



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# STRATEGIE DUHY



## roztáhne křídla a letí k duze 2017–2022

Organizace:

**ParaCENTRUM Fenix, z. s.**

IČ 26676826

Netroufalky 787/3, Bohunice, 625 00 Brno

Dokument zpracovala: Jolana Turnerová, expertka na strategie NNO

Období zpracování září 2016–srpen 2017

# 1 Úvod

## 1.1. Okolnosti vzniku dokumentu

Tato Strategie a související Strategický plán vznikl na základě potřeby organizace definované Procesní analýzou organizace zpracovanou společností Oldřich Janda Consultancy s.r.o. (Audit 2015-20 z 15.10.2015). Blíže tuto potřebu specifikuje akční plán této analýzy, konkrétně pak body 1-1, 1-2 a 1-3 reflektující nálezy týkající se strategie organizace a jejího poslání.

Procesní analýza byla podkladem pro podání žádosti organizace o dotaci v rámci výzvy Evropského sociálního fondu č. 03\_15\_031 Budování kapacit a profesionalizace NNO, po jejímž schválení organizace realizuje projekt „Fenix roztáhne křídla“, který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky.

Uvedený projekt je realizován v letech 2016–2018.

## 1.2. Náležitosti dokumentu

Základní strategický podklad pro směřování, plánování a řízení organizace. Součástí dokumentu je specifikace poslání, vize, klíčových hodnot, strategie a strategických priorit a souvisejících strategických cílů organizace.

Nositel strategie: **rada organizace**

Osoba odpovědná za realizaci strategie – za její implementaci, za splnění cílů strategie a realizaci očekávaných přínosů: **ředitel organizace**

Období realizace strategie: **2017–2022**

Vlastník dokumentu a osoba odpovědná za jeho aktuálnost: **ředitel organizace**

**Implementace:** strategie je implementována napříč celou organizací (po schválení dokumentu jejím nositelem) a následně je s ní vždy v rámci adaptačního procesu seznámen každý nově přijímaný pracovník

**Transparentnost:** dokument je fyzicky dostupný všem členům organizace, jejím zaměstnancům a na vyžádání také klientům organizace v jejích provozních prostorách

**Vyhodnocování naplňování strategie:** pravidelně měsíčně na každé poradě všech zaměstnanců organizace bude část porady věnována naplňování strategie, resp. některé ze strategických priorit (o každém takovém vyhodnocení je informován nositel strategie)

**Realizace:** strategie je rozpracována na dílčí strategické priority do strategického plánu, kdy je jednotlivým strategickým cílům přiřazena odpovědnost příslušného vedoucího pracovníka organizace na základě kompetence a náplně pozice tohoto pracovníka; odpovědný pracovník pak nastavuje a řídí konkrétní partikulární aktivity vedoucí k naplnění

**Změny:** schvaluje nositel strategie na návrh osoby odpovědné za realizaci strategie, případně některého z členů organizace nebo jejího zaměstnance

## 2 Metodická část

### 2.1 Analýza interních a strategických dokumentů (září 2016)

Expertka prostudovala interní a strategické dokumenty organizace (stanovy, výroční zprávy, strategický plán PC FENIX, zprávu z procesního auditu) s cílem zmapovat současnou situaci organizace a připravit podklady pro následné kroky strategického plánování.

### 2.2 Individuální rozhovory s klíčovými pracovníky organizace

23.9.2016 a 30.9.2016 proběhly v organizaci rozhovory expertky s pracovníky organizace. Expertka realizovala řízené rozhovory s klíčovými pracovníky organizace za účelem definování jejich potřeb a očekávání od strategického plánování, analýzy jejich činnosti a shromáždění návrhů a jejich podnětů na další oblasti rozvoje organizace. Výstupy z rozhovorů sloužily jako podkladový materiál pro následné kroky tvorby strategického plánu a formulaci tzv. strategických priorit.

### 2.3 Workshopy

Expertka připravila obsahovou náplň workshopů a facilitovala jejich průběh. Cílem workshopů bylo sjednocení, revize či redefinice vize – poslání – hodnot organizace. Dále SWOT analýza jednotlivých služeb organizace jako nezbytné východisko pro formulování následných kroků. Workshopů se účastnili všichni pracovníci organizace.

**Workshop I** (21.10. 2016) – cílem bylo zapojení všech pracovníků organizace do formulace vize – poslání – hodnot tak, aby se všichni mohli k danému tématu vyjádřit a podíleli se společně na výstupech: nové formulaci vize – redefinici poslání – určení sdílených hodnot.

**Workshop II** (25.11. 2016) – cílem bylo získat informace týkající se zmapování vnitřního stavu organizace, tj. silných a slabých stránek organizace a následného návrhu na další strategický rozvoj jednotlivých oblastí činností a služeb organizace. Následně, v návaznosti na workshopy pro všechny pracovníky organizace, probíhala pracovní jednání managementu organizace. Ta měla za cíl výstupy z workshopů finálně zformulovat, detailněji popsat a prioritizovat.

### Pracovní jednání managementu (5.1. a 17.2. 2017)

**Prezentace strategických cílů a přiřazování odpovědných osob k jednotlivým definovaným cílům** (15.3.2017)

### 2.4 Proces strategického plánování v dílčích krocích



## 3 Návrhová část

### 3.1 Koncept návrhové části

Strategické prioritní oblasti jsou definovány na samostatných kartách (zalaminovaná A4) a jsou barevně odlišeny dle následujícího konceptu duhy:

- |                  |  |
|------------------|--|
| Bílá             | – Cover page – seznam strategických priorit a logo |
| A) Fialová       | – Poslání, vize a klíčové hodnoty                  |
| B) Tmavě modrá   | – Organizace a její strategické záležitosti        |
| C) Světle modrá  | – Komunikace a public relations                    |
| D) Světle zelená | – Poskytované služby                               |
| E) Žlutá         | – Zázemí a budova                                  |
| F) Oranžová      | – Lidé, vztahy, tým                                |
| G) Červená       | – Stabilní Cash flow a fundraising                 |

Pro každou oblast jsou specifikovány:

- strategické cíle jako milníky vztažené na jednotlivé roky (tj. předpokládaný rok, kdy milníku bude dosaženo) – nejzazší milníky jsou stanoveny na rok 2020, dle aktuálního plnění daného cíle mohou být prodlouženy až do 2022
- odpovědnost vztažená na pracovní pozici v organizaci

Koncept strategie reflektuje **dynamiku, rozvoj a principy**. Méně je kladen důraz na dílčí cíle poplatné operativě a aktuálním možnostem organizace.

## A) **Fialová** Poslání, vize a klíčové hodnoty

### Poslání

Pomáháme lidem s poškozením míchy a jejich blízkým k vyššímu životnímu standardu – díky našim znalostem, zkušenostem a odbornosti jsme jim trvalým partnerem.

Motto: „Roztáčíme život naplno“

### Vize

- Fenix je efektivně fungující organizace, která je nositelem odbornosti týkající se života po poškození míchy, dostatečně zajištěná jak z hlediska personálního obsazení, tak finančních zdrojů pro provoz a rozvoj organizace.
- Lidé po úrazu nebo poškození míchy žijí spokojený život, cítí se být plnohodnotnými členy společnosti a jsou se svou životní situací vyrovnáni.
- Fenix je významnou specializovanou neziskovou organizací na Moravě, kterou znají nejen naši klienti a odborníci, ale i široká veřejnost.

### Klíčové hodnoty

- **Profesionalita a odbornost** – Rozumíme životu po poškození míchy, jsme v této věci odborníky, neustále se zdokonalujeme a naše zkušenosti předáváme dál.
- **Jedinečnost** – snažíme se dělat to, co nikdo jiný, protože každý náš klient je v jedinečné situaci, která si žádá komplexní a individuální přístup.
- **Lidé se u nás cítí dobře** – jsme vlídní, otevření, pozorní, tedy nasloucháme, komunikujeme a respektujeme.

## B) Tmavě modrá Organizace a její strategické záležitosti

**Týká se** organizace jako takové, vnitřních procesů a nastavení

**Odpovídá** ředitel organizace

č.	Strategický cíl	Milník	Kdo
1.	<p><b>Komplexní organizační struktura</b></p> <p>Zavést organizační strukturu celé organizace, a to s vyznačením vazeb mezi jednotlivými útvary a uplatňovanými pozicemi. Navázat tuto organizační strukturu na aktivity zvyšující profesionalizaci zaměstnanců organizace v souladu s výstupy <a href="#">díleč strategie řízení lidských zdrojů</a> projektu „Fenix roztáhne křídla“.</p>	2018	ředitel
2.	<p><b>Zavedení mapy procesů</b></p> <p>Pro zvýšení efektivity řízení a správy organizace aplikovat mapu procesů a procesní řízení do rozhodovacích/řídících postupů, a to: identifikovat základní procesy (analýza), popsat je (deskripce) a vyznačit jejich vzájemné provázání (relace) včetně souvisejících odpovědností napříč celou organizací a ukotvit je v procesní mapě (co, kdo, kdy a jak dělá).</p>	2019	ředitel
3.	<p><b>Revize právní formy organizace</b></p> <p>Posoudit funkčnost stávající právní formy organizace (spolek) a potenciální funkčnost jiných vhodných právních forem (ústav) s ohledem na charakter skutečně realizovaných aktivit organizace. Výstupy tohoto posouzení včetně návrhu na setrvání/změnu předložit nejvyššímu orgánu organizace.</p>	2020	předseda
4.	<p><b>Revize aktuálnosti Strategie duhy</b></p> <p>Posoudit, nakolik jsou splněny strategické cíle, případně vytyčit novou strategii.</p>	2020	rada organizace

## C) Světle modrá Komunikace a public relations

**Týká se** vnitřní i vnější komunikace, marketingu, vytváření vztahů s veřejností

**Odpovídá** vedoucí oddělení Komunikace a PR

č.	Strategický cíl	Milník	Kdo
1.	<b>Vnitřní komunikace</b> V návaznosti na organizační strukturu nastavit způsoby efektivního předávání sdělení uvnitř organizace – pro skupinová sdělení (porady na různých úrovních), individuální komunikaci (hodnotící rozhovory) a mimořádná sdělení. Nastavit interní komunikaci v souladu s výstupy <a href="#">dílní strategie řízení lidských zdrojů</a> projektu „Fenix roztáhne křídla“.	2018	ředitel
2.	<b>Profesionální písemná, e-mailová a telefonická komunikace</b> Definovat a sjednotit styl a pravidla pro písemnou, e-mailovou a telefonickou komunikaci uvnitř i vně organizace.	2018	vedoucí oddělení Komunikace a PR
3.	<b>Vnější komunikace – marketing a public relations</b> Kontinuálně naplňovat <a href="#">marketingový plán</a> vycházející z projektu „Fenix roztáhne křídla“, zejména pak s ohledem na zvyšování povědomí o značce „Fenix“ a organizaci jako takové.	2019	vedoucí oddělení Komunikace a PR
4.	<b>Hájení zájmů osob s tělesným postižením (advokacie/lobbying)</b> Dlouhodobě prosazovat zájmy cílové skupiny organizace (tj. klientů/osob s poškozenou míchou a jejich blízkých) v rovině odborné i veřejné, zejména pak ovlivňovat znění příslušných zákonů a jiných legislativních norem. V rámci vzájemné spolupráce využít vztahy s dalšími organizacemi a institucemi – např. s Legislativní radou vlády ČR, Ministerstvem zdravotnictví ČR, Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, CZEPA, Centrem Paraple, Ligou vozíčkářů, ESCIF aj.	2020	právník

## D) Světle zelená Poskytované služby

**Týká se** služeb, které organizace poskytuje svým klientům i veřejnosti, a jejich standardizaci

**Odpovídá** ředitel organizace

č.	Strategický cíl	Milník	Kdo
1.	<p><b>Mapa služeb</b></p> <p>V návaznosti na organizační strukturu sjednotit specifikaci/popis jednotlivých služeb a vytvořit ucelenou platformu/evidenci všech služeb, které organizace poskytuje, a to jak služeb registrovaných sociálních (příp. služeb zdravotních), tak služeb fakultativních klientských, tak aktivit komunitních veřejných.</p>	2018	metodik
2.	<p><b>Správa služeb a realizace aktivit</b></p> <p>Zavést metodiku a postupy pro správu, zavádění a ukončování poskytovaných služeb nebo realizaci aktivit, které by byly vhodné/přínosné – tzv. změnové řízení v oblasti služeb, kdy je každá změna (vč. zavedení nebo ukončení služby nebo realizace jednorázové aktivity) podložena ekonomickou a věcnou smysluplností (vyhodnocení „business case“/případové studie/plánu záměru). Cílem je rozhodování o změnách služeb nebo realizaci aktivit na základě faktů.</p>	2019	metodik/ projektový specialista
3.	<p><b>Hodnocení služeb</b></p> <p>Vytvořit a následně aplikovat systém plánování a (zpětného) hodnocení poskytovaných služeb nebo realizovaných aktivit s ohledem na to, nakolik daná služba/aktivita přispívá k naplňování poslání organizace (vč. spokojenosti klientů), nakolik je společensky přínosná a nakolik je ekonomicky rentabilní. Tento systém využívat pro další rozvoj služeb a aktivit organizace.</p>	2020	metodik



## E) **Žlutá** Zázemí a budova

**Týká se** zázemí a prostor, ve které organizace působí a poskytuje své služby

**Odpovídá** ředitel organizace

č.	Strategický cíl	Milník	Kdo
1.	<b>Stávající provozní zázemí</b>	2018	předseda
	Zajištění stávajícího provozního zázemí a prostor umožňující poskytování ambulantních služeb (Netroufalky 3, Brno), a to na období do spuštění plného provozu nové budovy pro organizaci.		
2.	<b>Stavební pozemek</b>	2018	ředitel
	Vyhledání a získání vhodného pozemku na výstavbu plánovaného vlastního centra.		
3.	<b>Vlastní prostory</b>	2020	ředitel
	Výstavba a projektové financování nového centra ve vlastních prostorech/budově (dle parametrů specifikovaných radou organizace v 2016), které umožní poskytovat klientům také pobytové služby spolu s přechodným ubytováním.		

## F) Oranžová Lidé, vztahy, tým

**Týká se** lidí, vztahů a týmu pracovníků uvnitř i vně organizace

**Odpovídá** ředitel organizace

č.	Strategický cíl	Milník	Kdo
1.	<p><b>HR procesy</b></p> <p>Kontinuálně naplňovat <b>dílčí strategický plán řízení lidských zdrojů</b> vycházející z projektu „Fenix roztáhne křídla“, zejména pak v oblastech odměňování, vzdělávání a hodnocení pracovníků organizace.</p>	2018	ředitel
2.	<p><b>Ochrana osobních údajů</b></p> <p>V souvislosti s GDPR (General Data Protection Regulation – nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 o ochraně dat fyzických osob) zajistit odpovídající splnění požadavků této legislativní normy.</p>	2018	předseda
3.	<p><b>Správní lidé</b></p> <p>Klíčové pozice v organizaci obsazovat správnými lidmi, kteří mimo (nezbytné) odborně-technické kvalifikace naplňují svým přístupem poslání organizace v souladu s jejími klíčovými hodnotami. Jsou stabilizačními členy týmu organizace.</p>	2018	rada
4.	<p><b>Řízení vztahů</b></p> <p>Zavést a aktivně využívat systém řízení vztahů s donátory a podporovateli (pro potřeby fundraisingu), se zástupci pro organizaci klíčových institucí (např. rehabilitační ústavy, spinální jednotky, zdravotní pojišťovny, orgány státní správy a samosprávy, další neziskové organizace/asociace – pro potřeby poskytování služeb a PR) a klienty (pro potřeby zlepšování poskytování služeb).</p>	2020	ředitel

## F) Červená                      Stabilní Cash flow a fundraising

**Týká se**        dostatečného získávání finančních prostředků pro financování a krytí provozu organizace

**Odpovídá**    ředitel organizace

č.	Strategický cíl	Milník	Kdo
1.	<b>Krytí investičního záměru</b> Zajistit dostatečné financování investičního záměru výstavby vlastního centra (viz strategický cíl E2 a E3), a to z veřejné podpory/dotace IROP (Integrovaného regionální operačního programu EU), vytvořených rezerv organizace, případně bankovního financování nebo dalších zdrojů.	2018	ředitel
2.	<b>Úhrady zdravotních služeb</b> Realizovat/dokončit registraci zdravotních služeb, poskytovaných organizací klientům a cílové skupině, jejichž výkon bude hrazen z veřejného zdravotního pojištění.	2019	předseda
3.	<b>Fundraising</b> Kontinuálně naplňovat <b>dílčí strategický plán fundraisingu</b> vycházející z projektu „Fenix roztáhne křídla“, zejména pak v oblastech získávání darů od fyzických osob, právnických osob/firem, vlastního sociálního podniku, z realizovaných akcí a za poskytované služby. Vytvořit samostatný vícečlenný tým aktivně a výhradně se zabývající fundraisingem.	2020	ředitel
4.	<b>Sociální podnik</b> Prohloubit spolupráci s dceřinou společností organizace (Sociální podnik Fenix s.r.o.) a využívat polovinu jejího ročního zisku pro financování aktivit organizace s výhledem pokrytí alespoň 5 % celkového ročního rozpočtu organizace.	2020	předseda