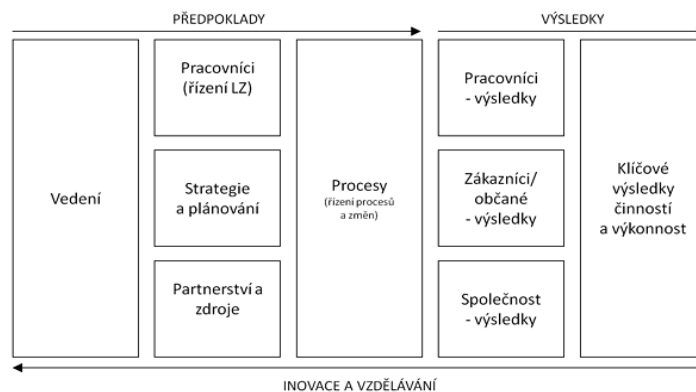
Obsah

Obsah	2
Úvod	3
1. Strategie organizace, poslání	4
Souhrn zjištění.....	4
Doporučení auditora	4
2. Financování a fundraising	6
Souhrn zjištění.....	6
Doporučení auditora	6
3. Vedení lidí.....	7
Souhrn zjištění.....	7
Doporučení auditora	8
4. PR a marketing	9
Souhrn zjištění.....	9
Doporučení auditora	9
5. Kvalita služeb/projektů	11
Souhrn zjištění.....	11
Doporučení auditora	11

Úvod

Auditní zpráva a resumé jsou základními a povinnými požadavky pro žadatele o podporu v rámci výzvy OPZ č. 31 MPSV. Oba dokumenty musí být součástí projektové žádosti jako povinné přílohy.

Procesní audit/analýza organizace byl proveden dle metodiky CAF (Common Assessment Framework), jehož struktura je znázorněna na vedlejším schématu. **Auditní zpráva** je členěna do kapitol, odpovídajících jednotlivým částem modelu CAF (viz schéma).



Resumé procesního auditu/analýzy celkově shrnuje klíčová zjištění auditu (Souhrn zjištění) a přidává doporučení auditora na změny směrem ke zvýšení kapacity organizace a zlepšení kvality poskytovaných služeb (Doporučení auditora).

Struktura resumé procesního auditu/analýzy odpovídá požadavkům citované výzvy - kapitoly:

1. Strategie organizace, poslání
2. Financování, fundraising
3. Lidské zdroje
4. Marketing a PR
5. Kvalita služeb/produktů

Každá z kapitol resumé obsahuje v úvodu „převodník“ do struktury auditní zprávy – například:

1 Strategie organizace, poslání

Tato pasáž resumé vychází z následujících kapitol auditní zprávy:

- kapitola 1. VEDENÍ
- kapitola 2. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

Každé jednotlivé doporučení auditora je pak samostatně doplněno v závorce o číslo kapitoly z auditní zprávy, jako odkaz pro daná zjištění.

Jednotlivé oblasti zkoumání (kapitoly resumé) obsahují nejprve souhrnná zjištění auditora, na která pak navazují odborná doporučení.

1. Strategie organizace, poslání

Tato pasáž resumé vychází z následujících kapitol auditní zprávy:

- kapitola 1. VEDENÍ
- kapitola 2. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

Souhrn zjištění

Silnou stránkou organizace je poslání, které je součástí organizační kultury, objevuje se ve všech projektech a většina zaměstnanců jej sdílí. Pracuje se s ním i při vyhodnocování nových příležitostí (nové projekty), tak i při výběru spolupracujících partnerů. Svědectví několika zaměstnanců bylo živým důkazem.

Rezervy v oblasti vedení organizace lze spatřovat ve sdílení a formulaci vnější vize: při kontrole na místě se ukázalo, že dosud byla vize jen v myšlenkách zakladatele / ředitele organizace. Přibližně před měsícem definoval vyšší management organizace CEDR vizi a redefinoval poslání a hodnoty. V tuto chvíli se jedná spíše o vnitřní vizi.

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

Rezervy v oblasti práce s vizí a hodnotami byly shledány v komunikaci vize uvnitř organizace i vně. Pracovníci byli s vizí seznámeni pasivní formou, zatím neměli možnost se na její tvorbě účastnit a ani se k ní vyjádřit. Zpracování nové vize, poslání a hodnot pro vnější komunikaci, na které se bude podílet i širší tým, je teprve v plánu. Co se týká komunikace vně, tak nebylo prokázáno, že by byla vize řádně komunikována uvedenými nástroji (webové stránky, FB, letáky).

Další prostor pro zlepšení je v roli valné hromady. Valná hromada plní svou funkci pouze formálně. Předsedou spolku je ředitel organizace a další dva členové se na rozvoji organizace nijak nepodílejí. Chybí zde kontrolní mechanismus, který by pomohl organizaci ve vyhodnocování a v naplňování vize a poslání.

Silnou stránkou organizace je projektové řízení, ve kterém je organizace opakovaně velmi úspěšná. Vedení vyhledává primárně (projektové) příležitosti. Vznikající krátkodobé či dlouhodobé cíle navazují na záměry projektů, jsou podrobně rozpracovány do plánů a úkolů s odpovědnostmi a termíny plnění.

Organizace má rezervy ve strategickém řízení organizace jako celku. 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. Dlouhodobé a střednědobé cíle organizace nejsou řádně definovány.

Doporučení auditora

1.1.	S ohledem na plán vybudovat „svobodnou firmu“ doporučujeme formulovat vnější i vnitřní vizi tak, aby byla sdílená všemi a byla srozumitelná i třetím stranám. K redefinici vize a poslání je třeba přizvat i ostatní pracovníky organizace z důvodu ztotožnění se s vizí a vnitřními hodnotami, které jsou součástí poslání a kultury – např. formou společného workshopu s podporou externího konzultanta pro ředitele organizace. (kapitola 1)
1.2.	Do poslání doporučujeme zahrnout označení cílové skupiny. Vizi a poslání s týmem pravidelně aktualizovat, systematicky kontrolovat a provazovat v každodenní praxi s hlavními činnostmi organizace, včetně fundraisingu a komunikace s vnějším prostředím. (kapitola 1)

1.3.	Doporučujeme oživit a doplnit nově členy valné hromady - více vtáhnout do procesu tvorby a řízení strategie a stanovení úkolů i pro členy valné hromady. (kapitola 1)
1.4.	Doporučujeme systematizovat pojetí strategického řízení a nastavit systém pro pravidelné vyhodnocování strategických cílů a vytvořit vnitřní předpis a pravidla pro strategické řízení v organizaci – např. formou workshopu a konzultací pro ředitele organizace. (kapitola 2)
1.5.	Doporučujeme zpracovat aktuální strategický plán s rozpadem do akčních plánů s podporou externího facilitátora. (kapitola 2)
1.6.	Doporučujeme vytvořit vnitřní předpis pro strategické plánování. (kapitola 2)
1.7.	Doporučujeme vzdělat management v nástrojích a metodách strategického řízení (formulace a práce s cíli a úkoly, průběžná vyhodnocování, revize strategie apod.). (kapitola 2)
1.8.	Doporučujeme poskytnout supervizi a podporu řediteli při zavádění procesů a změně kultury (na svobodnou firmu) od ústně předávaných informací k řídicí dokumentaci. (kapitola 5)

2. Financování a fundraising

Tato pasáž resumé vychází z následující kapitoly auditní zprávy:

- kapitola 4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Souhrn zjištění

Silnou stránkou organizace je schopnost identifikovat potřebu klienta, nabídnout vhodnou službu a na tu získat nové finanční prostředky. Organizace již několik let úspěšně čerpá dotace EU a grantové finanční zdroje z místní samosprávy. Finance plně využívají k udržení i rozvoji poskytovaných sociálních služeb. Vedení organizace je schopné si udržet klíčová partnerství i s ostatními státními či neziskovými organizacemi, se kterými sdílí nejen klienty, ale i know how. Organizace CEDR si vybudovala ve Šluknovském výběžku významnou roli mezi poskytovateli sociálních služeb a je o jejich službu každoročně velký zájem.

Nejslabší stránkou je oblast PR a fundraisingu, které nemají žádný pevný koncept ani metodiku. Jedná se spíše o okrajovou činnost.

Fundraising je spíše náhodný, je v tuto chvíli předmětem rozvoje a plánů, jak se k získávání finančních prostředků ze soukromého sektoru postavit. Financování komunitního centra CEDR stojí podle zjištění především na provozních dotacích a dotacích z projektů realizovaných z EU nebo místní samosprávou. Výpadek těchto zdrojů bude pro organizaci fatální. 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 případů 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.

Doporučení auditora

2.1.	Prioritně je třeba se soustředit na nastavení procesů v oblasti fundraisingu. Především je potřeba vytvořit vnitřní předpisy, které budou upravovat pravidla a zásady pro FR, postupy, nástroje a kontrolní mechanismy. (kapitola 4)
2.2.	Doporučujeme vytvořit dlouhodobou FR strategii a plán fundraisingu provázaný s PR aktivitami, který bude více zaměřen na diverzifikaci zdrojů a včetně nastavení procesů pro práci s dárci. Zároveň doporučujeme vytvořit pozici fundraisera, který bude odpovědný za danou oblast. (kapitola 4)
2.3.	K naplnění těchto doporučení slouží podle našich zkušeností nejlépe intenzivní konzultace a facilitace při tvorbě FR strategie a zároveň proškolení pracovníků, jak mohou snadnými způsoby a nástroji navazovat partnerství v oblasti fundraisingu. (kapitola 4)

3. Vedení lidí

Tato pasáž resumé vychází z následujících kapitol auditní zprávy:

- kapitola 3. LIDÉ V ORGANIZACI
- kapitola 7. VÝSLEDKY PRÁCE ORGANIZACE - LIDÉ V ORGANIZACI

Souhrn zjištění

Práci s lidmi je v organizaci věnována velká pozornost. Silnou stránkou je důvěra, každodenní kontakt s klienty i s vyšším managementem, vzájemné sdílení zkušeností mezi zaměstnanci, týmová spolupráce a velká ochota pomoci jeden druhému.

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).

Z pohledu systémového řízení a rozvoje lidských zdrojů byly shledány rezervy. Zapojení pracovníků do běžné operativy funguje dobře, nefunguje však již jejich zapojení do strategických východisek a dlouhodobých záměrů. Z důvodu neexistence formulace strategického plánu, je velmi těžké plánovat i strategický rozvoj lidí s dopadem na dlouhodobou udržitelnost organizace.

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.

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.

Hodnocení pracovníků nemá přímou souvislost s finančním odměňováním. Plat pracovník má sice dvě složky pevnou a osobní ohodnocení, ale všichni považují celkovou částku za samozřejmou a není nikde uvedeno, k jakému výkonu se daná část mzdy vztahuje. V praxi není vůbec uplatňován sankční systém. Pouze velmi ojediněle.

Rozvoj pracovníků vychází ze zákonné povinnosti se vzdělávat, ale nevychází z individuálního rozvojového plánu. 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. Nedá se hovořit o tom, že by bylo vzdělávání systémově nastaveno na identifikaci, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí pracovníků s přihlédnutím na týmové, organizační a strategické záměry organizace.

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.

Za silnou stránku organizace lze považovat výsledky práce s lidmi, jenž jsou charakterizovány nízkou fluktuací, kvalitou vykonané práce, pro-klientským přístupem, zájmem o společné řešení a vysokou loajalitou pracovníků. To vše je podpořeno společně sdílenou firemní kulturou založenou na důvěře, svobodě a odborné kompetenci každého z týmu.

Rezervy v této kapitole lze spatřovat v oblasti vyhodnocování výsledků práce a práce s motivací a spokojeností pracovníků – tedy pozitivních faktorů s vlivem vliv na další výkon a efektivitu práce v týmu.:

Doporučení auditora

3.1.	Doporučujeme aktualizovat a oživit vnitřní dokument – Personální strategie – který sjednotí postupy pro vedení lidí na všech pozicích, jednoznačně určí odpovědnosti za práci s lidmi – výběr, hodnocení, odměňování, rozvoj. (kapitola 3)
3.2.	Doporučujeme aktualizovat náplně práce u zbývajících zaměstnanců (vyšší management) a seznámit je s nimi. (kapitola 3)
3.3.	Doporučujeme vytvořit plán vzdělávání jak u běžných odborných pracovníků, tak i u vedoucích pracovníků, kombinující společné i individuální formy výuky (kurzy, konzultace a koučování a stínování). U vyššího managementu doporučujeme zaměřit se na měkké dovednosti i práci s tvrdými nástroji vedení lidí (delegování a úkolování, vyhodnocování úkolů, hodnocení lidí a konstruktivní zpětná vazba, motivace zaměstnanců apod.). (kapitola 3 a 7)
3.4.	Připravit přehledný a transparentní způsob hodnocení pracovního výkonu provázaný s odměňováním (svobodná firma – princip Transparentnost) a nastavit měření efektivity práce a zavést jej do praxe. K tomu je vhodné využít externí konzultace. (kapitola 7 a 9)
3.5.	Pro zavádění principů svobodné firmy a nových způsobů práce s lidmi v týmu doporučujeme realizovat vzdělávání v oblasti manažerských dovedností formou individuálních tréninků, řešení praktických situací, popř. koučovací podporu. (svobodná firma - principy dialog a naslouchání, vzájemná zodpovědnost, zpětná vazba) (kapitola 3 a 7)

4. PR a marketing

Tato pasáž resumé vychází z následujících kapitol auditní zprávy:

- kapitola 4 PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Souhrn zjištění

Organizace CEDR si vybuodovala ve Šluknovském výběžku významnou roli mezi poskytovateli sociálních služeb a je o jejich službu každoročně velký zájem.

Slabou stránkou je oblast PR, která nemá žádný pevný koncept ani metodiku. Jedná se spíše o okrajovou činnost, které dosud nebyla věnována příliš velké pozornost.

Organizace nemá komunikační strategii ani PR plán provázaný s celkovou strategií organizace. 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) 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, které by bylo vizuální zkratkou značky organizace.

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.

Zcela chybí marketingové nastavení v oblasti služeb.

Doporučení auditora

4.1.	Pro trvalou udržitelnost organizace doporučujeme vytvořit dlouhodobou vizi a strategii PR provázanou s celkovou strategií organizace - ideálně formou facilitovaných workshopů a konzultací. (kapitola 4)
4.2.	Následně doporučujeme vytvořit pravidla a zásady pro PR, postupy, nástroje a kontrolní mechanismy (nastavení procesů v oblasti PR). Dále je třeba vytvořit pozici pro osobu odpovědnou za řízení PR a stanovit jí jasné cíle a úkoly z nich plynoucí. (kapitola 4 a 5)
4.3.	Doporučujeme připravit PR plán pro řízení klíčových partnerství i pravidelnou medializaci úspěchů organizace. Vybrat vhodné PR nástroje, stanovit harmonogram, definovat cílové skupiny, vybrat klíčová sdělení se zaměřením na posílení image organizace a získání nových podporovatelů za intenzivní podpory zkušeného konzultanta -formou konzultací (kapitola 4)
4.4.	Doporučujeme rozvoj PR aktivit směrem k třetím stranám centralizovat, doplnit logem a provázat je s vizí a posláním celé organizace. Vybrané klíčové strategické cíle komunikovat i vně organizace, hovořit o nich s partnery a klíčovými donátory. Tím budovat lepší image a spoluvytvářet FR příležitosti. (kapitola 2 a 4)
4.5.	Doporučujeme nastavit systém pravidelné osobní i online komunikace v práci s firemními dárci a individuálními dárci s provazbou na strategické záměry organizace a FR aktivity (např. zanesením do PR

	plánu a jeho naplňováním). (kapitola 1 a 4)
4.6.	K naplnění těchto doporučení slouží podle našich zkušeností nejlépe intenzivní konzultace a facilitace při tvorbě FR strategie a PR strategie a zároveň proškolení pracovníků, jak mohou snadnými způsoby a nástroji posilovat značku organizace a jak navazovat partnerství i v oblasti fundraisingu (např. pravidla a zásady vnější komunikace, změna konceptu webových stránek, efektivnější využívání i ostatních online nástrojů). (kapitola 4)
4.7.	Vytvořit marketingovou strategii organizace (služby). V jejím rámci pak určit základní prvky každé služby (marketingový mix).
4.8.	V návaznosti na předchozí bod doporučujeme vytvořit marketingový plán organizace a realizovat aktivity dle tohoto plánu.
4.9.	Doporučujeme se zabývat formou skupinové diskuse/workshopu ke stanovení kritérií pro měření dopadů činnosti na společnost. (kapitola 8)

5. Kvalita služeb/projektů

Tato pasáž resumé vychází z následujících kapitol auditní zprávy:

- kapitola 5 PROCESY – SPRÁVA
- kapitola 6 VÝSLEDKY PRÁCE ORGANIZACE – KLIENTI
- kapitola 8 VÝSLEDKY PRÁCE ORGANIZACE – SPOLEČNOST

Souhrn zjištění

Silnou stránkou organizace jsou hlavní procesy směřující k naplňování poslání, tj. metodiky práce dle SQSS. Ostatní klíčové podpůrné procesy chybí.

Řízení kvality systémově neprobíhá, služby jsou vyhodnocovány z pohledu plnění výstupů, nikoliv co do spokojenosti klientů či dlouhodobého dopadu na společnost.

Měření výsledků a monitorování spokojenosti klientů je realizováno v organizaci CEDR několika způsoby. Výstupy z individuálních rozhovorů jsou spíše kvalitativní. Na základě vyhodnocení pak vedení navrhuje upravení služeb, či iniciuje služby nové. Výstupy z průzkumu také prezentuje na komunitních setkáních. Rezervy lze spatřovat v nastavení ukazatelů měření orientované na spokojenost klienta.

Silnou stránkou organizace je schopnost vybudovat si pevné postavení ve společnosti, která sociální službu začala respektovat, vnímat jako potřebnou a užitečnou a z pohledu místní samosprávy i dlouhodobě finančně podporovanou.

Rezervy lze spatřovat v oblasti měření dopadu služeb na společnost. Monitoring médií ani měření dopadu v celospolečenském kontextu není v organizaci nijak aplikováno. Měření dopadů se děje spíše nahodile a vychází primárně ze zájmu o danou službu.

Doporučení auditora

5.1.	Na základě zjištěných rezerv v kapitolách 2, 3, 4 doporučujeme formalizovat klíčové procesy, aktualizovat a rozřadit je na úroveň celoorganizační (vnitřní předpisy, interní směrnice) a na úroveň služeb (metodiky práce dle SQSS) – svobodná firma – principy Transparentnost + Decentralizace + Zpětná vazba.
5.2.	Protože změnou některých procesů bude do práce jednotlivých pracovníků vnesen značný podíl nových prvků a úkolů, doporučujeme vyšší management proškolit v otázkách změnového managementu. (kapitola 2, 3 a 7)
5.3.	Doporučujeme identifikovat v organizaci klíčové podpůrné procesy, popsat jejich průběh a způsob řízení na celoorganizační úrovni – způsob interní komunikace, pravidla a pracovní postupy, rozhodovací a schvalovací procesy, FR a PR, finanční strategie. Osvědčeným nástrojem je workshop v kombinaci s konzultací k vnitřním předpisům. (kapitola 5)
5.4.	Doporučujeme předat nově vzniklé valné hromadě úkoly spojené se sledováním trendů, příležitostí a budováním strategických partnerství. Doporučujeme tento bod zařadit do strategického plánování na nové období. (kapitola 1 a 8)
5.5.	V sociálních službách uspořádat interní workshopy k revizi procesu měření a vyhodnocování výsledků a získávání zpětné vazby tak, aby zůstal funkčním nástrojem zdokonalování kvality, ale zároveň byl

	přátelský pro uživatele – tedy pracovníky i klienty. V těchto otázkách je velmi vhodné uspořádat interní workshopy k definování a pilotáži procesu vyhodnocování v sociálních službách i ostatních služeb/projektů a dále využít podporu zkušených konzultantů. (kapitola 6 a 7)
5.6.	Doporučujeme vytvořit nástroje pro vyhodnocování dopadů na společnost – sledování statistik, medializace, veřejného mínění apod. vztahující se organizaci CEDR. Jako vhodná možnost je zařazení této agendy do působnosti oddělení fundraisingu. (kapitola 8)
5.7.	Doporučujeme dobře nastavit systém kontroly, zaměřený jak na kvantitu, tak na kvalitu (svobodná firma – principy Smysl a sdílená vize + Dialog a naslouchání + Sdílené a žité principy + Zpětná vazba). V rámci měření a kontroly musí být stanovena kritéria pro měření nejen výsledků, ale především efektivity a kvality práce lidí v přímé práci i ekonomické a administrativní oblasti a sledování souvislosti ukazatelů (např. vazba rozpočtu na výsledky). (kapitola 6 a 9)
5.8.	Nastavení systému sledování klíčových ukazatelů výkonnosti a efektivity a kvality práce lidí v přímé práci i ekonomické a administrativní oblasti. Poté popsat a aplikovat procesy v controllingu do praxe. Vzhledem k menším zkušenostem s problematikou controllingu doporučujeme využít konzultace k systému kontroly a zavádění systému kontroly do praxe. (kapitola 9)