

**PLÁN STRATEGICKÉHO ROZVOJE  
STŘEDISKA VOLNÉHO ČASU ROŽNOV  
POD RADHOŠTĚM**

## ÚVODNÍ SLOVO ŘEDITELE

Strategický plán rozvoje Střediska volného času Rožnov p.R., zpracovali interní zaměstnanci s odborníkem na tuto tematiku Ing. Janem Kučerou, MSc.

Tvorbě strategického plánu jsme věnovali hodně času a zaměřili jsme se na témata, které naše služby posunou na kvalitnější úroveň. Naším zájmem je být moderní organizací, která funguje v souladu s moderními trendy a je otevřena široké veřejnosti.

Uvedený dokument nám dává směr, kterým se chceme vydat, dává naší činnosti řád a taky z něho vyplývají úkoly, které budeme postupně řešit. Nebude to dokument "schovaný v šuplíku", ale rádi o něm budeme diskutovat ať už na úrovni organizace nebo i s veřejností a zřizovatelem.



Mgr. Martin Navařík

## OBSAH

Úvod	4
1 Analýzy současného stavu organizace	5
1.1 Zdroje pro analýzu a metody	5
1.2 Analýza vnitřní	6
1.3 Analýza vnější	7
1.4 SWOT analýza	8
2 Strategie rozvoje SVČ	10
2.1 Poslání	10
2.2 Strategie organizace	11
2.2.1 Rozvoj týmu a uchování znalostí	11
2.2.2 Dobrá praxe	12
2.2.3 Kvalitní a pružná nabídka	12
2.2.4 Adekvátní prostory	13
2.2.5 Ekonomika a kapacity	13
3 Implementace strategie	15
4 Závěr	16
5 Seznam obrázků, tabulek a grafů	17
6 Seznam Příloh	18

## ÚVOD

Cílem tohoto dokumentu pomoci organizaci vytvořit systém pro strategické řízení a definovat strategii rozvoje organizace. Dokument vznikl v období únor - září 2022. V rámci dokumentu je analyzován současný stav Střediska volného času Rožnov p. R., příspěvková organizace (dále jen SVČ) v oblasti jeho fungování. Následně je navržena strategie rozvoje. Ta je pak rozpracována do návrhu implementačního plánu.

Struktura dokumentu je inspirována z obecnými zásadami pro strategické řízení ve veřejné správě. Součástí materiálu jsou také přílohy. Je jimi matice koincidence, která kontroluje vazbu definovaných faktorů analytické části a navržených cílů. Dále pak přílohou je také implementační plán. Strategie je nastavena jako střednědobá s horizontem do konce roku 2025.

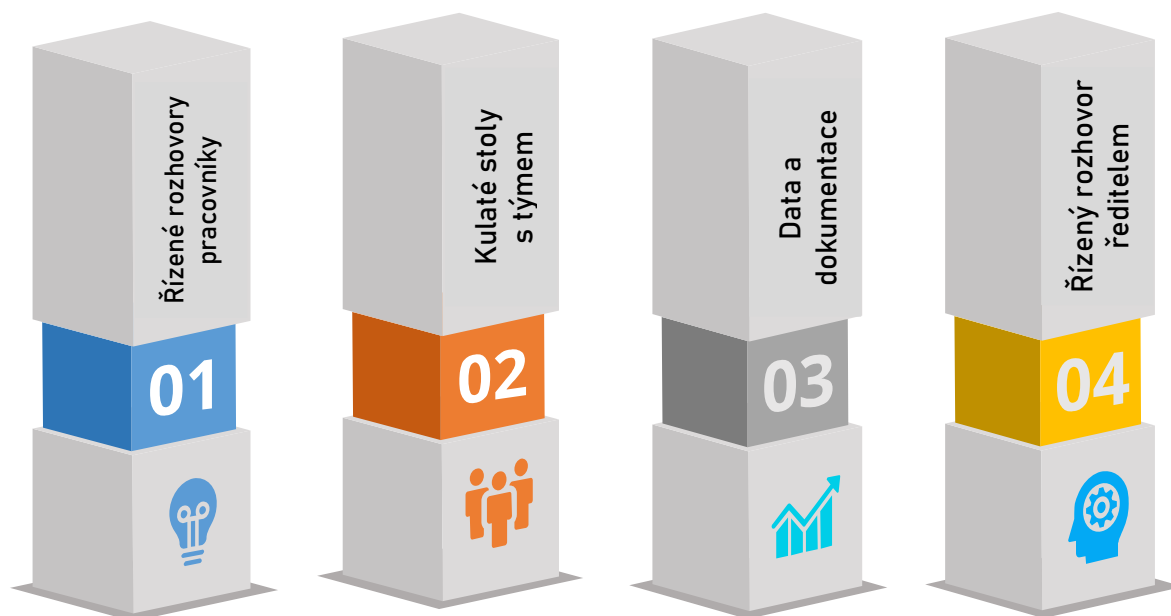
## 1 ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE

V rámci první kapitoly je provede analýza organizace. Cílem je získat důležité informace o aktuálním stavu chodu a fungování. Tyto následně souhrnně je zpracovat jako výchozí podklad pro strategii rozvoje organizace. Důraz je kladen na stručnost a reálnost.

### 1.1 Zdroje pro analýzu a metody

Pro analýzu byly použity čtyři pilíře zdrojů. S přihlédnutím k velikosti organizace a tomu, že je strategie tvořena v této formě poprvé, byly vybrány adekvátní metody analýzy. V případě nové strategie je dobré vtáhnout zaměstnance do tvorby strategie, a to jak z důvodů získání dat, tak i osvěty k čemu strategie je a většího splynutí týmů se strategií. SVČ není velkou organizací, pokud by byla použita kategorizace dle počtu zaměstnanců, obratu a majetku, jedné se o malý podnik<sup>1</sup>. Nabízel se dobrý prostor pro diskusi se zaměstnanci a vysoká míra zapojení jednotlivých týmů. Prvním nástrojem byly zvoleny **kulaté stoly**, kde byla zapojena do tvorby větší část stálých zaměstnanců organizace. Dále byly zvoleny byly zvoleny **řízené rozhovory** s několika pracovníky a dále pak rozhovor s ředitelem. Samozřejmým pilířem analytické části je **analýza vybraných dokumentů organizace**.

Obrázek 1 - Zdroje analytické části



<sup>1</sup> Vychází z Doporučení 2003/361/ES – velikost podniku. V případě identifikace podniku pro účely dotace zakládající veřejnou podporu jsou však státem zřízené organizace považovány za podniky velké.

Analytická část je shrnuta ve SWOT analýze organizace, která slouží jako podklad pro návrh strategie SVC. Analýza SWOT hodnotí vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných stránek a slabých stránek. Vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí a hrozeb. Pro vnější faktory byla využita analýza SLEPT. Zde byla provedena analýzy sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických vlivů, které souvisí s okolním prostředím SVC.

## 1.2 Analýza vnitřní

Následující tabulka zachycuje klíčové faktory vnější analýzy. Jedné se o pozitivní faktory (silné stránky) a negativní faktory (slabé stránky).

*Tabulka 1 – Silné stránky*

Silné stránky
Kvalitní tým stálých zaměstnanců i externistů.
Schopnost organizovat akce vysoké kvality.
Kvalitní nabídka dostupných kroužků.
Dostupnost nabízených služeb (cena).
Vysoká stabilita oproti komerční konkurenci.
Dobré jméno organizace.
Prostředí důvěry.
Dobrá propagace.
Pružnost v nabídce.
Dobrá vybavenost (učebny, automobil).
Dobrá poloha a tradiční místo.

Kromě silných stránek, byly identifikovány i negativní faktory vnitřního prostředí, tedy slabé stránky.

*Tabulka 2 – Slabé stránky*

Slabé stránky
Omezená personální kapacita na rozvoj a nové aktivity.
Nejednotnost práce s externisty.
Přílišná kvantita s možným dopadem na kvalitu.
Nižší atraktivita pro teenagery.
Nebezpečný příchod do SVC.
Omezené kompetence pro práci s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami.

Malé prostory provozované na hraně legislativy a bezpečnosti, omezující rozvoj s možným dopadem na kvalitu služeb.
Nedostatečné financování stálých úvazků.
Nedostatečné využití potenciálu spolupráce v území.
Omezené finance na rozvoj.
Nevyužití potenciál čerpání příkladů dobré praxe.

### 1.3 Analýza vnější

Vstupy pro vnější analýzu vychází primárně z řízených rozhovorů a setkání s právním týmem. Byla provedena analýza SLEPT a analýza aktérů a spolupráce s nimi. Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické a Technologické prostředí a okolní infrastruktura. Identifikované faktory jsou ty, které působí na organizaci, ale ta je nemůže změnit. Může na ně reagovat, přizpůsobit se jim. Výčet nejdůležitějších faktorů je uveden níže. Vedoucími pracovníky byla online formou provedena prioritizace, která je u každého z faktorů uvedena.

Tabulka 3 – Identifikované klíčové vnější faktory

Vnější faktor	Faktor SLEPT	Faktor SWOT
Existence subjektů vhodných pro spolupráci při začleňování dětí.	S	Příležitost
Sdílení zkušeností mezi sebou a mezi podobnými organizacemi.	S	Příležitost
Poptávka po akcích na klíč.	E	Příležitost
Dotace, granty a „šablony“.	E	Příležitost
Průběžná změna poptávky (adrenalin, IT, příroda).	S	Příležitost
Technologie pro komunikaci i práci.	T	Příležitost
Válka na Ukrajině.	P	Hrozba
Inflace, růst cen energií a pokles reálných příjmů rodin.	E	Hrozba
Každoroční nejasnost financování ZK.	E	Hrozba
Pokles plnění funkce rodiny (schopnost socializace, pohyb).	S	Hrozba
Děti vyrůstají více v „bezpečných bublinách“.	S	Hrozba
Větší přehlcenost (doba boje o pozornost), únava. Technologie konkurencí trávení času s vrstevníky.	T	Hrozba
Chybí tábořiště.	T	Hrozba
Nejasnost budoucího využití Společenského domu.	T	Hrozba
Chybí další časy v tělocvičnách.	T	Hrozba
Změna vyhlášky řešící financování středisek volného času.	L	Hrozba

## 1.4 SWOT analýza

Výše identifikované faktory vnitřního a vnější prostředí vstupují do SWOT analýzy. Ta je podkladem pro tvorbu strategie organizace. Analýza je shrnuta do následující tabulky silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tabulka 4 – SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní tým stálých zaměstnanců i externistů.	Omezená personální kapacita na rozvoj a nové aktivity.
Schopnost organizovat akce vysoké kvality.	Nejednotnost práce s externisty.
Kvalitní nabídka dostupných kroužků.	Přílišná kvantita s možným dopadem na kvalitu.
Dostupnost nabízených služeb (cena).	Nižší atraktivita pro teenagery.
Vysoká stabilita oproti komerční konkurenci.	Nebezpečný příchod do SVČ.
Dobré jméno organizace.	Omezené kompetence pro práci s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami.
Prostředí důvěry.	Malé prostory provozované na hraně legislativy a bezpečnosti, omezující rozvoj s možným dopadem na kvalitu služeb.
Dobrá propagace.	Nedostatečné financování stálých úvazků.
Pružnost v nabídce.	Nedostatečné využití potenciálu spolupráce v území.
Dobrá vybavenost (učebny, automobil).	Omezené finance na rozvoj.
Dobrá poloha a tradiční místo.	Nevyužití potenciál čerpání příkladů dobré praxe.
Příležitosti	Hrozby
Existence subjektů vhodných pro spolupráci při začleňování dětí.	Válka na Ukrajině.
Sdílení zkušeností mezi sebou a mezi podobnými organizacemi.	Inflace, růst cen energií a pokles reálných příjmů rodin.
Poptávka po akcích na klíč.	Každoroční nejasnost financování ZK.
Dotace, granty a „šablony“.	Pokles plnění funkce rodiny (schopnost socializace, pohyb).
Průběžná změna poptávky (adrenalin, IT, příroda).	Děti vyrůstají více v „bezpečných bublinách“.
Technologie pro komunikaci i práci.	Větší přehlcnost (doba boje o pozornost), únava. Technologie konkurencí trávení času s vrstevníky.
	Chybí tábořiště.

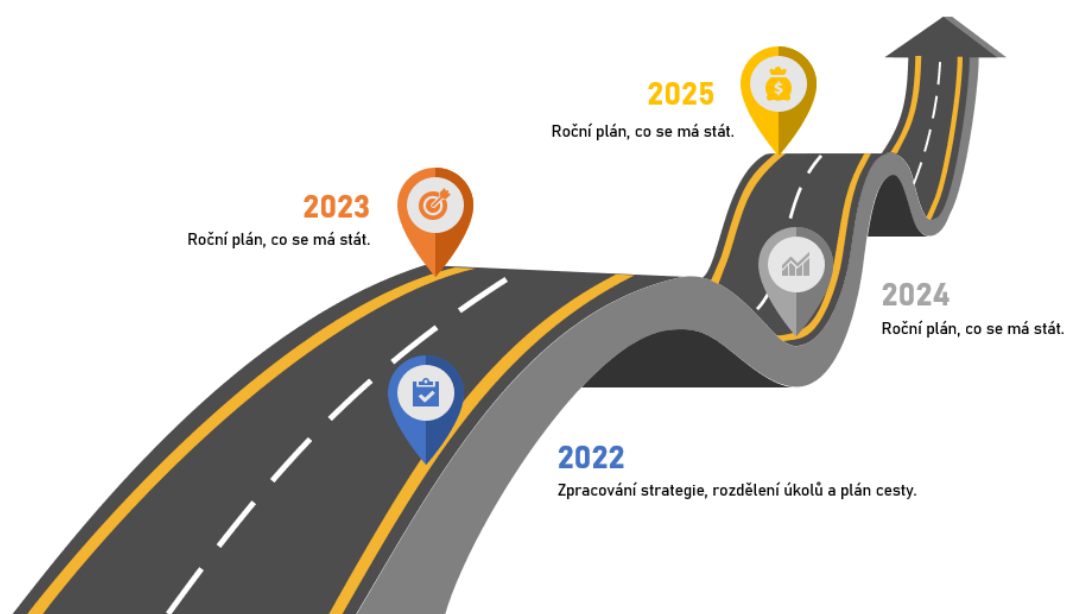


	Nejasnost budoucího využití Společenského domu.
	Chybí další časy v tělocvičnách.
	Změna vyhlášky řešící financování středisek volného času.

## 2 STRATEGIE ROZVOJE SVČ

Strategie organizace lze chápat jako cestu, nastavený směr z aktuální situace směrem k cíli. Aktuální situace organizace je shrnuta v předchozí kapitole. V této druhé kapitole bude popsána cesta k dalšímu zlepšení fungování organizace – strategie. Cílem cesty může být dosažení vize – obraz budoucího stavu nebo zvýšení kvality naplňování poslání. V úvodu kapitoly je tedy definováno poslání. Následuje návrh strategie rozvoje formou cílů a opatření.

Obrázek 2 - Schéma přístup pro řešení strategie



### 2.1 Poslání

V úvodu je potřeba definovat poslání (misi) organizace. Tedy, proč tu SVČ je a co má plnit. Poslání vzniklo při týmovém setkání a bylo společně precizováno.

*Společně vytváříme kvalitní a pestrou nabídku trávení volného času dětí, mládeže i dospělých v bezpečném a příjemném prostředí.*

*Pomáháme rozvíjet osobnost i dovednosti dětí a mládeže, posilovat mezilidské vztahy a přinášíme inspiraci.*

*Spolupracujeme se školami, obcemi a dalšími organizacemi.*

První část se týká účelu zřízení a fungování. Další část přesněji specifikuje zaměření práce s dětmi a přidanou hodnotu. Poslední část potvrzuje na první pohled samozřejmou spolupráci s ostatními subjekty.

## 2.2 Strategie organizace

Strategie byla navržena s přihlédnutím k několika faktorům. V první řadě organizace má omezené lidské zdroje pro implementaci strategie a dílčích aktivit. Dále organizace má omezené prostředky pro financování většího objemu rozvojových úkolů či projektů. Existuje řada faktorů, na které je potřeba reagovat a je zde i značný systém k rozvoje a zkvalitnění fungování organizace. Následující obrázek zachycuje 5 cílů strategie, které se poté rozpadají na 2-5 opatření. Společně naplňují globální cíl a tím je: „Zvýšit kvalitu naplňování poslání“.

Obrázek 3 - Strategie SVČ 2025

# STRATEGIE SVČ 2025



### 2.2.1 Rozvoj týmu a uchování znalostí

První cíl reaguje na potřebu kvalitních lidských zdrojů. SVČ jimi v současnosti disponuje, je však potřeba reagovat na měnící se požadavky, posouvat dále individuální přístup a dále zlepšovat pedagogické dovednosti. Cíl zní: „Dále rozvíjet tým v jednotlivých odbornostech potřebných pro kvalitu a atraktivitu kroužků i pro práci s talentem a individuálními potřebami dítěte,“. Tento cíl bude naplněn 5 opatřeními (A.1 – A.5).

Obrázek 4 - Cíl 1 a jeho opatření

Dále rozvíjet tým v jednotlivých odbornostech potřebných pro kvalitu a atraktivitu kroužků i pro práci s talentem a individuálními potřebami dítěte				
A.1 Zlepšit kompetence a zaměření pozornosti pro rozvoj individuálních potřeb a talentů dětí a mládeže.	A.2 Hledat cesty jak lépe získat informaci o stavu dítěte se speciálními vzdělávacími potřebami.	A.3 Zvyšovat kompetence pracovníků v oblastech potřebných pro kvalitní a atraktivní vedení kroužků	A.4 Zpracovat manuál práce s externisty.	A.5 Zpracovat manuál práce externisty (komunikace, administrativa).

### 2.2.2 Dobrá praxe

Druhý cíl zní „Monitorovat příklady dobré praxe a čerpat je ve vysoké míře“. Je naplňován dvěma opatřeními. Účelem je dále získávat a využít příklady dobré praxe.

Obrázek 5 - Cíl 2 a jeho opatření

Monitorovat příklady dobré praxe a čerpat je ve vysoké míře	
B.1 Nastavit plán čerpání dobré praxe z jiných subjektů.	B.2 Realizovat výjezdy za dobrou praxí.

### 2.2.3 Kvalitní a pružná nabídka

Třetím cíl se zaměřuje na nabídku kroužků: „Průběžně ověřovat kvalitu služeb a pružně reagovat na změny v poptávce po kroužcích i společenský a technologický vývoj“. Společnost a trendy se mění a je potřeba aby na ně organizace ve své nabídce reagovala. Nejde jen o strukturu a šíři nabídky, ale také rozsah kroužků nebo jejich kvalitu. Součástí opatření je také zpětná vazba jako podklad pro každoroční nabídku kroužků.

Obrázek 6 - Cíl 3 a jeho opatření

Průběžně ověřovat kvalitu služeb a pružně reagovat na změny v poptávce po kroužcích i společenský a technologický vývoj.		
C.1 Jedenkrát ročně aktualizovat nabídku služeb dle poptávky ze strany dětí a mládeže a aktuálních trendů.	C.2 Každoročně provádět zpětnou vazbu od uživatelů o kvalitě nabízených služeb, poptávce po kroužcích a komunikaci SVČ.	C.3 Navázat kontakt nebo dále rozvinout spolupráci s možnými partnery v regionu i mimo něj.

#### 2.2.4 Adekvátní prostory

Jednou z klíčových potřeb pro činnost SVČ jsou kvalitní a prostorově odpovídající prostory. Cíl číslo 4 zní: „Zajistit adekvátní prostory pro činnost, které nelimitují kvalitu a rozvoj našich služeb“. Cíl je naplňován třemi opatřeními, která směřují k analýze omezení a návrhu řešení tohoto problému.

Obrázek 7 - Cíl 4 a jeho opatření

Zajistit adekvátní prostory pro činnost, které nelimitují kvalitu a rozvoj našich služeb.		
D.1 Zpracovat stručnou studii omezení fungování SVČ ve stávajících prostorách.	D.2 Předložit zřizovateli potřeby prostor s případnými návrhy řešení a ekonomickou kalkulací takového řešení.	D.3 Aktivně se spolupodílet na hledání řešení

#### 2.2.5 Ekonomika a kapacity

SVČ při Zajistit adekvátní personální kapacity, optimalizovat zdroje financování. V rámci analýzy bylo definováno několik problémů, které se týkají zajištění dostatku prostředků na

financování provozu, úvazků a dalších aktivit. Proto byla pozornost věnována optimalizaci kalkulací pro zajištění dostatečných finančních zdrojů.

Obrázek 8 - Cíl 5 a jeho opatření

<b>Zajistit adekvátní personální kapacity, optimalizovat zdroje financování.</b>			
<b>E.1</b> Do každoročních žádostí o příspěvek zakalkulovat část úvazku na jednorázové akce a mimořádné akce.	<b>E.2</b> Do kalkulací akcí pro externí subjekty zahrnout personální náklady na přímou činnost, ale i podpůrnou činnost a režie.	<b>E.3</b> Provéřit začlenění aktivit mezi hlavní a vedlejší činnost organizace.	<b>E.4</b> Provézt revizi aktivit v návaznosti na změnu financování

### 3 IMPLEMENTACE STRATEGIE

Pro samotnou strategii a její dopad je klíčová implementace – tedy uvedení strategie v život a naplnění jejich cílů. K tomu slouží jednotlivé aktivity a projekty, které přinášejí zlepšení, úpravu stavu či posílení organizace. Implementační plán/karta je v příloze 2 tohoto dokumentu. Jsou zde uvedeny jednotlivé aktivity, odpovědnosti, harmonogram, výstup a provazba aktivit na cíle a opatření. Je tak stanovena hierarchická struktura strategie od globálního cíle, přes specifické až po konkrétní aktivity a projekty. V příloze 4 je poté výčet všech aktivit se stručným popisem.

Bylo definováno na dvě desítky aktivit, které má SVČ realizovat pro dosažení stanovených cílů. Nastavené cíle byly podrobeny kontrole vazby na faktory SWOT analýzy. Kontrolováno je, zda jsou všechny faktory slabých stránek a příležitostí a hrozeb řešeny.

Realizaci implementace bude mít na starost ředitel SVČ. Ten s týmem rozdělí úkoly a pravidelně 2-4 x ročně provede kontrolu plnění. Jednou ročně by mělo dojít k revizi implementačního plánu, doplnění nových aktivit a vypuštění již realizovaných. Dále budou aktualizovány informace o stavu a plnění jednotlivých aktivit.

#### 4 ZÁVĚR

Strategie SVČ byla zpracována v jako základní dokument rozvoje organizace. Důraz byl kladen na stručnost a zapojení zaměstnanců do analytické části i části návrhové. Dokument má pomoci zakotvit strategické plánování do struktury organizace. Byly použity základní metody analýzy organizace jako SWOT či PEST. Bylo definováno poslání a strategie. Ta je definována s důrazem reálnost a přijatelnost. Respektuje možnosti organizace v oblasti lidských a finančních zdrojů. V závěru je provedena také koincidence slabých stránek (problémů organizace) a navržených opatření. Strategie je reálná a logicky.



## 5 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 - Zdroje analytické části.....	5
Obrázek 2 - Schéma přístup pro řešení strategie.....	10
Obrázek 3 - Strategie SVČ 2025.....	11
Obrázek 4 - Cíl 1 a jeho opatření.....	12
Obrázek 5 - Cíl 2 a jeho opatření.....	12
Obrázek 6 - Cíl 3 a jeho opatření.....	13
Obrázek 7 - Cíl 4 a jeho opatření.....	13
Obrázek 8 - Cíl 5 a jeho opatření.....	14
Tabulka 1 - Silné stránky.....	6
Tabulka 2 - Slabé stránky.....	6
Tabulka 3 - Identifikované klíčové vnější faktory.....	7
Tabulka 4 - SWOT analýzy.....	8

## 6 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Matice koincidence slabých stránek a opatření

Příloha 2 - Implementační plán

Příloha 3 - Zkrácená verze strategie

Příloha 4 - Karty aktivit