

**ŠABLONA ZÁVĚREČNÉ EVALUAČNÍ ZPRÁVY PRO PROJEKTY VÝZVY Č. 031 OPERAČNÍHO PROGRAMU ZAMĚSTNANOST**

**Kontaktní osoby :**

**Ing. Jakub Pejcal, 776 891 564, jakub.pejcal@mpsv.cz**

**Mgr. Pavla Zetková, 778 433 636, pavla.zetkova@mpsv.cz**

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Na Poříčním právu 1, 128 01 Praha

**Vzorové vypracování závěrečné evaluační zprávy**

**Výchozí schéma:**



*\*proti schématu prezentovanému na semináři evaluátorů došlo ke změně a to v rámci posledního bodu výcho-zího schématu.*

**1. Popis výchozího stavu:**

*(V této části závěrečné evaluační zprávy, prosím, shrňte stav Vaší organizace v oblastech, které jsou pro zaměření projektu důležité.)*

Neziskovka z.s. je organizace závislá na podpoře z veřejných zdrojů, většina finančních prostředků je investována do chodu a rozvoje služeb organizace. Nezbývají finance a čas na strategické plánování, přípravu komerčních produktů, které by zajistily alespoň částečnou soběstačnost, vzdělávání zaměstnanců a nastavování interních procesů chodu společnosti. Tato situace je samozřejmě pociťována i zaměstnanci organizace. Ti na jedné straně vnímají nedostatek prostoru pro svůj osobní rozvoj a na straně druhé organizaci jako celek nevidí jako dlouhodobě perspektivního zaměstnavatele, což má vliv na vyšší fluktuaci. Spolu s odcházejícími zaměstnanci odchází i know - how, které není ukotveno jinde než v každodenní činnosti organizace. Práce organizace tak působí roztříštěně a nekoncepčně, v organizaci chybí stanovení vizí, cílů a strategií.

Organizace Neziskovka z.s. je mladá, s historií dobrovolnické organizace zatížené amatérismem a živelností všech aktivit. Postrádá tak jak psanou strategii, tak formalizované pracovní postupy a metodiky. Z důvodu poptávky po službách organizace, a zájmu a podpoře veřejnosti organizace roste a rozvíjí se. Z důvodu tohoto růstu vznikla potřeba vypořádat se s novými problémy, řadu postupů formalizovat a zefektivnit.

Organizace tedy z velké části je stále závislá na dobrovolnické práci, trpí velkou fluktuací placených zaměstnanců, problémy způsobenými fluktuací a výpadky odborných pracovníků nutných k chodu organizace. Současným zaměstnancům, kteří převážně vzešli z původních dobrovolníků, chybí potřebné znalosti a dovednosti z oblasti strategického řízení, což vede k tomu, že v organizaci nedokážeme zpracovat strategický plán s realistickými cíli, předat ho i na nejnižší úrovně organizace, naplňovat ho a vyhodnocovat. Rovněž jsou nedostatečné znalosti a dovednosti v oblasti procesního řízení, vedení lidí, fundraisingu a PR, řízení kvality služeb.

Neziskovka, z.s. sice v současné době má již zkušenosti se získáním finanční podpory z evropských fondů a to ať již jde o náš projekt zaměřený na podporu práce s cílovou skupinou realizovaný díky podpoře z OP LZZ, na něj navazující projekt podporovaný z OPZ, tak i tento projekt. Nicméně z dlouhodobého hlediska vnímáme jako potřebné přeorientovat se na finanční podporu získávanou od jednotlivců a hlavně větších firem. K tomu by jistě pomohlo větší zaměření zaměstnanců organizace na oblast fundraisingu. Problémem v ekonomické oblasti je i nekoordinovaný pohyb účetních dokladů, který se v neblahé míře podepisuje na nerovnoměrné vytíženosti účetního organizace. S touto situací se hodláme vypořádat prostřednictvím metodiky upravující účetní procesy v organizaci.

Z nedostatečné know-how pramení i problémy s propagací organizace. Neziskovka, z.s. nemá sestavenou jednotnou vizuální identitu, webové stránky organizace jsou zastaralé. Organizace zároveň nezvládá na dostatečné úrovni svou sebeprezentaci, do komunikace s klienty i veřejností vstupují zástupci organizace značně chaoticky a často bezcílně.

Slabým místem je pro organizaci Neziskovka, z.s. i kolísavá kvalita služeb. Klienti tak opouští naši kancelář s ambivalentními pocity z poskytnutých služeb a nabízených produktů. Tento problém je vyústěním dlouhodobého neřízení kvality a nezájmu o její standardizaci. O služby organizace Neziskovka, z.s. je však i přes to dlouhodobě velký zájem. Chceme proto zajistit určitou standardní kvalitu. Zároveň hodláme v rámci projektu zvážit možnosti rozšíření nabídky našich produktů.

**2. Definice nedostatků a stanovení cílů projektu:**

*(V této části závěrečné evaluační zprávy se, prosím, zaměřte na popis identifikovaných nedostatků na počátku projektu a zároveň popište cíle (očekávané výsledky) projektu ve vztahu k těmto nedostatkům. Po obecnějším popisu se, prosím, detailněji věnujte každé z oblastí klíčových aktivit a jejich dílčím cílům, které vycházejí z hlavních cílů projektu. Nezapomeňte, prosím, nastínit i případnou vzájemnou provázanost nedostatků napříč oblastmi klíčových aktivit.)*

Z výše uvedeného popisu lze vymezit několik problémových okruhů, na které se organizace v rámci projektu hodlá zaměřit:

* špatné dlouhodobé řízení (zřejmě z důvodu neexistence psané strategie) a neukotvenost aktivit organizace;
* nulová diverzifikace zdrojů pramenící z neznalosti oblasti fundraisingu (ústící v závislost na veřejných zdrojích), neefektivní pohyb účetních dokladů;
* závislost na dobrovolnících, nízké znalosti a dovednosti zaměstnanců pramenící z vysoké fluktuace a z neexistence sepsaných pracovních postupů a metodik;
* nevhodná a nedostatečná propagace organizace pramenící z neznalosti PR (částečně ústící v neschopnost oslovit firemní i individuální dárce);
* neexistence systému získávání zpětné vazby na kvalitu poskytovaných služeb a produktů, čímž kvalita poskytovaného kolísá

Obecně lze říci, že je cílem organizace Neziskovka z.s. aby se organizace dokázala profesionalizovat i v oblastech, které nejsou její hlavní činností, avšak jsou nutné k jejímu efektivnímu fungování, administrativě a řízení, čímž podpoří své primární poslání.

Výše stanovené nedostatky a obecný cíl jsou vzájemně provázány lze je dále rozepsat tak, aby se díky nápravě nedostatků a naplnění cíle stala z organizace Neziskovka z.s. organizace, která:

-umí strategicky plánovat a má dlouhodobý plán (KA1 - cíl 1.1):

-má diverzifikované zdroje (KA2 - cíl 2.1):

organizace je takřka závislá na veřejných zdrojích, pod tímto cílem se tedy skrývá větší pestrost zdrojů s klesajícím podílem veřejných peněz. Dosavadní poměr mezi zdroji se tak změní. Mimo veřejných zdrojů budou hrát významnou roli i zdroje soukromé (individuální i firemní) a zdroje vlastní.

-dokáže oslovovat firemní i individuální dárce (KA2 - cíl 2.2):

organizace se díky novému fundraisingovému plánu začne soustředit i na soukromé zdroje. Organizace zvýší podíl soukromých zdrojů (individuálních i soukromých) na celkových příjmech, dále se organizace zaměří na zvýšení úspěšnosti svých žádostí o dar a také na zvýšení počtu opakovaných darů.

-umí efektivně řídit své finanční toky, plánovat je a hospodárně a bezpečně nakládat s prostředky (KA2 - cíl 2.3):

účetní organizace se díky metodikám pohybu účetních dokladů stane více flexibilním. Účetní doklady budou zaměstnanci předkládat účetnímu rovnoměrně v průběhu účetního období tak, aby byl účetní rovnoměrně vytížený a aby mohl lépe řídit a plánovat finanční toky.

-má jasně nastavené řízení a komunikaci v organizaci jako i odpovědnost a systémy zástupů a zaškolování zaměstnanců (KA3 - cíl 3.1):

současný stav není uspokojivý. Pravidla pro řízení a komunikaci (systém odpovědnosti, zástupů a zaškolování) v organizaci zcela chybí. Díky fungujícímu systému očekáváme větší motivaci zaměstnanců.

-má stabilní a spokojenou základnu zaměstnanců, kteří mají kompetence vykonávat všechny svěřené úkoly a jsou si vědomi svých práv a povinností, jsou spokojeni na pracovišti (KA3 - cíl 3.2):

organizace trpí na výraznou fluktuaci zaměstnanců. Díky provedeným úpravám dojde ke snížení fluktuace (tj. průměrné doby stálého pracovního poměru) a také ke zlepšení ve vykonávané práci (zaměstnanci budou znát svá práva a povinnosti).

-umí propagovat sebe a své služby, má fungující PR a vztah s CS i veřejností (KA4 - cíl 4.1):

organizace se díky novému marketingovému plánu začne soustředit i na dosud nevyužívané komunikační kanály. Organizace bude mít nový web a vznikne i nový vizuální styl organizace. Díky realizaci změn dojde ke zvýšení interakcí se zástupci CS i veřejnosti na sociálních sítích organizace. Klienti organizace budou lépe informováni o novinkách. Provedené změny také napomohou přípravě tiskových zpráv a jejich kladnému ohlasu v tištěných médiích.

-má kvalitní služby, na jejichž poskytování získává kontinuální zpětnou vazbu a průběžně hodnotí jejich úspěšnost a modifikuje je (KA5 - cíl 5.1):

organizace dokáže pracovat s průběžně získávanou zpětnou vazbou a dokáže ji reflektovat do kvality služeb a do přístupu ke klientům.

**3. Popis klíčových aktivit jakožto opatření zvolených pro řešení nedostatků:**

*(V této části závěrečné evaluační zprávy, prosím, popište aktivity / činnosti, které budete dělat, abyste se v oblastech, kde organizace vykazuje nedostatky, zlepšili. Aktivity / činnosti jsou v kontextu tohoto kroku opatřeními, která mají pomoci řešit problém identifikovaný v rámci předchozích bodů. Po obecnějším popisu se, prosím, detailněji věnujte každé z oblastí klíčových aktivit a jejich dílčím aspektům. Podrobněji rozepište popis intervenční logiky - to, jakým způsobem má dojít k řešení daného nedostatku. Nezapomeňte, prosím, nastínit i případnou vzájemnou provázanost opatření napříč oblastmi klíčových aktivit.)*

Organizace Neziskovka z.s. se hodlá realizovat ve všech klíčových aktivitách. Jednotlivé klíčové aktivity a činnosti, které jsou v jejich rámci realizovány, jsou níže podrobně rozepsány. Mezi jednotlivými klíčovými aktivitami panuje zřejmá provázanost (např. KA 1 je nadřazena všem ostatním KA), která je níže také mírně naznačena.

**KA 1 - Strategie organizace, poslání:** aktualizace základních strategických východisek, jejich převedení do formalizované psané podoby, systém aktualizace a zpětné vazby, strategický plán a cíle dle metody SMART, metodika SWOT analýzy, vzdělávání managementu v oblasti strategického řízení.

V oblasti strategického řízení organizace máme problémy, které jsme popsali již výše. Absenci koncepčního řízení v širším smyslu slova chceme řešit vytvořením strategického plánu organizace, který pro nás bude hlavním dokumentem specifikujícím, kam chce organizace dojít. Komplex krátkodobých a dlouhodobých cílů nám pomůže při dílčích rozhodováních a tvorbě dalších koncepčních materiálů napříč všemi zbylými klíčovými aktivitami. Opatření v podobě strategického plánu je tedy směřováno na vyřešení problému s živelností našeho dosavadního vývoje. Zároveň zpětně bude určitým rámcem pro sebehodnocení, jak se nám daří naplňovat naše cíle. Strategie bude podléhat pravidelné revizi, která odhalí, zda je strategie stále platná, a zda ji není nezbytné aktualizovat.

**KA 2 - Financování a fundraising:** proškolení vybraných zaměstnanců v oblasti finančního řízení odborníkem, příprava finanční strategie na základě strategie organizace, zavedení profesionálních postupů ve finanční oblasti a účetnictví - implementace těchto kroků, proškolení v oblasti fundraisingu, metodika fundraisingu , příprava plánů vícezdrojového financování.

Pro vyřešení našich dosavadních problémů s oslovením firemních dárců i jednotlivců jsme jako opatření zvolili vypracování finančního plánu odvíjejícího se od KA 1. Díky němu získá naše organizace jasné směřování při odklonu od dosavadní závislosti na veřejných zdrojích. Finanční plán by měl postup všech členů organizace ve vztahu ke zdrojům sjednotit.

Naši malou schopnost oslovit firemní dárce i jednotlivce si vysvětlujeme především nedostatečným know-how v oblasti fundraisingu. Proto v rámci KA 2 vyšleme několik našich zaměstnanců na školení z oblasti fundraisingu a finančního řízení. V této souvislosti také chceme využít zkušenosti našeho zahraničního partnera, který nám nabídl stáž pro dva zaměstnance. Vyslaní pracovníci tak budou mít příležitost seznámit se s praktickým fungováním fundraisingu v zahraničí a získané dovednosti přenést v případě potřeby do fungování naší organizace.

**KA 3 - Lidské zdroje:** úprava organizační struktury, vypracovat plánu řízení HR za pomoci odborníka, zavedení pravidel a systému pro zadávání úkolů a zastupitelnosti, nastavit systém monitoringu spokojenosti a zpětné vazby, nastavit systém kontroly efektivity práce a interní komunikace, vzdělávání v oblasti manažerských dovedností, systém koučování, tréninků a zaškolování nových nástupů.

V úvodu naznačený problém fluktuace zaměstnanců a jeho dílčí části hodláme řešit za účasti odborník na lidské zdroje. Odborník by se měl mimo jiné podílet na formalizaci organizační struktury, v rámci které by každému zaměstnanci mělo být zřejmé, co je jeho obsahem práce (pracovní postupy), za co zodpovídá a jaké má pravomoci, zároveň by organizační struktura měla vymezit zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců. Předpokládáme, že přesnější vymezení obsahu práce jednotlivých zaměstnanců povede k vyšší motivaci plnit zadané úkoly (v souladu s KA1) a většímu pocitu odpovědnost v dané oblasti agendy.

Dále bychom využili doporučení odborníka při přípravě plánu řízení lidských zdrojů, plán by měl řešit identifikované nedostatky a za tím účelem kodifikovat pravidla a systém pro zadávání úkolů, systém kontroly efektivity práce a interní komunikace. Naši zaměstnanci by pro zlepšení oblasti lidských zdrojů měli navštívit několik zvolených kurzů a workshopů, které by jim měli poodhalit tajemství správné práce s lidmi a pomoci získat vhodné kompetence. Dopadem těchto převážně vzdělávacích aktivit by mělo být zachování příjemné atmosféry a zároveň vyšší efektivita interní komunikace a práce s cílovou skupinou.

**KA 4 - Marketing a PR:** připravit kompletní vizuální identitu a novou komunikační strategii organizace vč. PR plánu a harmonogramu, proškolit pracovníky v oblasti PR a marketingu za pomoci odborníka, zavést systém monitoringu, optimalizovat monitoring návštěvnosti webu a sociálních sítí, vytvořit marketingovou strategii pro služby za úplatu.

Neexistence jednotné vizuální identity nepůsobí dobře dovnitř ani vně organizaci, klienti si totiž často nejsou schopni okamžitě spojit sdělovanou informaci s naší organizací. Právě za tímto účelem by se klíčová aktivita měla soustředit na tvorbu kompletní vizuální identity organizace. Jednotná vizuální identita pomůže zejména potenciálním klientům i dárcům propojit si jednotlivé aktivity organizace. Jedním z výstupů kontinuální práce má být také webové stránky, které by nejen odpovídaly současným estetickým trendům, ale zároveň by měly umožňovat využívání pokročilých analytických nástrojů typu google analytics pro zaznamenávání a vyhodnocování návštěvnosti. V oblasti marketingu má být také za spolupráce s odborníkem připravena nová komunikační strategie obsahující PR plán a harmonogram, která by měla napomoci dobře zvolenému (přesnému i úměrnému) přístupu k sebeprezentaci (v souladu s KA 1). V rámci projektu budou také proškoleni někteří zaměstnanci pro oblast marketingu a administrace webu.

Neziskovka z.s. zatím nemá zkušenost s mediálními kampaněmi. Přepokládáme, že zahraniční expert nám pomůže vybrat vhodnou formu a zároveň i média pro oslovení jak potenciálních klientů, tak i veřejnosti, u které bychom chtěli zvýšit povědomí o problému, který naše organizace řeší.

**KA 5 - Kvalita služeb:** vytvořit organizační řád a vnitřní směrnice, nastavit procesy měření dopadů, evidovat výsledky těchto měření, supervize nad kvalitou služeb, zavedení praktických IT aplikací, nastavení systému zálohování dat, nastavení získávání zpětné vazby od zákazníků a návštěvníků.

Poslední, neméně však důležitou oblastí aktivit projektu, je zajišťování kvalitních produktů a služeb. Organizace se dlouhodobě potýká s kolísavou kvalitou nabízeného a právě to bychom chtěli s pomocí jednotlivých opatření v rámci této KA změnit. V rámci projektu se tak hodláme soustředit na kontinuální sběr dat o spokojenosti a požadavcích klientů, čímž bychom získali podklad pro řízení kvality a také pro vytvoření směrnice kvality (jakýchsi standardů). Za účasti experta hodláme navrhnout potenciální nový produkt, který by mohl najít uplatnění u rostoucího zájmu veřejnosti o naši organizaci. Celou oblast kvality služeb budeme posilovat školením a rozvojem kompetencí našich zaměstnanců, kterým chceme zajistit dodatečné vzdělávání pro oblast kvality i kreativity. Kvalitu služeb považujeme totiž za elementární proměnou pro naplňování strategie organizace, tedy pro opodstatnění existence naší organizace.

**4. Rizika při plnění cílů:**

*(V této části závěrečné evaluační zprávy, prosím, popište, jaké jsou překážky, které lze očekávat při práci vedoucí k naplnění stanovených cílů. Vyjmenujte tedy, prosím, to, co by mohlo zkomplikovat nebo znemožnit dosažení stanovených cílů. Po obecnějším popisu se, prosím, detailněji věnujte každé z oblastí klíčových aktivit. Nezapomeňte, prosím, nastínit i případnou provázanost rizik napříč oblastmi klíčových aktivit.)*

Z obecně platných rizik a překážek, na které můžeme v rámci realizace projektu narazit, lze jmenovat:

a) Nezájem zaměstnanců o participaci na aktivitách a výstupech projektu (pokusili jsme se eliminovat prostřednictvím včasného dotazování na potřebnost projektu a konzultací žádosti)

b) S ohledem na problém fluktuace zaměstnanců existuje i riziko nečekaných změn RT (pokusili jsme se eliminovat plánem a konzultací zaměstnanců, plány jsou nastaveny s minimální rezervou potřebnou pro vypořádání problému)

c) Nevhodné zvolení expertů a nízká kvalita výstupů. Volba nevhodného experta může vést k nenaplnění cílů projektu v potřebné kvalitě (pokoušíme se eliminovat nastavením systému výběru nezávislých expertů, schvalovaných ŘO, na základě odborné způsobilosti a plánujeme průběžné hodnocení aktivit, které by mělo vést k případné včasné změně zapojených osob nebo změně přístupů).

Nastíněné obecné překážky se doplňují a zároveň prolínají.Mimo výše vymezená obecně platné lze jistě jmenovat i další specifické pro jednotlivé klíčové aktivity. Například:

KA1: v naší organizaci jako možné riziko pro plný dopad projektových aktivit vnímáme “odchýlení se od strategie” (pokoušíme se řešit prostřednictvím krátkodobých a dlouhodobých cílů, které usměrňují - napravují naši cestu k vytyčenému strategickému cíli). Jako odchýlení od strategie vnímáme i její naplňování “pro forma”, kdy by se strategii a vizi nepodařilo stát se motivujícím pojítkem pro společné působení zaměstnanců, dobrovolníků a dárců.

KA2: “špatný mediální obraz” získaný na základě nevhodné komunikace s bývalým dárcem (pokoušíme se řešit prostřednictvím lepší komunikace s veřejností). Dále si uvědomujeme riziko na úrovni celé společnosti, že obecně negativní obraz neziskových organizací vytvářený částí médií a spojování působení neziskových organizací s problémy polarizujícími společnost může vést k celkovému snížení kreditu NNO a tím ve svém důsledku negativně ovlivnit ochotu individuálních dárců podporovat neziskové organizace.

KA3: “odchod klíčových - proškolených zaměstnanců” (pokoušíme se předcházet větším počtem zaměstnanců zaslaných na kurz, tedy v rámci možností zajistit co největší kontinuitu a zastupitelnost při využívání nově nabytých znalostí; dále se pokoušíme předcházet zvýšeným zájmem o spokojenost zaměstnanců na pracovišti a v neposlední řadě zavedením pružné pracovní doby a možnosti práce z domova chceme snížit dobu, po kterou budou naši zaměstnanci-rodiče mimo pracovní proces). I přes výše uvedená opatření nemůžeme zcela eliminovat riziko, že díky odchodu zaměstnanců podpořených v rámci projektu nebude snížen pozitivní dopad projektových aktivit. Toto platí zejména v kontextu aktuální situace na trhu práce, kdy je mezi zaměstnavateli velká poptávka po zkušených zaměstnancích.

KA4: ke “špatnému mediálnímu obrazu”, vymezenému u KA 2, lze dojít také na základě referencí nespokojeného klienta (pokoušíme se řešit prostřednictvím apelu na kvalitu našich produktů a služeb; v případě nastolení tohoto problému budeme postupovat s přihlédnutím ke specifikům dané situace). Ale i v případě, že nám expert na mediální kampaně pomůže správně zvolit formu oslovení a vhodná média, prostřednictvím kterých budeme oslovovat veřejnost i potenciální klienty, stále existuje riziko, že se zamýšlená kampaň mine účinkem z důvodu neformálního šíření referencí na naše služby, které se často vyznačují nerovnoměrnou kvalitou a to jak na stranu dobrého, tak i zlého

KA5: “opadnutí současného velkého zájmu o produkty a služby” (pokoušíme se připravit nový produkt či službu, kterým bychom dokázali velký zájem o naši organizaci udržet)

KA5: “vstup konkurenta do oblastí našich aktivit” (pokoušíme se předcházet apelem na kvalitu našich produktů a služeb). Vyšší zájem veřejnosti a zejména potenciálních klientů o řešení problému, které Neziskovka z.s. nabízí, dá na trhu prostor pro vznik dalších organizací, které mohou pro klienty situaci znepřehlednit, případně nižší úrovní svých služeb poškodit pověst všech organizací zaměřujících se na poskytování služeb v této oblasti.

**5. Stanovení ukazatelů:**

*(V této části závěrečné evaluační zprávy se, prosím, zaměřte na to, jakým způsobem budete měřit nebo již měříte, že realizované projektové aktivity / činnosti přinášejí očekávané zlepšení. Nezapomeňte, prosím, zmínit potřebné podklady (zdroje a podobu potřebných dat) pro sestavení a vyhodnocení ukazatele a také frekvenci práce s ukazatelem. Ukazatel by měl být stanoven na základě spolupráce evaluátora organizace a experta na danou z oblastí klíčových aktivit. Po obecnějším popisu se, prosím, detailněji věnujte každé z oblastí klíčových aktivit. Nezapomeňte, prosím, nastínit i případnou provázanost ukazatelů napříč oblastmi klíčových aktivit.)*

Ukazatele pro vyhodnocení úspěšnosti projektu - resp. pro evaluaci byly zvoleny na základě vymezených cílů. Níže je proto k dispozici soupis všech zvolených cílů pro dané klíčové aktivity a ukazatele, které byly využity pro hodnocení úspěšnosti při jejich naplnění.

**KA1:**

**cíl 1.1:** umí strategicky plánovat a má dlouhodobý plán

Po dohodě s konzultanty MPSV nebude daný cíl podléhat evaluaci

**KA2:**

**cíl 2.1:** má diverzifikované zdroje

**rozšířený popis cíle 2.1:** organizace je takřka závislá na veřejných zdrojích, pod tímto cílem se tedy skrývá větší pestrost zdrojů s klesajícím podílem veřejných peněz. Dosavadní poměr mezi zdroji se tak změní. Mimo veřejných zdrojů budou hrát významnou roli i zdroje soukromé (individuální i firemní) a zdroje vlastní.

**ukazatel 2.1:** poměr mezi příjmy z veřejných zdrojů na jedné straně a ostatními příjmy (měřeno z celkových příjmů na základě informací z účetních závěrek). Pro detailní informovanost organizace budou zároveň sledovány i jednotlivé kategorie zdrojů a jejich důležitost (veřejné zdroje, soukromé zdroje fyzických osob, soukromé zdroje právnických osob atd.)

**cíl 2.2:** dokáže oslovovat firemní i individuální dárce

**rozšířený popis cíle 2.2:** organizace se díky novému fundraisingovému plánu začne soustředit i na soukromé zdroje. Organizace zvýší podíl soukromých zdrojů (individuálních i soukromých) na celkových příjmech, dále se organizace zaměří na zvýšení úspěšnosti svých žádostí o dar a také na zvýšení počtu opakovaných darů.

**ukazatel 2.2.1 (podíl soukromých zdrojů):** objem financí získaných od soukromých dárců (měřeno v absolutním objemu finančních částek na základě informací z účetních závěrek). Pro detailní informovanost organizace budou zároveň sledovány i jednotlivé kategorie zdrojů a jejich důležitost (veřejné zdroje, soukromé zdroje fyzických osob, soukromé zdroje právnických osob atd.)

**ukazatel 2.2.2 (úspěšnost při žádání):** podíl úspěšných žádostí o dar (u firemních i individuálních dárců) ku počtu celkových žádostí (měřeno v procentech na základě evidence fundraisera v době účetních závěrek).

**ukazatel 2.2.3 (stabilita dárců):** podíl soukromých (individuáních a firemních) dárců, kteří darovali organizaci dvakrát a vícekrát k ostatním dárcům (měřeno v procentech na základě evidence fundraisera v době účetních závěrek).

**cíl 2.3:** umí efektivně řídit své finanční toky, plánovat je a hospodárně a bezpečně nakládat s prostředky

**rozšířený popis cíle 2.3:** účetní organizace se díky metodikám pohybu účetních dokladů stane více flexibilním. Účetní doklady budou zaměstnanci účetnímu předkládat rovnoměrně v průběhu účetního období tak, aby byl účetní rovnoměrně vytížený a aby mohl lépe řídit a plánovat finanční toky.

**ukazatel 2.3:** průběžné rozhovory s účetním organizace doplněné o výpisy z účetního deníku dokazující kontinuální (či naopak nárazový) průběh jednotlivých operací v čase (pro hodnocení budou využity kvalitativní metody výzkumu, rozhovory budou realizovány průběžně vždy na konci měsíce).

**KA3:**

**cíl 3.1:** má jasně nastavené řízení a komunikaci v organizaci jako i odpovědnost a systémy zástupů a zaškolování zaměstnanců

**rozšířený popis cíle 3.1:** současný stav není uspokojivý. Pravidla pro řízení a komunikaci (systém odpovědnosti, zástupů a zaškolování) v organizaci zcela chybí. Díky fungujícímu systému očekáváme větší motivaci zaměstnanců.

**ukazatel 3.1:** vyšší motivace zaměstnanců při plněných úkolů (pro hodnocení budou využity kvalitativní metody výzkumu, konktrétně s cílem zjistit motivaci zaměstnanců a zda identifikovaná vazba mezi úkolem a osobou, která jej vykonává, přispěla k jejich vyšší motivaci. Během dotazování konkrétních zaměstnanců bude také ověřována znalost systému zastupování i odpovědnosti. Rozhovory se zaměstnanci budou realizovány vždy na konci měsíce, v druhém roce projektu vždy třetí měsíc, poté v pololetí).

**cíl 3.2:** má stabilní a spokojenou základnu zaměstnanců, kteří mají kompetence vykonávat všechny svěřené úkoly a jsou si vědomi svých práv a povinností, jsou spokojeni na pracovišti

**rozšířený popis cíle 3.2:** organizace trpí na výraznou fluktuaci zaměstnanců. Díky provedeným úpravám dojde ke snížení fluktuace (tj. průměrné doby stálého pracovního poměru) a také ke zlepšení ve vykonávané práci (zaměstnanci budou lépe znát svá práva a povinnosti).

**ukazatel 3.2.1 (fluktuace):** průměrná doba stálého pracovního poměru (měřeno v kalendářních dnech, porovnání stavu před projektem a na jeho konci); “retention rate” - schopnost organizace udržet si zaměstnance (měřeno jako retention rate = celkový počet zaměstnanců - počet těch, kteří odešli/celkový počet zaměstnanců x 100); procento zaměstnanců, kteří v organizaci pracují déle než jeden rok (případně 18 měsíců)

**ukazatel 3.2.2 (kompetence, práva a povinnosti):** dotazování zaměřené na znalost vykonávané práce (zaměstnanec správně popíše postup vykonávané práce a vyjmenuje svá práva a povinnosti, které se k vykonávané práci váží) (pro hodnocení budou využity kvalitativní metody výzkumu, rozhovory budou realizovány vždy na konci měsíce, v druhém roce projektu vždy třetí měsíc, poté v pololetí)

**KA4:**

**cíl 4.1:** umí propagovat sebe a své služby, má fungující PR a vztah s CS i veřejností

**rozšířený popis cíle 4.1:** organizace se díky novému marketingovému plánu začne soustředit i na dosud nevyužívané komunikační kanály. Organizace bude mít nový web a vznikne i nový vizuální styl organizace. Díky realizaci změn dojde ke zvýšení interakcí se zástupci CS i veřejnosti na sociálních sítích organizace. Klienti organizace budou lépe informováni o novinkách. Provedené změny také napomohou přípravě tiskových zpráv a jejich kladnému ohlasu v tištěných médiích.

**ukazatel 4.1.1 (umí se propagovat):** podíl nových klientů, kteří označí nově využívané informační kanály za primární zdroj informací o činnosti organizace (zjišťováno dotazníkem nebo pohovorem při prvním kontaktu s klientem)

**ukazatel 4.1.2 (umí se propagovat):** spokojenost klientů s podobou nově vybodovaného webu a novým vizuálním stylem (zjišťováno anketou mezi klienty, anketa proběhne vždy v pololetí)

**ukazatel 4.1.3 (vztah s CS a veřejností):** počet interakcí na sociálních sítích se zástupci cílové skupiny a veřejnosti za jeden týden (zjišťováno na základě dat z profilů organizace na sociálních sítích, data budou sbírána a vyhodnocována průběžně); návštěvnost webu organizace (zjišťováno prostřednictvím nástrojů google analytics, data budou sbírána a vyhodnocována průběžně)

**ukazatel 4.1.4 (vztah s CS a veřejností):** povědomí klientů o novinkách v organizaci (zjišťováno formou ankety mezi klienty, anketa proběhne vždy v pololetí)

**ukazatel 4.1.5 (vztah s CS a veřejností):** úspěšnost při zveřejňování tiskových zpráv (měřeno podílem otištěných tiskových zpráv ze všech odeslaných a to ve zvolených regionálních denících či jiných periodikách, měření proběhne vždy v pololetí)

**KA5:**

**cíl 5.1:** má kvalitní služby, na něž získává kontinuální zpětnou vazbu a průběžně hodnotí jejich úspěšnost a modifikuje je

**rozšířený popis cíle 5.1:** organizace dokáže pracovat s průběžně získávanou zpětnou vazbou a dokáže ji reflektovat do kvality služeb a do přístupu ke klientům.

**ukazatel 5.1:** hodnocení bude realizováno na základě dotazování pracovníků přímé péče, dotazování bude především mířit na znalost výsledků kontinuální zpětné vazby od klientů - zda znají kladné a často vytýkané stránky své práce a zda je reflektují (pro hodnocení budou využity kvalitativní metody výzkumu, rozhovory se zaměstnanci budou realizovány vždy na konci měsíce, v druhém roce projektu vždy třetí měsíc, poté v pololetí)

**6. Výstupy jednotlivých aktivit:**

*(V této části závěrečné evaluační zprávy, prosím, popište výstupy projektu. Pro potřeby evaluace je třeba chápat jako výstupy různé bezprostřední „produkty“ projektových aktivit (například vytvořené metodiky, realizovaná školení apod.). Po obecnějším popisu se, prosím, detailněji věnujte každé z oblastí klíčových aktivit. Nezapomeňte, prosím, nastínit i případnou provázanost výstupů napříč oblastmi klíčových aktivit.)*

Výstupy projektu byly zvoleny na základě vymezených cílů, resp. klíčových aktivit. Níže je proto k dispozici soupis všech zvolených cílů pro dané klíčové aktivity a vymezení příslušných výstupů. Proti žádosti o podporu byla organizace schopná následně vymezit větší okruh výstupů různého charakteru, projekt tedy není v tomto aspektu dokonalý.

**KA1:**

**cíl 1.1:** umí strategicky plánovat a má dlouhodobý plán

**výstup 1.1:** strategický plán, metodika aktualizace a vyhodnocování strategického plánu

**výstup 1.1:** účast na kurzu “Od poslání ke strategii” a “Strategické řízení” dvou zaměstnanců organizace; účast na kurzu “SWOT analýza” a “Inteligentní plánování” tří zaměstnanců organizace

**výstup 1.1:** jedna přednáška a jeden workshop na téma Strategie organizace (ve spolupráci s expertem);

**KA2:**

**cíl 2.1:** má diverzifikované zdroje

**cíl 2.2:** dokáže oslovovat firemní i individuální dárce

**cíl 2.3:** umí efektivně řídit své finanční toky, plánovat je a hospodárně a bezpečně nakládat s prostředky

**výstup 2:** fundraisingový plán obsahující plán diverzifikace zdrojů

**výstup 2:** zpracované pracovní postupy a metodiky finančního řízení

**výstup 2:** účast na kurzu “Finanční řízení I”, “Finanční řízení II”, “Účtujeme s rozvahou”, “Fundraising v neziskovém sektoru”, “Diverzifikace zdrojů”, “Analýza cash-flow”, “Rozpočtování v NNO” pěti zaměstnanců organizace; účast na dvouměsíční stáži v profesionání organizaci obdobného zaměření dvou zaměstnanců

**výstup 2:** jedno školení na fundraising a tři workshopy na postup zpracování finančního plánu (ve spolupráci s expertem); dva praktické semináře pro oblast finančního řízení;

**KA3:**

**cíl 3.1:** má jasně nastavené řízení a komunikaci v organizaci jako i odpovědnost a systémy zástupů a zaškolování zaměstnanců

**cíl 3.2:** má stabilní a spokojenou základnu zaměstnanců, kteří mají kompetence vykonávat všechny svěřené úkoly a jsou si vědomi svých práv a povinností, jsou spokojeni na pracovišti

**výstup 3.1:** organizační struktura; plán řízení lidských zdrojů; pravidla pro zadávání úkolů a zastupitelnosti; systém průběžného vzdělávání a zaškolování nových zaměstnanců; systém kontroly efektivity práce; systém interní komunikace a systému průběžného vzdělávání

**výstup 3.2:** organizační struktura; plán řízení lidských zdrojů; systém monitoringu spokojenosti a zpětné vazby zaměstnanců; zřízení funkce Happyness Managera

**výstup 3:** účast na kurzu “Vedení a motivování”, “Human Resources”, “Horizontální vs. Vertikální řízení”, “Řízení lidských zdrojů v neziskové organizaci”, “Řízení dobrovolníků”, “Dobrovolnická práce” osmi zaměstnanců; účast na školení pro pozici Happynes Managera tří zaměstnanců

**výstup 3:** jeden seminář a workshop na zaměření plánu řízení lidských zdrojů pro pět zaměstnanců (ve spolupráci s expertem)

**KA4:**

**cíl 4.1:** umí propagovat sebe a své služby, má fungující PR a vztah s CS i veřejností

**výstup 4.1:** Komunikační strategie a PR plán (včetně harmonogramu); Mediální kampaň; Nové webové stránky; Logo a grafika - vizuální identita organizace

**výstup 4.1:** zřízení obsáhlé knihovničky s odbornou literaturou pro oblast PR

**výstup 4.1:** účast na kurzu “Marketing a PR v neziskovém sektoru”, “Základ dobré mediální kampaně”, “Prezentuj svůj úspěch”, “Vizuální identita organizace” pěti zaměstnanců; účast na týdenním kurzu “e-administrace” dvou zaměstnanců - správců webu;

**výstup 4.1:** série čtyř workshopů zaměřené na danou oblast; čtyři školení pro oblast PR (ve spolupráci s expertem);

**KA5:**

**cíl 5.1:** má kvalitní služby, na něž získává kontinuální zpětnou vazbu a průběžně hodnotí jejich úspěšnost a modifikuje je

**výstup 5.1:** Organizační řád a vnitřní směrnice; Portfolio nových produktů a návrh potenciálního nového produktu či služby

**výstup 5.1:** nastavení procesů měření dopadů poskytovaných služeb a určení postupu evidence výsledků měření; zřízení systému supervize kvality, zavedení praktických IT aplikací pro získávání zpětné vazby od zákazníků a návštěvníků;

**výstup 5.1:** účast na kurzu “Human centered design”, “Sociální služba”, “Design kvalitní služby” pěti zaměstnanců; účast na kurzu “Kreativní tvorby produktu”

**výstup 5.1:** jedno školení zaměřené na kvalitu služeb (ve spolupráci s expertem); série kreativních workshopů s cílem inovovat produkty a služby organizace (ve spolupráci s expertem) deseti zaměstnanců

**7. Zhodnocení míry naplnění cílů (výsledků):**

*(V této části závěrečné evaluační zprávy, prosím, zhodnoťte, do jaké míry se organizaci podařilo přiblížit ke stanoveným cílům projektu (viz krok č. 2 výchozího schématu). Popište, prosím, svůj současný - “konečný” - stav. Po obecnějším popisu se, prosím, detailněji věnujte každé z oblastí klíčových aktivit. Nezapomeňte, prosím, nastínit i případnou provázanost dosažených cílů napříč oblastmi klíčových aktivit.*

Obecně stanovený cíl, a to že se organizace Neziskovka z.s. dokáže profesionalizovat i v oblastech, které nejsou její hlavní činností, avšak jsou nutné k jejímu efektivnímu fungování, administrativě a řízení, čímž podpoří své primární poslání, se nám ve velké míře podařilo naplnit prostřednictvím níže vyjmenovaných výsledků, které jsme si z pochopitelných důvodů přidělili k jednotlivým dílčím cílům, resp. k jednotlivým klíčovým aktivitám organizace:

**KA1:**

**cíl 1.1:** umí strategicky plánovat a má dlouhodobý plán

Po dohodě s konzultanty MPSV nebyl cíl předmětem evaluace, nicméně považujeme cíl za dosažený, protože se podařilo vytvořit psaný strategický plán, který byl převeden do praxe organizace a stal se základem koncepčního řízení. Strategický plán je dále rozpracován do komplexu krátkodobých i dlouhodobých cílů, se kterými organizace pracuje v rámci celoorganizačních plánovacích porad a také se od nich čelní představitelé organizace “odráží” během všech zásadních rozhodování. Se strategickým plánem, vymezením krátkodobých i dlouhodobých cílů byli seznámeni také všichni “řadoví” zaměstnanci a vzali je za své. Od nastavených cílů a tudíž i od nastavené strategie není nijak odstupováno a tudíž považujeme očekávané riziko za zažehnané.

V rámci KA1 došlo také k plánovanému proškolení určených zaměstnanců, kteří své nabyté znalosti dokázali využít právě při tvorbě zmiňovaného strategického plánu, tvorbě souboru krátkodobých i dlouhodobých cílů. Své znalosti tito zaměstnanci využívají také během pravidelně se opakujících revizích a sebehodnotících schůzkách. Tyto proběhly dosud pětkrát napříč celým obdobím realizace projektu.

Klíčovou aktivitu tedy prostřednictvím naznačených výsledků považujeme za naplněnou a vymezený cíl za dosažený. Organizace v tuto chvilku funguje jako sehraný celek a již nemá problém se svou původní živelností.

**KA2:**

Obecně se organizaci podařilo zpracovat finanční plán a metodiky finančního řízení, obé se stalo vhodným vodítem pro zaměstnance ekonomického úseku naší organizace při řízení organizace i při hledání dalších finančních zdrojů pro krytí nákladů naší činnosti. Díky existujícímu finančnímu (resp. fundraisingovému) plánu jsou zaměstnanci více jednotní a orientují se i na dříve opomíjené možnosti.

Několik zaměstnanců zároveň prošlo školeními pro oblast fundraisingu a finančního řízení a dvoutýdenní stáží u našeho zahraničního partnera. Nabyté dovednosti se daní zaměstnanci pokoušejí přenášet do praxe organizace, úspěchy se však zatím dostavují spíše v dílčích aspektech.

**cíl 2.1:** má diverzifikované zdroje

**výsledek2.1:** I pro dnešní dny platí určitá závislost na veřejných zdrojích (k datu XX.XX.XX tvoří veřejné zdroje XX % příjmů organizace), organizace Neziskovka, z.s. se však s většími i menšími úspěchy pokouší o hledání a získávání dodatečných soukromých zdrojů.

V rámci projektu se organizaci Neziskovka, z.s. podařilo přesvědčit X bývalých klientů o pravidelné finanční podpoře naší organizace (v součtu za období XX tvoří podpora individuálních dárců XX % příjmů organizace). Během realizace projektu jsme navázali kontakt s významnými zaměstnavateli v našem městě a zahájili s nimi jednání o možnostech finanční či materiální podpory, k dnešnímu ovšem nelze jednání považovat za uzavřená a proto zůstává zachován podíl soukromých firemních dárců na původní úrovni (tj. XX % příjmů organizace). Poměr mezi zdroji na konci projektu tedy činí XX % veřejné zdroje, XX % soukromé zdroje (z toho XX individuální a XX firemní) a XX % zdroje vlastní. Je více než zřejmé, že původní velkolepý cíl nebude zcela dosažen, neboť svou úlohu sehrála ekonomická krize, která se výrazně podepsala na ochotě soukromých dárců provádět filantropické aktivity.

**cíl 2.2:** dokáže oslovovat firemní i individuální dárce

**výsledek 2.2.1 (podíl soukromých zdrojů):** Pro podíl soukromých zdrojů platí výše uvedený komentář. Počet soukromých individuálních dárců se organizaci během realizace projektu podařilo zvýšit na X, v případě firemních dárců je však situace stejné, jako před zahájením projektu. Jistým krokem kupředu ovšem zůstávají zahájená jednání o možnostech finanční i materiální podpory.

S ohledem na nedokončená jednání zůstává podíl soukromých zdrojů na celkových příjmech organizace na XX %.

**výsledek 2.2.2 (úspěšnost při žádání):** Organizaci Neziskovka, z.s. lze nyní skutečně považovat za aktivnější i úspěšnější při hledání a oslovování individuálních dárců. Z XX oslovených se podařilo X potenciálních dárců přesvědčit o vhodnosti pravidelně podporovat naše aktivity. Poměr pro firemní dárce je však méně lichotivý z důvodů nedokončených jednání, u kterých lze v tuto chvilku pouze odhadovat výsledek.

**cíl 2.3:** umí efektivně řídit své finanční toky, plánovat je a hospodárně a bezpečně nakládat s prostředky

**výsledek 2.3:** Účetní doklady se nyní dostávají k účetnímu ihned po vzniku, z toho důvodu nevznikají zbytečné prostoje a účetní pracuje s doklady velmi flexibilně s rovnoměrným vytížením.

**KA3:**

V rámci projektu došlo k úpravám v rámci organizační struktury, díky čemuž by mělo být zaměstnancům zřejmé, co je jejich předmětem práce, za co odpovídají a jaké mají při výkonu své práce pravomoci. Mimo jiné organizační struktura upravuje i faktor zastupitelnosti a do jisté míry i aspekty zaškolování nově příchozích zaměstnanců. Díky těmto úpravám, a také díky sestavení plánu řízení lidských zdrojů a proškolení několika zaměstnanců, se stala práce se zaměstnanci a celkově řízení lidských zdrojů jednodušší a fungování organizace po této stránce méně problémové. Zásluhou vhodnějšího řízení lidských zdrojů byl částečně napraven i problém fluktuace zaměstnanců, nicméně hodnotit situaci v tuto chvilku by bylo poněkud předčasné, změny se totiž dosud nedokázaly zcela projevit.

**cíl 3.1:** má jasně nastavené řízení a komunikaci v organizaci jako i odpovědnost a systémy zástupů a zaškolování zaměstnanců

**výsledek 3.1:** byla nastavena pravidla pro komunikaci v organizaci, stejně tak byl prostřednictvím organizační struktury a plánu řízení lidských zdrojů určen režim odpovědnosti, pravomocí a zastupování. Díky dotazování konkrétních zaměstnanců bylo zjištěno, že jsou si zaměstnanci vědomi výše uvedeného a dokáží je přenášet do běžné praxe. Organizace v tomto ohledu tedy funguje lépe než na začátku projektu, kdy bylo dotazování taktéž prováděno.

**cíl 3.2:** má stabilní a spokojenou základnu zaměstnanců, kteří mají kompetence vykonávat všechny svěřené úkoly a jsou si vědomi svých práv a povinností, jsou spokojeni na pracovišti

**výsledek 3.2.1 (fluktuace):** v tuto chvilku není zcela možné vyhodnotit dosažení stanoveného cíle, fluktuace je sice krátkodobě snížena (doba trvání stálého pracovního poměru je prodloužena na XX dní), nicméně považujeme za neodpovědné tvrdit, že nastalo zlepšení v důsledku realizovaného projektu. “retention rate”: Za sledovaná období došlo červenec 2016 až červenec 2017 a červenec 2017 až červenec 2018 došlo ke zlepšení stability týmu. V prvním období byl retention rate 75 %, ve druhém byl 80 %. Zároveň došlo ke zvýšení podílu zaměstnanců pracujících v Neziskovce, z.s., déle než rok v celkovém počtu zaměstnanců. Zatímco k pololetí roku 2016 bylo takových zaměstnanců 45 %, k červnu 2018 jich bylo 64 %. Zatím ale porovnáváme velmi krátké období a proto vnímáme průkaznost jako relativně limitovanou.

**výsledek 3.2.2 (kompetence, práva a povinnosti):** podle realizovaného dotazování jsou si zaměstnanci vědomi správného postupu vykonávané práce a znají svá práva i povinnosti. I díky těmto znalostem funguje organizace bez výraznějších zaváhání a kvalita poskytovaných produktů a služeb nevykazuje větších nedostatků.

**KA4:**

Oblast propagace zaznamenala díky projektu některé významnější změny. Organizace má v současné době připravenou vizuální identitu (včetně webových stránek organizace), která bude v brzké době uvedena v užívání. Důvodem prodlevy využívání proti původnímu plánu bylo dlouhou dobu trvající hledání dodavatele služeb (tvorby webových stránek). Díky jednotnému stylu by se však organizace měla stát snadno rozeznatelnou a pro osoby neznalé s činností organizace se Neziskovka z.s. stane více čitelnou (vizuální identita výrazně prozrazuje obsah aktivit organizace). V průběhu realizace projektu byla proškolenými zaměstnanci organizace sestavena nová komunikační strategie organizace, kterou doplnil PR plán s harmonogramem implementace. Zmiňované dokumenty představují živé soubory, se kterými se kontinuálně pracuje.

**cíl 4.1:** umí propagovat sebe a své služby, má fungující PR a vztah s CS i veřejností

**výsledek 4.1.1 (umí se propagovat):** Organizace v tento okamžik ví, jaké nové komunikační kanály může využívat. Z pestré palety možných započala organizace využívání novinové inzerce a nástěnku na Městském úřadu, v dohledné době (tj. k XX.XX.XX) začne Neziskovka, z.s. využívat i další kanály, které by měly ještě více podpořit komunikaci s veřejností.

Z výše uvedeného lze provádět pouze částečnou evaluaci (všechny plánované komunikační cesty nejsou využívány), nicméně zpětná vazba od nově příchozích klientů prozrazují částečné dosažení cíle (tj. X % nově příchozích klientů označilo nové kanály za využívaný zdroj).

**výsledek 4.1.2 (umí se propagovat):** nově připravovaný web, stejně jako nový vizuální styl, nebyly dosud využívány v ostrém provozu (důvodem prodlevy je dlouhou dobu trvající hledání vhodného dodavatele), z tohoto důvodu není možné provést evaluaci.

**výsledek 4.1.3 (vztah s CS a veřejností):** díky školení vědí naši zaměstnanci jak efektivně využívat sociální sítě. Nabyté znalosti dokázali přetavit v běžné užívání a počet interakcí se proto zvýšil na XX za týden.

**výsledek 4.1.4 (vztah s CS a veřejností):** ze zamýšleného dotazníku spokojenosti bylo zjištěno, že se klienti cítí dostatečně informování o aktuálním dění v organizaci. Za nejsilnější zdroj informací klienti označovali informační letáčky a nástěnky na pracovištích naší organizace, dále pak osobní kontakt a to jak se zástupci organizace, tak s dalšími klienty.

**výsledek 4.1.5 (vztah s CS a veřejností):** v průběhu realizace projektu bylo celkově vydáno XX tiskových z práv, z nichž bylo do regionálního tisku převzato XX %. Na základě této skutečnosti považujeme nastavený cíl za dosažený. V porovnáním s obdobím před realizací projektu došlo k výraznému zvýšení podílu převzatých zpráv, důvodem tohoto zlepšení je, dle našeho úsudku, profesionálnější podání informací našimi pracovníky - především díky účasti na školeních.

**KA5:**

Organizace se po dobu trvání projektu zcela úzkostlivě orientovala na zajišťování kvalitních produktů a služeb. Nastavené “standardy” kvality přispěly k vyšší spokojenosti klientů, což ostatně dokládají i data získaná prostřednictvím sbírané zpětné vazby.

Po hlubším rozebrání tržních možností a po diskusi s expertem se naše organizace rozhodla odstoupit od původního záměru navrhnout potenciální nový produkt a své volné síly jsme soustředili především na zvyšování a následné udržování vysoké kvality produktů a služeb již nabízených.

**cíl 5.1:** má kvalitní služby, na něž získává kontinuální zpětnou vazbu a průběžně hodnotí jejich úspěšnost a modifikuje je

**výsledek 5.1:** dotazníkové šetření zaměřené na získání kontinuální zpětné vazby od klientů probíhá v organizaci od XX.XX., za toto období se organizaci podařilo (s přihlédnutím k výsledkům) jak nastavit standardy kvality, tak i vyladit systém získávání zpětné vazby. V současné době pracovníci organizace získávají zpětnou vazbu dvojím způsobem - prostřednictvím písemného dotazníku a hlavně osobním rozhovorem. Tato dvojí forma dodává získaným datům na větší důvěryhodnosti. Získaná data jsou poté zaznamenávána do souhrnné tabulky a v pravidelných intervalech interpretována. Vedoucí pracovníci seznamují pracovníky přímé péče s výsledky a díky tomu dochází ke zlepšování kvality nabízených produktů i služeb.

Podklady k hodnocení výsledků a k jednotlivým indikátorům jsou přílohou této evaluační zprávy.

**8. Stav organizace na konci projektu (+ Doporučení do “budoucna”)**

*(V této části závěrečné evaluační zprávy, prosím, shrňte stav Vaší organizace v oblastech, které jsou pro zaměření projektu důležité. Prostřednictvím bodu se, prosím, zamyslete nad změnami (skutečnými i zamýšlenými) způsobenými realizací projektu. Tato část by se měla doplňovat s první částí Závěrečné evaluační zprávy, kde jste popisovali stav na počátku projektu. Společně by měly tvořit obraz toho, jak organizaci podpora z operačního programu pomohla.)*

*(+ DOPORUČENÍ DO “BUDOUCNA”: V této části, prosím, také zvažte vhodnost vámi zvoleného postupu a nastavení projektu (byl projekt vhodně nastavený? Vyhnuli bychom se některým překážkám, pokud bychom postupovali jinak? Zvolili jsme správná opatření k řešení problémů, které jsme identifikovali? Prostřednictvím bodu se, prosím, zamyslete nad možným “ponaučením” pro případné následné realizace.)*

Organizace Neziskovka, z.s. se v průběhu posledních XX let zabývala možnostmi zlepšení svého fungování v pěti vymezených oblastech. Zcela elementární snahou organizace tedy bylo pracovat na své profesionalizaci, díky které by organizace získala částečnou soběstačnost. Využitou intervenční logiku projektu zpětně hodnotíme jako vhodně zvolenou. Níže jsou rozebrány jednotlivé oblasti, ve kterých jsou patrny výsledky zvolené intervenční logiky projektu a nastiňují tak, jak úspěšně se organizaci podařilo profesionalizovat.

Organizace nyní funguje na základě nově vytvořeného strategického plánu, který je dále rozpracován do komplexu krátkodobých i dlouhodobých cílů. Plán i cíle se promítají do běžného fungování organizace a všichni zaměstnanci je chápou jako své vlastní. Organizace se díky těmto úpravám vypořádala se svou zvýšenou živelností a směřuje tak za vytyčeným posláním, které strategický plán rozvíjí.

Prostřednictvím zpracovaného finančního plánu a metodiky finančního řízení kladou zaměstnanci organizace vyšší důraz na diverzifikaci zdrojů. To se ostatně již projevuje v organizační praxi, kdy výraznější podíl tvoří soukromé (především individuální) zdroje. Pro organizaci Neziskovka, z.s. stále platí výrazná závislost na veřejných zdrojích, zástupci organizace nicméně vědí, že takový stav není dlouhodobě udržitelný a pracují na jeho změně.

Organizace Neziskovka, z.s. má díky realizaci projektu upravenou organizační strukturu, která jasně napovídá konkrétním zaměstnancům na otázky ohledně - předmětu práce, pravomocí, odpovědnosti a zastupitelnosti. Prostřednictvím těchto úprav i díky plánu řízení lidských zdrojů a školením, která někteří naši zaměstnanci absolvovali, se stalo řízení lidských zdrojů v organizaci jednodušším. Změny by také mohly vést k zamezení vysoké fluktuace. Tento úsudek však nebyl dosud v praxi organizace potvrzen a je nezbytné si s jeho potvrzením dát ještě “chvilku na čas”.

Znalosti zaměstnanců pracujících v oblasti sebeprezentace jsou díky projektu na vyšší úrovni. Sebeprezentace organizace má ucelený charakter. Organizace kontinuálně usiluje o vybudování lepší a rozsáhlejší sítě komunikačních kanálů. Jednotná vizuální identita organizace (včetně webových stránek) je připravena ke spuštění, k tomu by mělo dojít v brzké době. Nová vizuální identita by měla podpořit snadnější komunikaci s veřejností, neboť působí návodnějším způsobem.

Kvalita služeb je v důsledku zavedených standardů na vyšší a hlavně obdobné úrovni. Organizace kontinuálně získává od klientů zpětnou vazbu a to hned dvojím způsobem (písemným dotazníkem, osobním rozhovorem), se zpětnou vazbou jsou všichni zaměstnanci důsledně seznamováni. Díky KA 5 jsou klienti s našimi produkty i službami více spokojeni. Od navrženého zavedení nového produktu organizace Neziskovka, z.s. se po dohodě s expertem i po diskusi se zástupci z MPSV rozhodla upustit a volné kapacity investuje spíše do zlepšování kvality již poskytovaného sortimentu produktů a služeb.