# Zhodnocení přínosů projektu

# POSILOVÁNÍM KOMPETENCÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ K SILNÉ OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI

**Zpracoval:** Mgr. Aleš Mrázek, Th.D.

**Datum zpracování dokumentu:** 20. 3. 2023

*„Projekt podpořila Nadace OSF v rámci programu Active Citizens Fund, jehož cílem je podpora občanské společnosti a posílení kapacit neziskových organizací.*
*Program je financován z Fondů EHP a Norska.“*

# OBSAH:

ÚČEL A CÍL ZPRÁVY ..... 3
POUŽITÁ METODOLOGIE ..... 3
ZDROJE PRO ZPRACOVÁNÍ ZPRÁVY ..... 3
ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU ..... 4
Anotace a popis cílů ..... 4
Cíle projektu ..... 4
Harmonogram projektu ..... 5
HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ ..... 6
Zapojené organizace ..... 6
Realizace aktivit projektu ..... 7
A2: Vstupní procesní analýza ..... 9
A3: Workshopy ..... 12
A4: Projektové dny ..... 16
A5: Mentoring ..... 18
A6: Podpora expertů ..... 19
A7: Stáže v etablovaných NNO ..... 20
A8 Závěrečné ověření ..... 21
CELKOVÉ SHRNUTÍ A ZHODNOCENÍ PROJEKTU ..... 24
PŘÍLOHY ..... 27
Tabulka 1: Zapojené NNO - stanovené a dosažené cíle ..... 27
Tabulka 2: Zapojené NNO – přehled implementovaných organizačních změn ..... 39

# ÚČEL A CÍL ZPRÁVY

Účelem zprávy je zhodnotit přínosy projektu pro jeho účastníky, kterými bylo celkem 20 menších neziskových organizací ze všech regionů ČR. Zároveň zpráva bude sloužit k posouzení efektivity realizovaného projektu.

# POUŽITÁ METODOLOGIE

Zpráva byla sestavena na základě analýzy projektové dokumentace, provedených organizačních analýz, zpětných vazeb od zapojených organizací a řízených rozhovorů. Za účelem vytvoření zprávy nebyl podniknut další sběr dat. Charakter podkladů i samotné zaměření projektu vyžadovaly uplatnění kombinace kvantitativního a kvalitativního přístupu, přičemž větší důraz byl kladen na kvalitativní kritéria.

# ZDROJE PRO ZPRACOVÁNÍ ZPRÁVY

Příručka pro příjemce programu Active Citizens Fund, Smlouvy o poskytnutí nadačního příspěvku (vč. konečného znění grantové žádosti), dodatky ke Smlouvě č. 1 a č. 2, výsledky vstupních procesních analýz dle modelu PAN©, výsledky závěrečných ověření dle modelu PAN©, zápisy ze schůzek, na nichž byly definovány rozvojové cíle jednotlivých organizací, Monitorovací zprávy č. 1 a 2., zpětné vazby účastníků projektu, rozpočet projektu, výkazy práce, polostrukturované rozhovory se členy projektového týmu.

# ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU

**Název projektu:** Posilováním kompetencí neziskových organizací k silné občanské společnosti

**Grantová výzva:** 62500-2019-003 / Active Citizens Fund - Základní granty 2019

**Tematická oblast:** aktivní občanství

**Realizátor projektu:** Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, z.s. (AVPO ČR)

**Kontaktní osoba:** Monika Jindrová, jindrova@avpo.cz

## Anotace a popis cílů

Projekt řešil problém nedostatečných kapacit „méně zkušených“ nestátních neziskových organizací (NNO).

Menší, respektive méně zkušené NNO obvykle nemají vytvořeny funkční řídící a organizační procesy, chybí potřebné know-how pro komunikaci s veřejností a podporovateli, pro hodnocení efektivity vlastní činnosti, pro zapojování veřejnosti do výkonu poslání NNO. Vedení těchto NNO je často tvořeno odborníky nebo nadšenci pro problematiku, kterou organizace řeší, chybí však kompetence v oblastech řízení organizace a komunikace navenek. Příčinou tohoto stavu bývá často nedostatek zdrojů na vlastní organizační rozvoj. Hlavní důraz je kladen pouze na přímý výkon poslání.

Nedostatečná vnitřní kapacita a efektivita NNO v dlouhodobějším pohledu limituje dopady jejich činnosti. Což se projevuje závislostí na jednom, případně několika málo finančních zdrojích, dochází k fluktuaci pracovníků/členů/ dobrovolníků. Udržitelnost činnosti NNO je limitována výdrží jedné klíčové osoby. Veřejnost nezná, nerozumí nebo nedůvěřuje činnosti neziskové organizace.

## Cíle projektu

Projekt měl za cíl posílit odpovědné řízení, transparentnost a vnější komunikaci NNO; zvýšit zapojení občanů do poslání NNO; zvýšit znalosti pracovníků. NNO prošly procesní analýzou, s podporou mentora zaváděly nové postupy a čerpaly podporu expertů-specialistů. Součástí projektu byly kulaté stoly, vzdělávací workshopy, projektové dny (minikonference) a stáže v etablovaných NNO. Změny byly ověřeny závěrečnou procesní analýzou a šetřením mezi účastníky.

## Harmonogram projektu

Dle schválené projektové žádosti měl projekt probíhat v období 4/2020 - 9/2022.
V souvislosti s probíhající pandemií covid – 19 byl však začátek projektu odložen na 10/2020, doba realizace projektu zůstala zachována.

**Aktualizovaný harmonogram realizace projektu**

| Měsíc/rok realizace aktivity | Číslo a název aktivity |
|---|---|
| 10/2020– 01/2021 | A1 Kulaté stoly |
| 01/2021– 06/2021 | A2 Vstupní procesní analýza |
| 03/2021 -05/2021 | A3 Workshopy |
| 07/2021 - 02/2023 | A4 Projektové dny |
| 07/2021– 12/2022 | A5 Mentoring |
| 07/2021– 12/2022 | A6 Podpora expertů |
| 07/2021– 06/2022 | A7 Stáže v etablovaných NNO |
| 11/2022– 03/2023 | A8 Závěrečné ověření |

# HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ

## Zapojené organizace

Na začátku projektu bylo v souladu se schváleným zněním projektu vybráno 17 NNO. Zejména díky úsporám, kterých bylo dosaženo v aktivitě A1 (Kulaté stoly), mohlo během realizace projektu dojít ještě k přibrání dalších 3 NNO. Celkem se tak do projektu zapojilo 20 NNO ze všech krajů ČR a Hlavního města Prahy, při jejich výběru byl v souladu se schváleným zněním projektu kladen důraz na strukturálně postižené regiony. U všech 20 zapojených NNO byla provedena vstupní procesní analýza dle modelu PAN, byly stanoveny rozvojové cíle a byla nabídnuta podpora při jejich dosahování. Dosažení cílů bylo následně zhodnoceno závěrečným ověřením dle modelu PAN.

**Seznam zapojených NNO dle regionů**

| | Název organizace | Region |
|---|---|---|
| 1. | Czech National Trust, o.p.s. | Hlavní město Praha |
| 2. | Hemojunior, z.s. | Hlavní město Praha |
| 3. | Institut Terezínské iniciativy, o.p.s. | Hlavní město Praha |
| 4. | Základní škola Volyňka, z.s. | Jihočeský kraj |
| 5. | Kavyl z.s. | Jihomoravský kraj |
| 6. | Hvězdárna a radioklub lázeňského města Karlovy Vary o.p.s. | Karlovarský kraj |
| 7. | Krajská rada dětí a mládeže Karlovarska, z.s. | Karlovarský kraj |
| 8. | Horticon, z.s. | Kraj Vysočina |
| 9. | O děti postaráno z.s. | Kraj Vysočina |
| 10. | OKO - vzdělávací a rozvojové centrum, z.s. | Královéhradecký kraj |
| 11. | KRUH V PODBEZDĚZÍ, z.s. | Liberecký kraj |
| 12. | Klub celiakie pro Ostravu a Moravskoslezský kraj, z.s. | Moravskoslezský kraj |
| 13. | Unie Jokes&Games, z.ú. / CanDoo, z.ú. (nový název) | Moravskoslezský kraj |
| 14. | Náruč dětem, z.s. | Olomoucký kraj |
| 15. | Bethany-dům pomoci, z.ú. | Pardubický kraj |
| 16. | Národní iniciativa pro život, o.p.s. | Plzeňský kraj |
| 17. | Achilleus z.s. | Středočeský kraj |
| 18. | Educator, z.s. | Ústecký kraj |
| 19. | PARENT PROJECT, z.s. | Ústecký kraj |
| 20. | Czech National Trust, o.p.s. | Zlínský kraj |

## Realizace aktivit projektu

### A1: Kulaté stoly

**Popis aktivity a její cíle**

Cílem aktivity bylo motivovat NNO ke změně a definitivně vybrat NNO účastnící se projektu. Již před zahájením aktivity měl realizátor projektu potvrzený zájem 9 NNO. Prostřednictvím aktivity oslovil ještě další NNO mimo svoji "sociální bublinu" a motivoval je ke změnám a organizačnímu rozvoji. Celkem proběhlo 14 kulatých stolů - jeden pro každý kraj v ČR. Z důvodů omezení souvisejících s probíhající pandemií covid-19 nebylo možné kulaté stoly uspořádat formou fyzického setkání, jak bylo původně plánováno, místo toho proběhly on-line formou s použitím aplikace ZOOM. Programem kulatých stolů bylo představení projektu a činnosti AVPO ČR. Dále byly prezentovány příklady dobré praxe z oblastí: řízení NNO, fundraisingu a propagace, prosazování zájmů (lobbingu), transparentnosti, vyvracení mýtů a dezinformací o NNO, kybernetické bezpečnosti a právních aspektů fungování NNO. Prezentujícími byli zaměstnanci NNO, zástupci významných komerčních subjektů, které NNO podporují (ŠKODA AUTO, a.s., Plzeňský prazdroj, a.s.), samosprávy (krajské úřady, městské úřady), médií (Česká televize) i akademického sektoru (Masarykova Univerzita). Délka trvání kulatých stolů se pohybovala mezi 2-4 hodinami, dle míry zapojení účastníků.

**Doba realizace**

10/2020 - 12/2020, aktivita proběhla dle schváleného harmonogramu.

**Plánované a skutečně dosažené výstupy**

| Plánované výstupy | Dosažené výstupy | Komentář |
|---|---|---|
| Uspořádání 14 kulatých stolů - 1 v každém z krajů ČR. | Všech 14 kulatých stolů bylo realizováno. | **Ukazatel byl splněn.** |
| Kulatých stolů se zúčastní minimálně celkem 70 osob z cílové skupiny (NNO) a 28 dalších hostů. | Kulatých stolů se zúčastnilo celkem 176 osob z cílové skupiny (zástupci NNO) a 25 dalších hostů (zástupci významných firemních dárců a samospráv, zástupci ACF), dále se každého kulatého stolu účastnili i experti z řad zaměstnanců a spolupracovníků AVPO ČR v počtu 3 - 4 osob. | **Ukazatel byl výrazně překročen.** |
| Do projektu se zapojí 17 NNO, které budou motivované zavádět organizační změny. | O zapojení do projektu projevilo zájem větší množství organizací. Díky úspoře, která vznikla realizací kulatých stolů on-line formou, bylo možné zapojení jedné organizace nad původně plánovaný počet. Daší dvě organizace se zapojily v dalším průběhu projektu. | **Ukazatel byl překročen.** Po skončení aktivity bylo zapojeno 18 NNO, další dvě se zapojily v průběhu další realizace projektu. |

**Zhodnocení aktivity**

Z důvodu probíhající pandemie covid-19. nebylo možné, aby kulaté stoly probíhaly formou fyzického setkávání a musely být realizovány v on-line formě s využitím aplikace ZOOM.

Cílovou skupinu se prostřednictvím kulatých stolů podařilo oslovit v podstatně větší míře, než bylo původně plánováno. Cílem byla účast alespoň 70 zástupců NNO, celkem se jich však kulatých stolů zúčastnilo 176. Dle získaných zpětných vazeb to lze částečně přičíst on-line formě, díky které odpadla potřeba cestování a pro řadu zájemců se kulaté stoly staly dostupnější. Na druhou stranu byl patrný větší rozdíl mezi počty přihlášených a počty skutečných účastníků, což lze z části přičíst i technickým problémům (řada NNO se v tuto dobu s aplikacemi pro on-line setkávání teprve učila pracovat). Dalšími účastníky byli hosté. Jednalo se o zástupce významných firemních dárců: ŠKODA AUTO a.s., Plzeňský Prazdroj, a.s.; krajských a městských úřadů; médií: Česká televize; akademické sféry: Masarykova univerzita; a experty na problematiku NNO spolupracující s AVPO ČR. Největší účast byla na kulatých stolech pro Liberecký kraj a Vysočinu (shodně 23 zástupců NNO), naopak nejméně navštívené byly kulaté stoly pro Olomoucký kraj (6 zástupců NNO) a Zlínský kraj (5 zástupců NNO).

Přínos kulatých stolů hodnotila naprostá většina účastníků kladně nebo spíše kladně. Horší hodnocení byla ojedinělá (v některých z těchto případů je navíc rozpor mezi udělenými známkami a slovním hodnocením, účastníci tedy patrně nepochopili systém hodnocení a udělili opačnou známku). Kromě představení samotného projektu hodnotili účastníci pozitivně zejména informování o aktuálních grantech a dotacích (včetně tipů pro kvalitní zpracování žádostí), dále pak prezentace zaměřené na lobbing, transparentnost NNO a právní aspekty činnosti NNO.

Po absolvování kulatých stolů projevilo zájem o účast v projektu větší množství organizací, než kolik jich bylo možné přijmout. AVPO ČR proto navrhla využít prostředky uspořené přechodem na on-line formu setkávání k zapojení další organizace. Do projektu bylo tedy v této fázi zapojeno 18 organizací oproti původně plánovaným 17. Další 2 organizace byly díky úsporám zapojeny ještě později. Celkově se tak do projektu zapojilo 20 NNO z cílové skupiny.

**Závěr: Aktivita proběhla úspěšně, všechny její původně stanovené cíle byly splněny, překročeny nebo dokonce výrazně překročeny.**

## A2: Vstupní procesní analýza

**Popis aktivity a její cíle**

V rámci této aktivity byly v zapojených NNO provedeny procesní analýzy dle modelu PAN. Došlo tak k ověření zralosti těchto NNO v následujících oblastech:

- správa a řízení organizace;
- lidské zdroje;
- komunikace s veřejností a fundraising;
- hospodaření a transparentnost.

Cílem bylo získat objektivní informace o současném stavu procesů v zapojených organizacích. Vedení jednotlivých NNO sice intuitivně znalo jejich slabé a silné stránky, účelem však bylo předložit nezávislý pohled zvenčí. V modelu PAN je podstatným prvkem participativní zapojení týmu NNO do provádění analýzy, která probíhá formou studia dokumentace, rozhovorů a pozorování v organizaci.

Výstupem analýz byly zprávy, které zahrnovaly zhodnocení aktuálního stavu procesů a konkrétní doporučení pro rozvoj organizace ze strany expertů/hodnotitelů. Cílem pak bylo, aby si každá NNO na základě udělených doporučení formulovala změny, kterých bude chtít do skončení projektu dosáhnout.

**Doba realizace**

Vstupní procesní analýza byla u 18 zapojených NNO provedena dle schváleného časového harmonogramu v období 1/2021-9/2021.

V obdobít11/2021 a 4/2022 byly zpracovány analýzy dalších dvou NNO, které byly do projektu zapojeny dodatečně.

**Plánované a skutečně dosažené výstupy**

| Plánované výstupy | Dosažené výstupy | Komentář |
|---|---|---|
| V 17 zapojených NNO proběhnou procesní analýzy, na jejichž základě budou vytvořeny zprávy obsahující doporučení expertů/hodnotitelů pro další rozvoj organizace. | Již během realizace aktivity A1 bylo rozhodnuto, že uspořené prostředky budou využity k zapojení další organizace. Ve stanoveném období tak procesní analýzou prošlo 18 NNO, které obdržely zprávy a doporučení expertů/hodnotitelů. Během realizace projektu došlo k další úsporám. Prostředky byly opět přesunuty takovým způsobem, aby bylo umožněno zapojení dalších 2 organizací. Celkem tak procesní analýzy proběhly ve 20 NNO. | **Ukazatel byl překročen.** |
| Všech 17 NNO si na základě udělených doporučení stanoví cíle/změny, kterých bude chtít do konce projektu dosáhnout. | Cíle/změny, kterých chtěly dosáhnout si stanovilo všech 20 NNO, které prošly procesní analýzou. | **Ukazatel byl překročen**. |

**Zhodnocení aktivity**

Díky ušetřeným prostředkům v jiných aktivitách projektu, mohlo být do této aktivity nakonec zapojeno 20 NNO, tedy o 3 více, než bylo původně plánováno.

Realizace aktivity vyžadovala od zapojených organizací, aby věnovaly čas přípravě podkladů. Motivace a schopnost potřebné podklady připravit byly na různé úrovni. Jako limitující se ukazovala nízká organizační kapacita některých NNO (podklady neměl kdo připravit, případně na to dotyčné osoby nenacházely dostatek času). K prodlevám přispělo i to, že realizátor nestanovil zapojeným NNO direktivně termíny pro jednotlivé kroky. Některé zapojené NNO tak bylo nutné individuálně motivovat prostřednictvím intenzivnější komunikace ze strany projektového týmu.

Hodnotitelé úroveň spolupráce ze strany zapojených organizací hodnotitelé označovali jako dobrou nebo standardní, v několika případech trvalo dodání podkladů pro hodnocení delší dobu, nakonec však nevedlo k zásadním zpožděním.

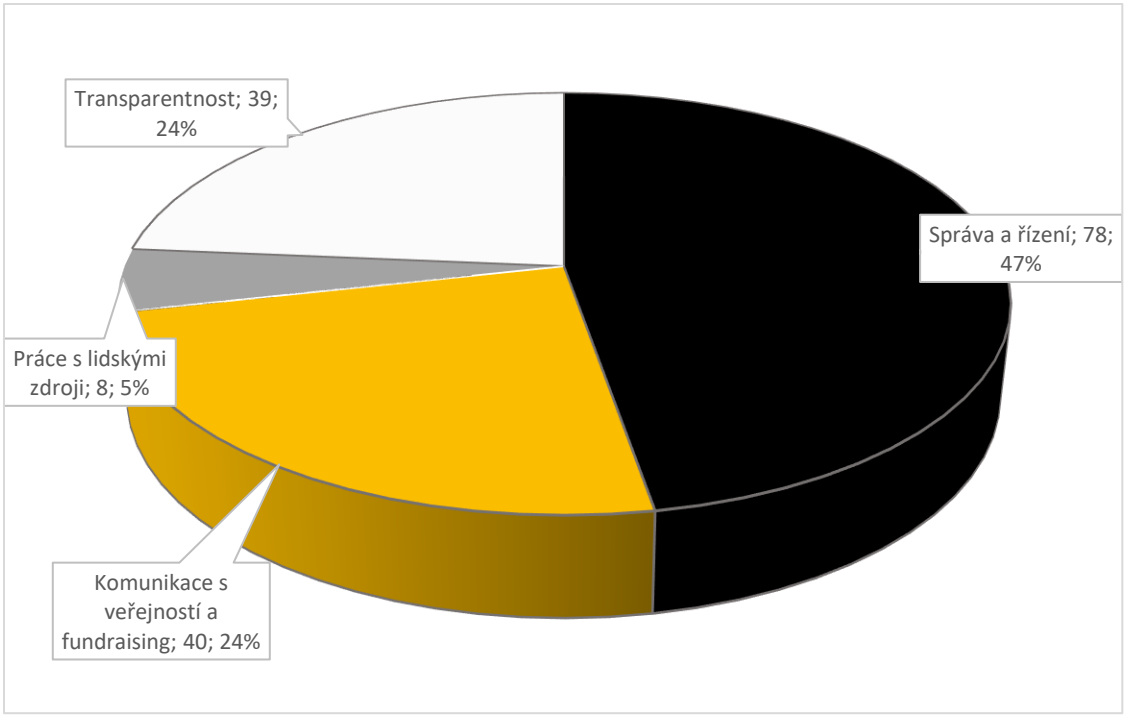
Hodnotitelé udělili zapojeným NNO celkem 165 doporučení, z čehož se 78 (47 %) týkalo správy a řízení, 40 (24 %) komunikace s veřejností a fundraisingu, 8 (5 %) práce s lidskými zdroji a 39 (24 %) transparentnosti organizace.

Na základě udělených doporučení si měly zapojené NNO definovat cíle, kterých chtějí v rámci projektu dosáhnout. Ke snazší definici cílů přispěly individuální schůzky, kterých se kromě zástupce NNO účastnil též hodnotitel a projektová koordinátorka. Během schůzek měli zástupci NNO též možnost zhodnotit proces hodnocení ze svého pohledu. Většina z nich uvedla, že pro ně byl proces hodnocení náročný nebo spíše náročný, přičemž poukazovali zejména na množství informací, které hodnotitelé požadovali. Ve všech případech však označili hodnocení za přínosné a oceňovali pohled experta zvenčí. S udělenými doporučeními souhlasili, pouze v jednom případě je zástupce organizace pochopil jako kritiku, což však bylo vyjasněno v následné diskuzi s hodnotitelem.

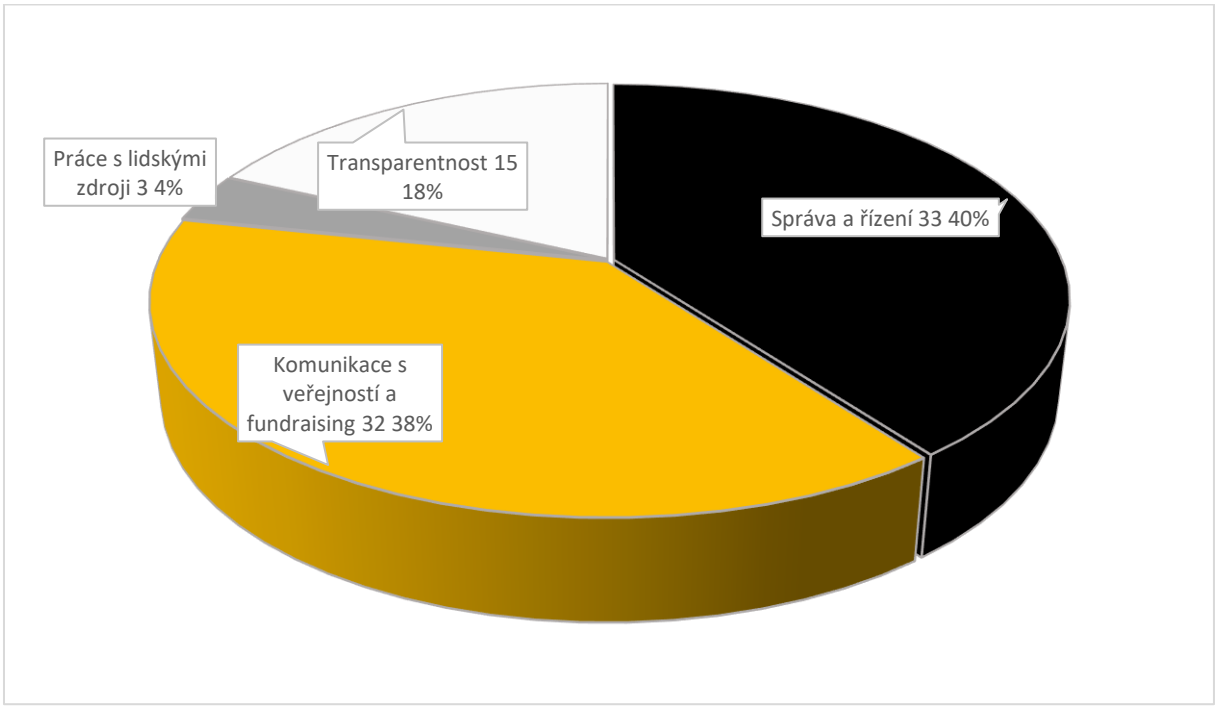
Na základě doporučení hodnotitelů si všech 20 zapojených organizací stanovilo cíle, kterých chtěli v průběhu projetu dosáhnout. Celkem si stanovily 83 cílů, z čehož 33 (40 %) se týkalo správy a řízení, 32 (38 %) komunikace s veřejností a fundraisingu, 3 (4 %) práce s lidskými zdroji a 15 (18 %) transparentnosti organizace. Počet stanovených cílů se u jednotlivých organizací lišil, nejčastěji si zapojené NNO stanovovaly 3 nebo 4 cíle. Nejvyšší počet stanovených cílů na jednu organizaci byl 9, v tomto případě je však třeba brát v potaz jejich úzké vymezení.

Ze stanovených cílů definovaly zapojené NNO 56 (67 %) jako cíle s vysokou prioritou, 23 cílům (28 %) přiřadily prioritu nižší a pouze 4 cílům (5 %) prioritu nižší. Cíle v jednotlivých oblastech prioritizovaly zapojené NNO rovnoměrně.

### Doporučení udělená hodnotiteli




### Stanovené cíle



**Závěr: Aktivita proběhla úspěšně, její původně stanovený cíl byl překročen.**

## A3: Workshopy

**Popis aktivity a její cíle**

Cílem aktivity bylo zvýšit vzdělání pracovníků NNO v oblastech sledování dopadu a zapojování veřejnosti do poslání NNO. Tato témata byla v projektové žádosti identifikována jako klíčová pro posilování kapacity "méně zkušených" NNO a jejich lepší komunikaci navenek. K oběma těmto tématům byl v rámci projektu uspořádán workshop v rozsahu jednoho dne (8 hodin). Pracovníci zapojených NNO měli tímto způsobem získat ucelené informace a podněty, jak v jejich organizacích začít se sledováním dopadu a nastartovat procesy, které povedou k větší participaci občanů.

Další workshopy mohly být uspořádány díky úsporám, které vznikly přesunem Kulatých stolů do on-line prostředí (aktivita A1). Témata byla vybírána na základě výsledků vstupních procesních analýz a dále s ohledem na poptávku zapojených NNO.

Lektoři workshopů byli zároveň jako experti zapojeni v A6 (Podpora expertů), tímto způsobem byla zajištěna další podpora aplikace poznatků do praxe v jednotlivých zapojených NNO.

**Doba realizace**

3/2021 – 3/2023, s ohledem na přidání řady workshopů nad původní plán projektu, byla prodloužena i doba realizace aktivity.

**Plánované a skutečně dosažené výstupy**

| Plánované výstupy | Dosažené výstupy | Komentář |
|---|---|---|
| Realizace 2 celodenních workshopů:<br><br>**Sledování dopadu**<br><br>**Participace veřejnosti na poslání NNO**<br><br>Každého workshopu se zúčastní minimálně 10 zástupců zapojených NNO. | **Oba plánované workshopy byly realizovány:**<br>• **Sledování dopadu** (26. 8. 2021, zúčastnilo se 14 zástupců zapojených NNO);<br>• **Participace veřejnosti na poslání NNO** (8. 9. 2022, zúčastnilo se 12 zástupců NNO, z toho 4 zástupci NNO zapojených do projektu.<br><br>**Další realizované workshopy:**<br>• **Ochrana osobních údajů a GDPR** (3. 5. 2021, on-line, zúčastnilo se 20 zástupců NNO, z toho 15 zástupců zapojených NNO);<br>• **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** (13. 12. 2021, on-line, zúčastnilo se 17 zástupců NNO, z toho 3 zástupci zapojených NNO);<br>• **Jak zpracovat video a jak s ním zaujmout na sociálních sítích** (9. 6. 2022, on-line, zúčastnilo se 17 zástupců NNO, z toho 4 zástupci zapojených NNO);<br>• **Práce s traumatem** (3. 8. 2022, zúčastnilo se 6 zástupců zapojených NNO);<br>• **Jak napsat tiskovou zprávu a jak ji dostat do médií** (12. 8. 2022, zúčastnilo se 6 zástupců NNO, z toho 4 zástupci zapojených NNO);<br>• **Argumentace a vyjednávání** (21. 11. 2022, účastnilo se 12 zástupců NNO z toho 5 zástupců zapojených organizací.<br>• **Jak na výroční zprávu** (6. 3. 2023, zúčastnilo se 7 zástupců zapojených NNO.<br>Workshopy byly kromě zástupcům zapojených NNO otevřeny i dalším zájemcům z NNO. Celkem se tak workshopů zúčastnilo 111 zástupců NNO, z čehož 62 byli účastníci ze zapojených NNO.<br>Workshopu Participace veřejnosti na poslání NNO se však zúčastnili jen 4 zástupci zapojených NNO místo plánovaných 10. | **Ukazatel byl překročen.** |

**Zhodnocení aktivity**

Díky uspořeným prostředkům bylo možné uspořádat další workshopy nad původní rámec projektu. Celkem tak bylo místo plánovaných 2 realizováno 9 workshopů. Témata reagovala na potřeby a preference zapojených NNO. Rovněž se ukázalo, že formát workshopu zapojené organizace v některých případech preferují před individuálními konzultacemi, neboť jim dával možnost diskutovat o problematice v širší skupině a sdílet své zkušenosti i problémy s ostatními. Z tohoto pohledu bylo přínosné, že volnou kapacitu mohli obsazovat zástupci dalších NNO, které nebyly

zapojené do projektu. Celkem se workshopů zúčastnilo 111 zástupců NNO, z čehož 62 byli zástupci NNO zapojených do projektu. Plánované počty nebyly naplněny pouze v případě workshopu Participace veřejnosti na poslání NNO, jehož se zúčastnili pouze 4 zástupci zapojených NNO místo původně plánovaných 10.

**Zpětné vazby k jednotlivým workshopům:**

***Sledování dopadu***

Workshopu se zúčastnilo více zástupců, než byl minimální požadovaný počet. Účastníci workshop hodnotili pozitivně (zpětnou vazbu poskytlo 9 ze 14 účastníků. Všichni odpověděli, že workshop splnil jejich očekávání. Na otázku, jak se posunuli v porozumění problematice, 4 odpověděli, že v souladu s očekávání, ostatní posun hodnotili mírně nebo dokonce výrazně nad očekáváním. Obsah workshopu, srozumitelnost výkladu, praktičnost výkladu a reakci lektorky na dotazy hodnotili účastníci známkami 1-2 z 5 bodové škály (1-Velmi dobrá/2-Spíše dobrá/3-Průměrná/4-Spíše špatná/5-Velmi špatná), jen ojediněle se objevilo hodnocení 3. Nejvíce účastníci oceňovali, že vše bylo ve výkladu zasazeno do kontextu, byly představeny konkrétní techniky, způsoby a nástroje pro vyhodnocování činností.

***Participace veřejnosti na poslání NNO (Budování komunity)***

Zpětnou vazbu poskytli všichni zástupci zapojených NNO, kteří se workshopu zúčastnili. Ve všech případech uvedli, že workshop naplnil jejich očekávání. Nejvíce oceňovali, že obdrželi konkrétní příklady z praxe a upozornění na úskalí, která s sebou problematika budování komunity nese.

***Ochrana osobních údajů a GDPR***

Workshop byl zařazen na základě výsledků ze vstupních procesních analýz. Potřeba zabývat se problematikou práce s osobními údaji a jejich ochranou, se ukázala u většiny zapojených NNO. Zpětná vazba byla získávána pouze formou rozhovorů s účastníky bezprostředně po skončení workshopu. Podle vyjádření projektové koordinátorky oceňovali účastníci především srozumitelnost výkladu a možnost obracet se na experta AVPO ČR i v budoucnu.

***Bezpečnost a ochrana zdraví při práci***

Také tento workshop byl zařazen v reakci na zjištění, že tato problematika většinou v zapojených organizacích nebyla řešena vůbec nebo jen nedostatečně. Všichni zúčastnění zástupci zapojených NNO poskytli zpětnou vazbu, přičemž shodně uvedli, že workshop splnil jejich očekávání. Oceňovali zejména vyjasnění problematiky a schopnost lektora probírat s nimi jejich konkrétní dotazy.

***Jak zpracovat video a jak s ním zaujmout na sociálních sítích***

Zpětnou vazbu poskytlo 8 účastníků, 6 z nich odpovědělo, že workshop splnil jejich očekávání, 2 účastníci uvedli, že jejich očekávání nesplnil. Jako přínosy uváděli komplexnost probíraných témat a konkrétní praktické tipy, které obdrželi pro tvorbu videí. Důvodem negativní odpovědi v jednom případě bylo, že účastník už byl s problematikou dostatečně obeznámen, druhý účastník uvedl, že nebylo jasné, jakou míru zkušeností budou pořadatelé u účastníků předpokládat. Z odpovědi však není jasné, zda nebyl s workshopem spokojen proto, že očekával pokročilejší obsah nebo naopak.

***Práce s traumatem***

Workshop byl zařazen na základě poptávky několika zástupců zapojených NNO. Proběhl prezenční formou. Účastníci měli možnost zasílat předem otázky a samotný workshop měl individuální a konzultační charakter, z toho důvodu nebyl realizován následný sběr zpětné vazby. Dle členů projektového týmu hodnotili účastníci workshop pozitivně, nebyla zaznamenána žádná stížnost.

***Jak napsat tiskovou zprávu a jak ji dostat do médií***

Zpětnou vazbu poskytli pouze 3 účastníci ze zapojených NNO. Ve všech případech však uvedli, že workshop naplnil jejich očekávání. Oceňovali zkušenosti lektorky, pohled do zákulisí ČTK a praktické tipy pro tvorbu tiskových zpráv i další práci s nimi.

***Argumentace a vyjednávání***

Workshop byl zařazen na základě poptávky NNO zařazených do projektu. Zúčastnilo se celkem 12 zástupců NNO, z čehož bylo 5 zástupců zapojených organizací. Zpětnou vazbu vyplnilo celkem 5 účastníků, všichni odpověděli, že workshop naplnil jejich očekávání, oceňovali zajímavost tématu a možnost seznámení se se základními pravidly úspěšného vyjednávání pod vedením zkušené lektorky.

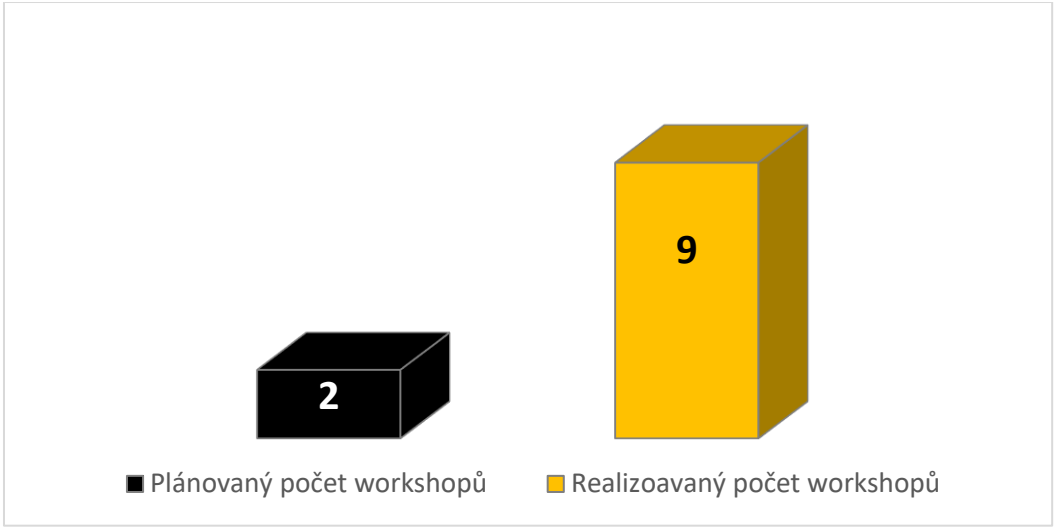
***Jak na výroční zprávu***

Workshop byl zařazen na základě výsledků vstupních analýz a většiny závěrečných ověření. Ukázalo se, že mezi zapojenými NNO panuje v této problematice řada nejasností. Zpětná vazba byla získávána formou rozhovorů bezprostředně po skončení workshopu. Účastníci oceňovali praktičnost a přehlednost informací, uvítali též nabídku následných konzultací.

**Shrnutí**

Místo původně plánovanou 2 bylo nakonec realizováno celkem 9 workshopů, z toho 4 on-line a 5 prezenční formou. Navýšení počtu workshopů bylo možné díky úspoře prostředků v jiných aktivitách. Dle koordinátorky projektu byla témata workshopů vybírána na základě výsledků vstupních procesních analýz a v reakci na poptávku zapojených NNO. Zástupci zapojených organizací v některých případech preferovali formu workshopu, kde mohli o tématech diskutovat v širší skupině, před individuálními konzultacemi.

Navýšením počtu workshopů byl dalece překročen stanovený cíl v počtu účastníků. Pouze v případě workshopu na téma Participace veřejnosti na poslání NNO (Budování komunit) se nepodařilo dosáhnout plánovaného počtu účastníků z řad zapojených NNO. Zpětné vazby na workshopy od jejich účastníků byly pozitivní. Účastníci oceňovali kompetentnost lektorů, praktičnost informací a možnost získat odpovědi na konkrétní otázky související s jejich NNO.




**Závěr: Aktivita proběhla úspěšně, její původně stanovené cíle byly překročeny.**

## A4: Projektové dny

**Popis aktivity a její cíle**

Cílem aktivity bylo zvýšit kompetence pracovníků zapojených NNO v oblasti řízení a transparentnosti a zároveň podpořit výměnu zkušeností mezi těmito organizacemi navzájem.

V prvním roce realizace projektu proběhl **1. projektový den** v rozsahu 6 hodin, měl charakter minikonference s dílčími workshopy a aktivním zapojením účastníků. V reakci na zjištění a doporučení ze vstupních procesních analýz (aktivita A2) byl 1. projektový den zaměřen především na různé aspekty fundraisingu (organizační, finanční, právní), dále bylo zařazeno téma z oblasti lidských zdrojů. Zástupci iniciativy též představili kampaň Takový jsme, která vysvětlovala veřejnosti význam NNO. Jednotlivé tematické části vedli experti na tyto oblasti, účastnili se též někteří mentoři zapojení do aktivity A5. Jako hosté byli přítomni rovněž zástupci AVPO ČR a Nadace OSF. Společná účast sloužila k navázání kontaktů mezi zapojenými NNO, dále měli účastníci možnost seznámit se s mentory a předběžně se domluvit na následné spolupráci.

**2. projektový den** se uskutečnil 28. 2. 2023, jeho rozsah byl rovněž 6 hodin. V rámci jeho programu představili zástupci AVPO ČR výsledky projektu. Zaměřili se na dosažení plánovaných cílů, sumarizaci zjištění ze závěrečných procesních analýz a na zpětné vazby, které získávali od účastníků projektu. Přítomní konzultanti shrnuli projekt z hlediska své odbornosti a dali účastníkům závěrečná doporučení. Prostor dostali i zástupci zapojených NNO. Shrnuli, co jim projekt přinesl a prezentovali změny, které v jejich organizacích zavedli díky projektové podpoře.

**Doba realizace**

První projektový den se uskutečnil 3. 11. 2021, druhý proběhl 28. 2. 2023.

**Plánované a skutečně dosažené výstupy**

| Plánované výstupy | Dosažené výstupy | Komentář |
|---|---|---|
| Realizace 2 projektových dnů. Celkem se projektových dnů zúčastní alespoň 15 zástupců zapojených NNO. | **1. projektový den** ve formě minikonference proběhl 3. 11. 2021. Zúčastnilo se ho 19 zástupců NNO, z čehož 11 byly zástupci zapojených NNO.<br><br>**2. projektový den** se uskutečnil 28. 2. 2023. Zúčastnilo se ho 9 zástupců NNO, z čehož 7 byli zástupci zapojených NNO. Dále byli přítomni hodnotitelé, konzultanti a mentoři projektu.<br><br>Celkem se projektových dnů zúčastnilo 28 zástupců NNO, z čehož 18 byli zástupci NNO zapojených do projektu. | **Ukazatel byl překročen.** |

**Zhodnocení aktivity**

**1. projektový den** proběhl 3.11.2021 v prostorách Magenta Experience Cente. Zúčastnilo se ho 19 zástupců NNO, z nichž 11 byli zástupci NNO zapojených do projektu, dále bylo přítomno celkem 11 hostů (experti a mentoři zapojení do projektu, zástupce Unie zaměstnavatelských svazů ČR, Nadace OSF a Festivalu svobody, zaměstnanci AVPO ČR).

Dotazníky zpětné vazby vyplnilo celkem 11 účastníků z řad NNO. Ve všech případech uvedli, že akce splnila jejich očekávání. Hodnocení přednášejících bylo v drtivé většině případů na úrovni 1-2 (použita 5 bodová škála 1-Velmi dobrá/2-Spíše dobrá/3-Průměrná/4-Spíše špatná/5-Velmi špatná), jen ojediněle se objevovala známka 3. Pouze v jednom případě byla udělena známka 4 - účastnice si stěžovala, že úvodní příspěvek o fundraisingu byl příliš obecný a akademický. Známkou 1 účastníci ve všech případech ohodnotili organizační zajištění. Ve slovních hodnoceních účastníci oceňovali, že téma fundraisingu bylo probráno z různých pohledů, získali kvalitní informace z běžné praxe, o kterých měli na místě možnost diskutovat s dalšími účastníky i s experty. Pozitivně též hodnotili přístup AVPO ČR, která je pro ně místem, kam se mohou obracet v případě problémů nebo jako na zdroj informací a expertízy.

**2. projektový den** proběhl 28. 2. 2023 v sídle AVPO ČR (Švédská 22, Praha 5). Zúčastnilo se ho celkem 9 zástupců NNO, z čehož 7 byli zástupci NNO zapojených do projektu, dále byli přítomni projektoví konzultanti, mentoři, hodnotitelé a zaměstnanci AVPO ČR.

Zpětnou vazbu organizátoři sbírali pouze ve formě rozhovorů s účastníky bezprostředně po skončení konference. Dle projektové koordinátorky účastníci ocenili, že byl na akci věnován prostor sdílení konkrétních zkušeností a bylo možné se potkat s experty mentory a hodnotiteli, s nimiž doposud konzultace probíhaly zejména on-line formou.

**Závěr: Aktivita proběhla úspěšně, původně stanovené cíle byly překročeny.**

## A5: Mentoring

**Popis aktivity a její cíle**

Účelem aktivity bylo podpořit realizaci cílů (změn), které si zapojené NNO stanovily na základě vstupních procesních analýz (aktivita A2). Každá NNO měla k dispozici mentora, který ji zaváděním změn provázel a zároveň jí poskytoval zpětnou vazbu k jednotlivým krokům procesu jejich implementace. Mentoři podporovali týmy NNO při výběru priorit a v klíčových rozhodnutích, průběžně též sledovali, zda zaváděná opatření vedou ke stanoveným cílům. Mentorskou podporu zajišťoval tým 8 osob. Hodnotitele, kteří zpracovávali vstupní analýzy, doplňovali další experti, s nimiž AVPO ČR (realizátor projektu) dlouhodobě spolupracuje. Mentorskou podporu mohly zapojené NNO čerpat v rozsahu 1 hodiny měsíčně po dobu 18 měsíců, celkem tedy 18 hodin. Metoring probíhal buď formou osobních setkání nebo s využitím prostředků on-line komunikace (ZOOM, Skype, Google Meet).

**Doba realizace**

07/2021– 12/2022

**Plánované a skutečně dosažené výstupy**

| Plánované výstupy | Dosažené výstupy | Komentář |
|---|---|---|
| Týmy zapojených NNO obdrží mentorskou podporu. Tato podpora přispěje k tomu, že alespoň 15 zapojených NNO implementuje dílčí změny - zavede minimálně 2 nové postupy do své činnosti. | Týmy zapojených NNO čerpaly celkem 206,5 hodin mentoringu. **Všech 20 zapojených NNO implementovalo dílčí změny a zavedlo minimálně 2 nové postupy.** | **Ukazatel byl překročen.** |

**Zhodnocení aktivity**

Celkem mohlo být realizováno až 360 hodin mentoringu, z toho zapojené organizace využili 206,5 hodiny. Limitujícím faktorem se dle projektové koordinátorky ukázalo, že šlo o aktivitu, v níž nebyly pro NNO stanoveny žádné konkrétní termíny a úkoly, ale předpokládala, že iniciativa a poptávka vzejde od samotných zapojených organizací. Využívání mentoringu se zlepšilo, až když projektový tým začal o této možnosti se zapojenými organizacemi intenzivněji komunikovat. Dalším limitujícím faktorem byla nedostatečná kapacita na straně zapojených NNO, zvláště v případě organizací fungujících na čistě dobrovolnické bázi. Tomu také odpovídá různá míra využívání mentoringu jednotlivými NNO. Vzhledem k nižšímu celkovému čerpání umožnil realizátor organizacím, které o to měly zájem, využívat spolupráci s mentory i nad rámec původně stanovených 18 hodin. V jednom případě tak NNO využila mentoring v rozsahu 23,5 hodiny. Na druhou stranu 3 zapojené NNO nevyužily nabídku mentoringu vůbec.

Obsahově se spolupráce NNO s mentory kryla se stanovenými cíli a udělenými doporučeními. Na rozdíl od expertní podpory (viz aktivita A6) se však tolik nezaměřovala na řešení konkrétních odborných problémů. Spíše směřovala k implemetaci organizačních změn a vytváření dalších předpokladů pro zlepšení výkonu zapojených NNO v jednotlivých oblastech.

Celkový přínos mentoringu na dosahování stanovených cílů zapojenými NNO nelze přesně vymezit. Zapojené NNO však v závěrečné zpětné vazbě označily mentoring jako třetí nejpřínosnější aktivitu celého projektu. Dle projektové koordinátorky také oceňovali vysokou erudici a individuální přístup mentorů.

**Závěr: Aktivita proběhla úspěšně, její původně stanovené cíle byly překročeny.**

## A6: Podpora expertů

### Popis aktivity a její cíle

Cílem aktivity bylo zvýšení kompetencí pracovníků zapojených NNO v oblastech, ve kterých si stanovili cíle a hodlali dosáhnout změn. Konkrétně se jednalo o podporu specialistů na jednotlivé tematické oblasti (správa a řízení NNO, komunikace s veřejností a fundraising, práce s lidskými zdroji a transparentnost). Dále byla pozornost věnována podpoře NNO v tématech sledování dopadu a participace občanů. Celkem se do realizace aktivity zapojilo 15 expertů. Kromě hodnotitelů, kteří zpracovávali vstupní analýzy, šlo i o další odborníky s nimiž AVPO ČR dlouhodobě spolupracuje. Každá ze zapojených NNO mohla čerpat až 24 hodin konzultací, které probíhaly buď formou osobních setkání nebo s využitím prostředků on-line komunikace (ZOOM, Skype, Google Meet).

### Doba realizace

1. 10. 2021 – 30. 9. 2022

### Plánované a skutečně dosažené výstupy

| Plánované výstupy | Dosažené výstupy | Komentář |
|---|---|---|
| Týmy zapojených NNO obdrží podporu expertů. Díky tomu zástupci alespoň 15 zapojených NNO získají nové poznatky a aplikují je v praxi. | Týmy zapojených NNO čerpaly celkem 344 hodin podpory expertů. **Všech 20 zapojených NNO implementovalo dílčí změny a zavedlo minimálně 2 nové postupy.** | **Ukazatel byl překročen.** |

### Zhodnocení aktivity

V rámci podpory při dosahování cílů mohli zapojené organizace čerpat podporu expertů v celkovém rozsahu 480 hodin, z čehož celkem využili 344 hodin. Důvody, proč nebyla kapacita konzultací více využita, byly dle projektové koordinátorky stejné jako v aktivitě A5. Zároveň zástupci zapojených NNO preferovali věnovat se některým tématům v širším kruhu a kromě podpory odborníka tak mít

i možnost diskuze s kolegy, proto bylo oproti původnímu plánu navíc zařazeno několik workshopů (viz aktivita A3).

Expertní podporu postupně využily všechny zapojené NNO. Objem, ve kterém ji čerpali, se však značně lišil, v některých případech se jednalo jen o nižší jednotky hodin. Vzhledem k nižšímu celkovému čerpání umožnil realizátor organizacím, které o to měly zájem, využívat spolupráci s experty i nad rámec původně stanovených 24 hodin. V jednom případě tak NNO využila konzultace v rozsahu 42 hodin.

Tematicky se konzultace zaměřovaly především na oblasti managementu včetně strategického plánování, fundraisingu a práva. Zapojené NNO tak provedly například revize svých zakladatelských dokumentů a smluv, zpracovaly interní směrnice a postupy, ujasnili si své budoucí zacílení v oblastech komunikace a fundrasingu. Celkem 5 organizací začalo s podporou expertů pracovat na komplexním strategickém plánu.

Podobně jako v případě mentoringu (aktivita A5) nelze ani podíl podpory expertů na dosahování stanovených cílů zapojených NNO přesně vymezit. Ze závěrečné zpětné vazby však vyplynulo, že podporu expertů zapojené NNO vnímaly jako nejpřínosnější aktivitu celého projektu. Také v tomto případě oceňovali odbornost a vstřícnost jednotlivých konzultantů.

**Závěr: Aktivita proběhla úspěšně, její původně stanovené cíle byly překročeny.**

## A7: Stáže v etablovaných NNO

**Popis aktivity a její cíle**

Cílem aktivity bylo, aby pracovníci méně rozvinutých NNO získali praktické zkušenosti od etablovanějších organizací. Stáže přislíbilo umožnit 6 hostitelských NNO. V průběhu projektu realizátor oslovil ještě další organizace, jejichž zaměření odpovídalo potřebám zapojených NNO. Všechny NNO nabízející stáže jsou držiteli značky Prověřená veřejně prospěšná organizace, což garantuje vysoký standard jejich fungování. Stáže probíhaly buď formou dvou půldenních návštěv nebo jedné celodenní. Účastníci stáží po jejich absolvování zpracovávali jednoduché zpětné vazby, v nichž popsali své zkušenosti a uvedli, jakým způsobem je využijí ve fungování své NNO.

**Doba realizace**

5/2022 – 9/2022

**Plánované a skutečně dosažené výstupy**

| Plánované výstupy | Dosažené výstupy | Komentář |
|---|---|---|
| Zástupci zapojených NNO budou mít možnost absolvovat stáže v etablovaných NNO. Celkem se stáží zúčastní zástupci nejméně 15 zapojených NNO, kteří tak získají nové poznatky. | Celkem proběhlo 16 stáží, které absolvovalo 14 zapojených organizací (2 organizace absolvovaly 2 stáže). | **Ukazatel 15 zapojených organizací, které absolvují stáže, nebyl naplněn. Celkově však proběhlo o jednu stáž více, než bylo plánováno.** |

**Zhodnocení aktivity**

Stáže probíhaly u organizací, které patří mezi držitele značky Prověřená veřejně prospěšná organizace. Tím bylo zajištěno dostatečně široké spektrum různě zaměřených organizací a zároveň bylo možné garantovat vysoký standard jejich fungování. Možnost stáže využilo pouze 14 zapojených NNO, celkem však proběhlo 16 stáží (2 zapojené NNO absolvovaly 2 stáže)

Zapojené organizace zpracovávaly po absolvování stáží stručné zprávy, kde shrnuly svá očekávání a průběh stáže. Dále popsaly, na jaká témata se během návštěvy zaměřily a odnášejí si z nich poznatky pro svoji další činnost. Ze zpráv vyplynulo, že všechny zapojené NNO hodnotily stáže pozitivně. Celkem 12 zapojených NNO uvedlo, že se během stáží zaměřily na problematiku fundraisingu a práce s dárci, 10 NNO získalo poznatky týkající se nastavení interních procesů a plánování. Dalším tématům věnovaly již nižší pozornost: 6 NNO se zaměřilo na transparentnost a prezentaci navenek, rovněž 6 NNO uvedlo, že si odnesly poznatky týkající se řízení.

**Závěr: Nebyl splněn ukazatel počtu zapojených NNO, které absolvují stáže. Naopak však došlo k překročení ukazatele celkově realizovaných stáží. Aktivita tak proběhla úspěšně a většinově splnila stanovené cíle.**

## A8 Závěrečné ověření

**Popis aktivity a její cíle**

Účelem aktivity bylo ověřit, do jaké míry se za dobu trvání projektu podařilo jednotlivým zapojeným NNO uvést získané poznatky do praxe a k jakému posunu u nich došlo ve zralosti procesů. Ověření změny bylo u všech 20 zapojených organizací provedeno prostřednictvím opakované procesní analýzy dle modelu PAN. Procesní analýza probíhala stejným způsobem jako v aktivitě A2 (zejména s využitím rozhovorů a analýzy dokumentace). Důraz byl kladen na oblasti, v nichž si zapojené NNO vytyčily cíle. Výstupem závěrečných procesních analýz jsou zprávy, které popisují aktuální stav procesů v organizaci, porovnávají ho výchozím stavem a identifikují příčiny úspěchů i případných neúspěchů při dosahování vytyčených cílů. Dále zprávy obsahují doporučení pro období po skončení projektu. Další část aktivity byla zaměřena na ověření přínosu projektu pro zapojené NNO. Proběhlo závěrečné dotazníkové šetření a sběr příkladů dobré praxe. Výstupem aktivity je krátký sborník příkladů dobré praxe vydaný v elektronické podobě. Dále bylo na základě dat získaných ze zapojených NNO zpracováno toto závěrečné shrnutí přínosů projektu.

**Doba realizace**

11/2022– 03/2023, aktivita proběhla dle schváleného harmonogramu.

**Plánované a skutečně dosažené výstupy**

| Plánované výstupy | Dosažené výstupy | Komentář |
|---|---|---|
| Alespoň 15 zapojených NNO zavedlo nové procesy nebo implementovalo změny v odpovědném řízení, stabilizaci zdrojů nebo zapojení veřejnosti do svého poslání a naplnilo tak cíle stanovené v aktivitě A2. 15 zapojených NNO by mělo naplnit alespoň 75 % stanovených cílů. | Organizační změny zavedlo všech 20 zapojených NNO, rovněž všech 20 organizací pracovalo na naplnění stanovených cílů, celkově naplnily nebo částečně naplnily 76 % těchto cílů. | **Ukazatel byl překročen.** |

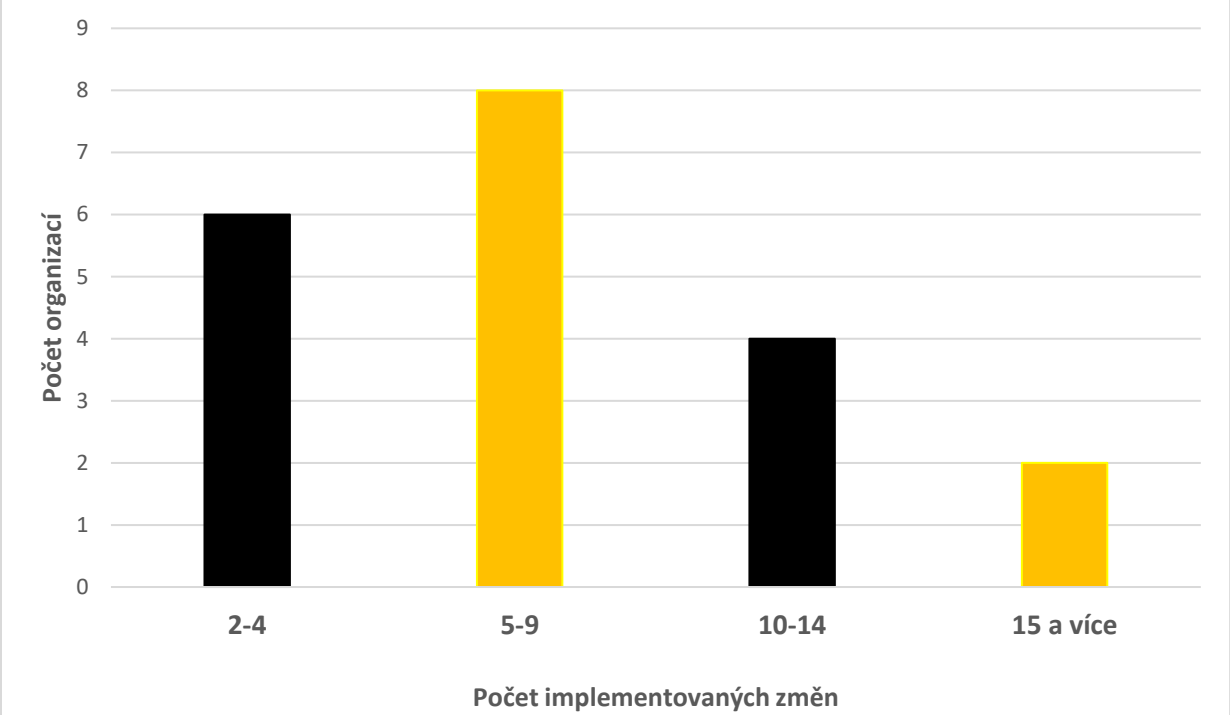
**Zhodnocení aktivity**

Závěrečným ověřením prošlo všech 20 NNO zapojených do projektu. Ověření ukázalo, že všechny organizace pracovaly na naplňování stanovených cílů a implementaci organizačních změn. Míra jejich úsilí však byla velmi různá.

Maximální počet dosažených cílů jednou organizací byl 9, naproti tomu jedné ze zapojených NNO se nepodařilo dosáhnout žádného ze stanovených cílů. Průměrně se zapojeným NNO podařilo naplnit 4 cíle. Celkově zapojené NNO **naplnily nebo částečně naplnily 76 % stanovených cílů**. Nejúspěšnější přitom byly při naplňování cílů v oblasti Správa a řízení organizace, kde se jim podařilo celkem naplnit nebo částečně naplnit 30 z 33 stanovených cílů, tedy 91 %. Druhou nejvyšší úspěšnost měly zapojené NNO při naplňování cílů v oblasti Komunikace s veřejností a fundraising, kde se jim podařilo naplnit nebo částečně naplnit 20 z celkových 29 stanovených cílů, tedy 69 %. V oblasti Lidské zdroje byla míra naplnění 67 %, počet stanovených cílů byl však velmi nízký (3). Nejméně úspěšné byly zapojené NNO při naplňování cílů v oblasti Transparentnost, kde naplnily nebo částečně naplnily jen 8 z celkových 15 cílů, což představovalo 53 %.

Velké rozdíly byly i v implementaci organizačních změn. Rozdíl byl v tom, že se všem 20 zapojeným NNO podařilo implementovat alespoň 2 organizační změny. Maximem bylo 18 organizačních změn implementovaných jednou organizací. Průměrně zapojené NNO implementovaly 8 změn. Celkový počet změn implementovaných zapojenými organizacemi dosáhl 157. Nejvíce změn (69) spadalo do oblasti Odpovědné řízení; 58 změn se týkalo oblasti Transparentnost a vnější komunikace; v oblasti Zapojení občanů implementovaly zapojené NNO pouze 30 změn.

**Implementace organizačních změn zapojenými NNO**




**Závěr: Aktivita proběhla úspěšně, původně stanovené cíle byly překročeny.**

# CELKOVÉ SHRNUTÍ A ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Projekt si kladl za cíl posílit organizační kapacity "méně zkušených" neziskových organizací. Tím byly míněny zejména NNO, které nemají zavedeny dostatečné řídící a organizační procesy a nedisponují dostatečným khow-how pro komunikaci s veřejností a fundraising. Účastníky projektu byly NNO ze všech krajů ČR s důrazem na strukturálně postižené regiony (Ústecký, Karlovarský a Moravskoslezský kraj).

Vzhledem k probíhající pandemii covid-19 a souvisejícím opatřením, která neumožňovala realizaci naplánovaných aktivit, byl začátek projektu posunut o 6 měsíců. Tato změna poskytla projektovému týmu delší čas na přípravu organizačně náročných prvních projektových aktivit.

Realizátor projekt představil prostřednictvím kulatých stolů, které postupně proběhly ve všech krajích ČR. Kromě představení projektu byly součástí kulatých stolů též prezentace odborníků zaměřené na různá témata z oblasti řízení, financování a činnosti NNO. Zajistit se podařilo i účast některých firem, které významně podporují neziskový sektor, médií a akademických pracovníků, kteří se neziskovým sektorem zabývají. Plánovaný počet účastníků se i díky přechodu na on-line formu kulatých stolů podařilo překročit více než dvojnásobně. Poměrně značné množství NNO tak získalo informace, které mohly následně zužitkovat ve své práci. Dle shromážděných zpětných vazeb účastníci kulatých stolů tento aspekt oceňovali. Z pohledu AVPO ČR představovaly kulaté stoly důležité vykročení mimo běžnou "sociální bublinu" a vedly k navázání kontaktů s řadou NNO v jednotlivých regionech.

Zájem o zapojení NNO do projektu odpovídal předpokladům realizátora. Potvrdilo se, že "méně zkušené" NNO často mají zájem pracovat na svém rozvoji, limitujícím faktorem je však právě jejich malá organizační kapacita. Řada z nich se rozhodla projektu neúčastnit, neboť na sebe nechtěly brát zátěž s projektem spojenou. Po kulatých stolech nicméně projevilo zájem o účast v projektu větší množství organizací, než bylo možné přijmout. Realizátoři se proto rozhodli využít prostředky uspořené přesunutím aktivity do on-line prostředí a postupně umožnili účast v projektu 3 dalším organizacím nad původně plánovaný počet. Nakonec se tak do projektu zapojilo 20 NNO místo plánovaných 17.

Zapojené NNO nejprve prošly procesní analýzou dle metodiky modelu PAN©. Cílem analýzy bylo popsat stav procesů v organizacích, identifikovat jejich silné a slabé stránky a najít možnosti dalšího rozvoje. Realizace aktivity vyžadovala, aby zapojené organizace věnovaly čas a pozornost přípravě podkladů. Zde se opět projevila jejich nízká organizační kapacita a v některých případech docházelo ke zpožděním. Díky intenzivní komunikaci ze strany projektového týmu se však nakonec podařilo zajistit dodání podkladů od všech zapojených NNO.

Závěry ze vstupních procesních analýz vnímaly zapojené NNO pozitivně, často se objevovalo konstatování, že za ně někdo definoval jejich problémy. Součástí zpráv hodnotitelů byla i doporučení pro další rozvoj, na jejich základě si následně týmy zapojených NNO stanovovaly cíle, kterých chtěli v průběhu projektu dosáhnout. Pozitivní efekt mělo, že definování cílů probíhalo na setkáních, kde kromě zástupce hodnocené NNO byli přítomni i projektová koordinátorka a hodnotitel. Nejvíce cílů si zapojené NNO stanovily v oblastech Správa a řízení a Komunikace s veřejností a fundraising.

Účelem další fáze projektu bylo poskytnout zapojeným NNO podporu při dosahování stanovených cílů a nastartovat jejich další rozvoj. Za tím účelem byly pořádány workshopy a projektové dny, zapojeným

NNO byla též nabídnuta podpora mentorů a expertů, formou stáží se též mohli seznámit s fungováním etablovaných NNO, které jsou držiteli značky Prověřená veřejně prospěšná organizace.

První projektový den měl formát minikonference, v jejímž rámci probíhaly workshopy zaměřené na fundraising a práci s lidskými zdroji (na základě zjištění z procesních analýz a poptávky zapojených NNO). Zároveň však sloužil jako networkingové setkání, kde se mohli osobně setkat zástupci jednotlivých zapojených NNO a domluvit se na spolupráci s přítomnými experty, mentory i dalšími hosty. Druhý projektový den proběl v závěru projektu a jeho obsahem byla sumarizace výsledků a přínosů projektu ze strany realizátorů i zapojených NNO.

Workshopy měly původně proběhnout pouze dva, a to se zaměřením na sledování dopadu činnosti NNO a zapojování veřejnosti do poslání NNO. Ukázalo se však, že účastníci projektu formu workshopu preferují, neboť jim dává možnost sdílet problémy i zkušenosti v širší skupině. Vstupní procesní analýzy také odhalily opakující se problémy, které bylo vhodné formou workshopů uchopit. Realizátoři se proto rozhodli počet workshopů navýšit. K pokrytí nákladů využili prostředky uspořené přesunutím kulatých stolů do on-line prostředí. Volnou kapacitu workshopů, kterou neobsadili zapojené NNO, realizátoři projektu nabízeli dalším NNO. Z projektu tak mohli profitovat i další organizace mimo okruh zapojených.

Podporu mentorů a expertů zprvu zapojené NNO čerpaly jen v malém rozsahu. Pomohlo však, když s nimi začali členové projektového týmu o této možnosti více komunikovat a aktivněji ji nabízet. Nakonec podpory mentorů v různé míře využila většina zapojených NNO. Obdobná byla situace při využívání expertní podpory. Ačkoli celkově o ni měli účastníci projektu větší zájem než o mentoring, také se projevilo, že se nelze spoléhat pouze na aktivitu samotných NNO, ale pomoc musí být aktivnější. Obsahově se mentoring i konzultace s experty kryly s doporučeními hodnotitelů a cíli, které si zapojené NNO stanovily pro svůj rozvoj. Zatímco podpora mentorů směřovala především k implementaci organizačních změn a vytváření dalších předpokladů pro zlepšení výkonu zapojených NNO, expertní podpora byla zaměřena zejména na řešení konkrétních odborných problémů. Celkový přínos mentorské a expertní podpory pro dosahování stanovených cílů zapojenými NNO nelze přesně vyčíslit. Zejména expertní podporu však účastníci označili za vůbec nejpřínosnější aktivitu celého projektu.

Umožnit přenos dobré praxe bylo smyslem stáží, které mohli zástupci zapojených NNO absolvovat u vybraných držitelů značky Prověřená veřejně prospěšná organizace. Značka je zárukou, že NNO splňuje vysoké standardy v oblasti řízení, správy, transparentnosti a etiky, navíc byly tyto organizace vybrány tak, aby svým charakterem byly pro zapojené NNO blízké a zajímavé. Většina zapojených NNO možnost absolvovat stáž využila. Ve zpětných vazbách hodnotily stáže kladně. Nové poznatky získaly zejména v oblastech řízení a fundraisingu.

Zjistit, jakých pokroků zapojené NNO za dobu trvání dosáhly a jak uspěly s naplňováním stanovených cílů, bylo účelem závěrečného ověření, které proběhlo opět dle metodiky PAN©. Ověření bylo provedeno ve všech 20 zapojených organizacích. Ukázalo, že všechny organizace na svém rozvoji pracovaly a snažily se o dosažení vytčených cílů. Míra jejich úsilí i úspěšnosti však byla různá a ovlivňovalo ji množství faktorů. Kromě pandemie covid-19 šlo zejména o personální změny nebo výpadky zdrojů financování. Jako součást zpráv ze závěrečného ověření získaly zapojené NNO i doporučení pro svůj další rozvoj po skončení projektu. Nejúspěšnější byly zapojené NNO při naplňování cílů v oblasti Správa a řízení organizace, naopak nejmenší úspěšnost měli v dosahování

cílů týkajících se transparentnosti. Spíše než obtížnosti stanovených cílů to však lze připsat na vrub malé prioritě, kterou zapojené NNO otázkám spojeným s transparentnosti připisují. Celkově se pak zapojeným NNO podařilo naplnit nebo alespoň částečně naplnit 76 % stanovených cílů, což je mírně lepší výsledek, než si realizátoři projektu předsevzali. Rozdíly mezi zapojenými NNO v dosahování cílů v podstatě odpovídaly rozdílům, které mezi nimi byly v celkové implementaci organizačních změn. Průměrně však zapojené NNO implementovaly během projektu 8 organizačních změn, čímž byl dalece překročen původně stanovený cíl, který počítal s alespoň 2 změnami na organizaci. Nejvíce změn udělaly zapojené NNO v oblasti Odpovědné řízení, nejméně aktivní byly naopak v oblasti Zapojení občanů. Menší zájem o zapojování dalších osob byl dán především tím, že se NNO soustředily spíše na svoji stabilizaci a zabezpečení finančních zdrojů.

V závěru projektu vyplňovaly zapojené NNO ještě závěrečnou zpětnou vazbu, v níž měli zhodnotit své působení v projektu, přístup realizátorů a přínosy, které pro ně projekt měl. Tuto zpětnou vazbu vyplnilo 17 z 20 zapojených NNO. 9 z nich hodnotilo celkově projekt velmi pozitivně, 3 spíše pozitivně a 5 pozitivně, negativní hodnocení neudělila žádná ze zapojených NNO. Pouze 7 organizací bylo spokojeno s tím, jak využili možností, které projekt nabízel, ostatní uznávaly, že mohly z projektu vytěžit i více, narážely však na své nízké personální kapacity a nedostatek času. Z projektových aktivit hodnotily jako nejpřínosnější podporu expertů (8 organizací) a stáže (5 organizací). Naopak za nejméně přínosné označovaly konkrétní workshopy, což však odpovídalo tomu, že některé z nich byly uspořádány na základě poptávky užšího okruhu zapojených NNO. Na otázku, v jaké oblasti získaly nejvíce znalostí či dovedností[1] odpovědělo 10 organizací, že v oblasti strategického plánování, rovněž 10 vybralo zapojení členů. Naopak nejméně znalostí a dovedností dle odpovědí získaly v práci se správními radami (2 organizace) a v zapojování veřejnosti (3 organizace). Na otázku, kdo z organizace získané poznatky a dovednosti nejvíce využije, odpovědělo 13 organizací, že ředitel(a)/předseda(kyně), ostatní pozice jako finanční manažer, člen výboru nebo fundraiser, které se v odpovědích rovněž objevovaly, získaly podstatně méně hlasů. Spolupráci s realizátory projektu hodnotily všechny zapojené NNO pozitivně. Zejména oceňovaly profesionalitu a vstřícnost pracovníků AVPO ČR a dobrou organizaci akcí.

Celkově projekt proběhl dle schváleného (upraveného) časového harmonogramu. Plánované aktivity byly realizovány, kromě nich však byla přidána i řada aktivit nad původní záměr projektu. Překročena byla i většina dalších sledovaných ukazatelů. Z tohoto pohledu lze tedy projekt hodnotit jako velmi úspěšný. Nepochybně došlo k posílení kapacit zapojených NNO, byť v různé míře. Řada organizačních změn však mohla být v rámci projektu pouze naplánována a započata. Jaký bude mít účast v projektu dlouhodobější vliv na stabilitu zapojených NNO tak bude záležet na tom, do jaké míry budou tyto organizace pokračovat v jejich realizaci a jak budou pracovat s dalšími doporučeními hodnotitelů.

[1] Otázka umožňovala vybrat více oblastí.

# PŘÍLOHY

## Tabulka 1: Zapojené NNO - stanovené a dosažené cíle

| Organizace | Cíl | Priorita | Kategorie | Naplnění cíle | Popis |
|---|---|---|---|---|---|
| **Achilleus z.s.** | Začít se strategickým řízením organizace, nastavit KPI, provést úpravu stanov. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Organizace postupně zavádí prvky strategického řízení, podrobně sleduje a vyhodnocuje jednotlivé kategorie nákladů. Pro r. 2023 spolek naplánoval setkání klíčových pracovníků spolku s cílem vytvořit nový strategický plán pro budoucí období, úprava stanov bude provedena po sestavení strategického plánu. |
| | Připravit roční rozpočet. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Spolek začal pravidelně zpracovávat podrobný roční rozpočet, dále podrobně sleduje členění nákladů na projektové, administrativní, fundraisingové činnosti. |
| | Zkontrolovat správnost vedení účetnictví. | vysoká | transparentnost | splněn | Organizace doplnila chybějící přílohu k účetní závěrce za r. 2020 a zveřejnila ji v Rejstříku spolků. V účetní závěrce za r. 2021 již byly odděleny výnosy z hlavní a vedlejší činnosti, tak jako bylo spolku doporučeno v rámci vstupní analýzy. Další nedostatky byly vyřešeny ve spolupráci s auditorskou firmou 22HLAV s.r.o. |
| | Nastavit systematické plánování, provádění a vyhodnocování fundraisingových a propagačních aktivit. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Organizace provedla řadu změn, které vedou k systematizaci práce v oblastech PR a fundraisingu (vytvoření nové databáze v kontaktů v aplikaci Tabidoo, rozesílání newsletterů, informování účastníků webinářů o možnostech dárcovství, práce s portálem Darujme.cz. Dobrovolnice, která měla PR a fundraising na starost organizaci opustila, vedení si však uvědomilo, že je důležité pro tuto oblast vyčleněného pracovníka, aktuálně má spolek požádáno v Nadaci člověk člověku o finanční podporu této pozice. |
| | Vytvořit směrnici pro nakládání s osobními údaji (GDPR). | střední | správa a řízení organizace | splněn | Směrnice byla zpracována v polovině roku 2021. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Bethany-dům pomoci, z.ú.** | Strategicky uchopit fundraising jako plánovanou a vyhodnocovanou činnost. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Organizace si ujasnila svoji vizi a směřování v oblasti fundraisingu a PR. Bylo definováno, na jaké účely budou využívány prostředky z fundraisingu, na základě toho vznikl fundraisingový plán a seznam kontaktů, které bude oslovovat s nabídkou spolupráce. Byla též vyčleněna pracovnice, která se fundraisingu věnuje. Rovněž byl zpracován kodex fundraisera. |
| | Nastavit systém zastupování a delegování. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Došlo ke změně v řízení organizace, klíčoví pracovníci si vyjasnili svoje role, zodpovědnosti a zastupitelnost. Byla vytvořena nová organizační struktura a komunikační matrix. Vybrané činnosti ředitelka delegovala na jiné pracovníky. |
| **Czech National Trust, o.p.s.** | Práce dobrovolníků a jejich motivace. | vysoká | lidské zdroje | splněn částečně | Vzhledem k pandemické situaci bylo obtížné cíl naplnit ve větším rozsahu. V roce 2021 byla navázána spolupráce s historickou botanickou zahradou v Bečově na Teplou a CNT v rámci dobrovolnických brigád pomáhá s údržbou zahrady. Další vyslání dobrovolníků se uskutečnilo na pomoc vlastníkům zámků v Rožmitále pod Třemšínem a v Hluboši u Příbrami. |
| | Získat prostředky pro pozici koordinátora dobrovolníků. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | nesplněn | V oblasti fundraisingu zatím nedošlo k systémovým změnám. |
| | Zlepšit práci se správní radou. | střední | správa a řízení organizace | splněn | Správní rada v průběhu roku pravidelně zasedá, cca jednou za dva měsíce, vyhodnocuje průběh projektů a jejich financování, je plně funkční. |
| | Zavést strategické plánování. | střední | správa a řízení organizace | splněn částečně | Plánování se zatím děje v horizontu ročních plánů činnosti, strategické plánování v pravém slova smyslu zatím neprobíhá. |
| **Educator, z.s.** | Zaměřit na včasné zpracovávání účetních a daňových povinností a jejich včasné dodávání příslušným institucím (finanční úřad) – vysoká důležitost | vysoká | transparentnost | nesplněn | Spolek se i nadále potýká s plněním zákonných povinností. |
| | Zveřejňovat výsledky hospodaření (obchodní rejstřík atp., web organizace) | vysoká | transparentnost | nesplněn | Ve Sbírce listin nejsou zveřejněny účetní závěrky za rok 2020 ani 2021. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Tvorba pracovních smluv, nabírání zaměstnanců, BOZP, směrnice, celkovou personální agendu (přihlašování zaměstnanců na soc. a zdrav., vnitřní personální předpisy - čerpání dovolené, home-office atp.). | střední | lidské zdroje | nesplněn | Vzhledem k rozsahu týmu a charakteru spolupráce s pracovníky nebylo systematičtěji řešeno. |
| **Hemojunior, z.s.** | Vyhledat další možné způsoby financování. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn částečně | Vedení spolku sleduje nové grantové možnosti, nicméně zatím nedošlo k rozšíření zdrojů o nové dárce. Pozitivní skutečností je, že se daří držet okruh stálých dárců, ačkoli na jejich straně došlo ke zpřísnění podmínek podpory. |
| | Zvážit změnu externího zpracovatele účetnictví. | vysoká | transparentnost | nesplněn | Změny ohledně zpracování účetnictví nebyly řešeny. |
| | Doplnit potřebné doklady do sbírky listin Rejstříku spolků. | střední | transparentnost | splněn částečně | Do Sbírky listin byly doplněny aktuální Stanovy a související dokumenty, dále výroční zprávy a účetní závěrky do roku 2020 (včetně). Chybí doplnění výroční zprávy a účetní závěrky za rok 2021, které jsou ve zpracování. |
| | Doplnit a zrevidovat obsah výročních zpráv a umístit je na web spolku. | střední | transparentnost | splněn částečně | Výroční zpráva za rok 2020 byla umístěna web spolku, doplnění doporučených informací se děje v rámci zpracování výroční zprávy za rok 2021, která ještě není dokončena. |
| **Horticon, z.s.** | Vymezit, čemu se bude spolek prioritně věnovat ve střednědobém a dlouhodobém výhledu. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | S podporou facilitátora byl v roce 2021 vytvořen jednoduchý strategický plán na roky 2022-2024. |
| | Písemně ukotvit interní pravidla fungování spolku např. v oblasti vymezení rolí a odpovědnosti jednotlivých členů, resp. pracovníků a postupů při zpracování osobních údajů (GDPR). | vysoká | správa a řízení organizace | splněn částečně | V roce 2021 byly zpracovány směrnice v oblasti GDPR, které jsou zveřejněny na webových stránkách spolku. |
| | Zavést zpracovávání návrhu ročního rozpočtu a jeho schvalování členskou schůzí. Odpovědnost za dodržování rozpočtu svěřit statutárnímu zástupci. | vysoká | správa a řízení organizace | nesplněn | Doposud nebylo řešeno. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Zvážit cílenou propagaci vybraných služeb spolku mezi vhodnými cílovými skupinami, s podporou externího experta vytvořit jednoduchý marketingový plán vybraných služeb. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | nesplněn | Cíl nebyl naplněn kvůli omezeným kapacitám organizace. |
| | Doplnit obsah výročních zpráv o informace o spolku, jeho historii, členech a organizační struktuře. Dále o informace o přijatých dotacích, darech a podpořených projektech včetně příjmů a výdajů jednotlivých projektů. V dalších letech zvážit podle finančních možností profesionální grafickou úpravu výročních zpráv. | vysoká | transparentnost | splněn částečně | Informace o spolku a jeho činnosti byly ve Výroční zprávě za rok 2021 rozšířeny oproti předchozím výročním zprávám. Chybí jednoduché a přehledné informace o hospodaření spolku, přičemž zveřejněné daňové přiznání příslušné informace neobsahuje, relevantním dokumentem by byl Přehled o příjmech a výdajích a Přehled o majetku a závazcích. |
| | Zvážit ošetření vlastnické ochrany metody Logopedie v hiporehabilitaci v pedagogické a sociální praxi (HPSP), doporučena konzultace s odborníkem. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Proběhla konzultace s expertkou na autorské právo, ze které vyplynulo, že autorská ochrana metody logopedie v hiporehabilitaci používané spolkem není možná. |
| | Posílit transparentnost hospodaření organizace. | nižší | transparentnost | nesplněn | Viz výše uvedený cíl týkající se výročních zpráv. |
| | V připravovaných žádostech o dotaci se zaměřit na co nejvyšší přípustnou míru pokrytí režijních, administrativních a propagačních nákladů spojených s výkonem hlavní činnosti spolku. | nižší | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Spolek toto doporučení začal více zohledňovat v připravovaných projektech. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Hvězdárna a radioklub lázeňského města Karlovy Vary o.p.s.** | S využitím externího experta naplánovat a uskutečnit vhodně zacílenou propagační kampaň se záměrem získání individuálních podporovatelů, případně dobrovolných spolupracovníků hvězdárny. | vysoká / nižší v kategorii lidské zdroje | komunikace s veřejností a fundraising / lidské zdroje | nesplněn | V oblasti fundraisingu nedošlo k systémovým změnám. Byla zahájena spolupráce s Nadačním fondem pomoci na pořádání sbírky a kampaně, nicméně aktuálně chybí interní kapacita pro zajištění těchto činností a spolupráce zatím není dále rozvíjena |
| | Oslovit dárce z řad filantropů, resp. z nadačního sektoru pro financování venkovních ubytovacích a sanitárních prostor. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | nesplněn | |
| | Zvážit zavedení jednoduchého způsobu získávání zpětné vazby účastníků k uskutečněným aktivitám a zároveň pro zjišťování jejich potřeb. Například formou papírového nebo online dotazníku, zejména u vícedenních aktivit. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Účastníci aktivit mají k dispozici formuláře pro zjišťování zpětné vazby, a to v papírové podobě u jednorázových akcí a v on-line formě, zejména u vícedenních akcí. |
| | Zvážit přehlednější členění popisu realizovaných činností ve výroční zprávě. | střední | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Do výroční zprávy za rok 2021 byly oproti předchozím výročním zprávám přidány doplňující informace, mírně se změnila struktura zprávy. |
| | Administrativně ošetřit zpracování osobních údajů v organizaci, například v podobě písemné směrnice k GDPR. | střední | správa a řízení organizace | splněn | Byla vytvořena interní směrnice pro ochranu osobních údajů. |
| **Institut Terezínské iniciativy, o.p.s.** | Připravit strategický plán. | vysoká | správa a řízení organizace | nesplněn | Na strategickém plánu pracovala ředitelka Tereza Štěpková, její návrh však nebyl akceptován správní radou. S odvoláním Terezy Štěpkové a následnými organizačními změnami bylo především nutné zajistit základní chod organizace, práce na strategickém plánu tak nepokračovaly. |
| | Zpracovat organizační strukturu a interní směrnice. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn částečně | Organizace má zpracovány interní účetní a ekonomické směrnice. Organizace si je vědoma potřebnosti jasné organizační struktury, ze které bude jasné rozvržení pravomocí a odpovědnosti. V současné době na tvorbě nové organizační struktury pracuje. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Věnovat pozornost právním a etickým aspektům fundraisingu (zpracovat etický kodex). | střední | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Organizace nezpracovala vlastní etický kodex pro oblast fundraisingu, po konzultaci s hodnotitelem se přiklonila k možnosti přihlásit se k Etickému kodexu Českého centra fundraisingu. Výroční zprávy publikované v Rejstříku obecně prospěšných společností jsou zpracovány dle Standardů zpracování výročních zpráv držitelů značky Prověřená veřejně prospěšná organizace |
| | Pracovat na rozvoji fundraisingu. | střední | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | V současné době tým pracuje na přípravě newsletteru, který bude od začátku roku 2023 rozesílán dárcům a účastníkům vzdělávacích akcí. Byla spuštěna nová verze webových stránek, která klade větší důraz na strukturu a srozumitelnost předkládaných informací. |
| **Kavyl z.s.** | Nastavení strategie organizace a dlouhodobých cílů, systematičtější strategické plánování | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | V oblasti strategického plánování došlo k vypracování SWOT analýzy, redefinici poslání, analýze cílových skupin a definici dlouhodobých cílů do roku 2024. |
| | Zmapování kompetencí v týmu a přerozdělení odpovědností | střední | správa a řízení organizace | splněn | V rámci mentoringu AVPO ČR nejdříve úzký tým (2 osoby) řešil téma analýzy kompetencí a následně v širším týmu (4 osoby) došlo k přerozdělení kompetencí a zodpovědností. Došlo k navýšení úvazku koordinátora o 0,5. Dále díky navýšení plateb za služby ve školkách o 25 % jsou nyní tři pracovníci zaměstnání na pracovní smlouvy (oproti vstupnímu stavu, kdy byl na pracovní smlouvu zaměstnán jeden pracovník). |
| | Předelegování oblasti PR a FR na jednu z klíčových osob v týmu | střední | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Proběhlo předelegování těchto úkolů na jednu z klíčových pracovnic týmu. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Klub celiakie pro Ostravu a Moravskoslezský kraj, z.s.** | Začít se věnovat strategickému plánování, definovat cílové skupiny. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Byly nastaveny krátkodobé i dlouhodobé cíle a priority. |
| | Rozvíjet dobrovolnictví. | střední | správa a řízení organizace | splněn částečně | Cíl se podařilo zčásti naplnit v podobě nárůstu členské základny (přijato 25 nových členů), aktivizace členů je však dlouhodobě nízká. Nově byl zaveden software na evidování členů, v němž je zaznamenávána jejich odbornost. Organizace rovněž usiluje o zapojení studentů a vytvoření sekce mladých lidí, kteří mají specifické potřeby a vyžadují jiné formy komunikace. |
| | Pracovat na vícezdrojovém financování a cílenějším firemním i individuálním fundraisingu. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Organizace navázala spolupráci s výrobcem bezlepkových potravin Schär, zavedla také dobrovolné vstupné na své akce. Podala též dotační žádosti na (město, kraj), o kterých však ještě nebylo rozhodnuto. V plánu je oslovování individuálních a firemních dárců. |
| | Zlepšit webovou prezentaci a prezentaci na sociálních sítích | střední | Komunikace s veřejností a fundraising | nesplněn | Této oblasti nebylo z kapacitních důvodů věnováno příliš pozornosti, zůstává zde nadále prostor k rozvoji. |
| **Krajská rada dětí a mládeže Karlovarska, z.s.** | Zlepšení práce s členskou základnou. | vysoká | správa a řízení organizace | nesplněn | V této oblasti nedošlo k významnějšímu posunu. |
| | Hledání dalších zdrojů financování. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn částečně | Aktuálně probíhá strategické plánování, jehož součástí bude i fundraisingová analýza a plán. Na nově vzniklém webu budou také umístěny pobídky k potenciálním dárcům a partnerům. |
| | Vytvoření strategie komunikace a práce se značkou. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn částečně | |
| **KRUH V PODBEZDĚZÍ, z.s.** | Upravit webovou prezentaci, jednoznačně rozdělit obec/spolek. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | nesplněn | Realizace cílů je v plánu pro r. 2023. Zároveň jeho plnění bylo podmíněno větší kapacitou členů spolku pro danou činnost, k čemuž dojde reálně až v r. 2023. Spolek v r. 2022 nehospodařil s žádnými významnými dary, fundraising je plánován až pro r. 2023. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Věnovat se rozvoji fundraisingu (dary na provoz). | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | nesplněn | |
| | Rozšířit členskou základnu | střední | správa a řízení organizace | splněn částečně | Cíl byl částečně naplněn, proběhlo zmonitorování zájmu občanů okolních obcí o činnost ve spolku, noví členové budou přijímání od 1. 1. 2023. |
| | Začít zpracovávat výroční zprávy dle standardů Hodnocení spolehlivosti | nižší | transparentnost | nesplněn | Splnění cíle má organizace v plánu až v souvislosti s výroční zprávou za rok 2022. |
| **Národní iniciativa pro život, o.p.s.** | Pracovat na větším zapojení členů správní a dozorčí rady. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Organizace zavedla nové postupy v práci správní rady. Byla nastavena pravidelná setkávání správní rady a ředitele. Došlo k vyjasnění pravomocí a odpovědnosti ředitele. Ve spolupráci s ředitelem správní rada pracuje na stanovování strategických cílů. |
| | Začít pracovat se strategickými cíli alespoň formou stanovování postupných kroků k jejich naplnění. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Organizace zavádí prvky strategického řízení. Strategické cíle byly stanoveny hned v několika oblastech, kromě regionální působnosti se týkají komunikace a PR, posilování důvěryhodnosti nebo fundraisingu. Prvky strategického řízení organizace zavádí postupně, v budoucnu počítá i s vypracování klasického strategického plánu. |
| | Provést analýzu zpracovávaných osobních údajů a zpracovat interní pravidla pro nakládání s nimi. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Organizace se nově zabývá problematikou zpracování osobních údajů. Za tím účelem vznikla i nová interní směrnice. |
| | Věnovat pozornost požadavkům na finanční řízení a výkaznictví, které vyplývají z platné legislativy (schvalování rozpočtu a výroční zprávy správní radou, zpracování účetních závěrek). | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Nové procesy byly zavedeny i ve vtahu k finanční kontrole, zapojení orgánů se v tomto zlepšilo. Zlepšilo se též finanční výkaznictví organizace, součástí výročních zpráv je rozvaha a výkaz zisku a ztráty, stále však chybí příloha k účetní závěrce. Do výroční zprávy byl doplněn přehled výnosů a nákladů. |
| | Dopracovat základní interní směrnice, které se týkají finančního řízení a kontroly (přístup k účtu, schvalování výdajů). | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Dále byla zpracována interní pravidla upravující finanční řízení a kontrolu. Shrnuta jsou v interní směrnici. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Zaměřit se na realizaci potenciálu organizace v oblasti fundraisingu. Provést analýzu fundraisingových možností. Stanovit realistické a měřitelné cíle. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Organizace má aktuálně stanovenou základní strategii pro oblast fundraisingu. Zaměřovat se hodlá na velké individuální dárce. Za tím účelem byl vytvořen i profil potenciálního dárce. Pro rok 2023 byla jako hranice úspěchu stanovena částka 100 000 Kč, kterou by organizace chtěla od tohoto typu dárců získat. |
| | Věnovat se rozvoji Klubu přátel NIŽ. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | nesplněn | Po konzultacích s experty se organizace rozhodla nadále Klub přátel nerozvíjet, vyhodnotila, že na péči o větší množství dárců nemá potřebné kapacity. |
| | Zpracovat etická pravidla pro oblast fundraisingu. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Organizace má nově zpracovaný vlastní Etický kodex fundraisingu. |
| | Zpracovat pravidla pro nakládání s osobními údaji dárců. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Nakládání s údaji dárců řeší nově vytvořená směrnice pro nakládání s osobními údaji. |
| **Náruč dětem, z.s.** | Nastavit lépe procesy v organizaci, zejména pro práci se zaměstnanci, řízení porad, organizační strukturu atp. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Zpracovány směrnice upravující personální oblast, finanční řízení, účetnictví a nakládání s osobními údaji. Byla zřízena pozice koordinátorka dobrovolníků, pod kterou bude spadat koordinace dobrovolníků a další agenda s nimi spojená. Došlo ke zřízení pracovní pozice zástupce ředitelky. |
| | Práce/revize stávajících pracovních metodik v oblasti náhradní rodinné péče, odladit funkčnost směrem ke klientům, k aktuálním zákonům atp. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Proběhla revize Standardů pro doprovázející organizace. |
| | Doplnit a zveřejnit výsledky hospodaření a chybějící výroční zprávy (obchodní rejstřík atp., web organizace) | střední | hospodaření a transparentnost | splněn | Organizace publikuje výroční zprávy včetně účetních závěrek na svých webových stránkách i v Rejstříku spolků. |
| **O děti postaráno z.s.** | Provést revizi stanov spolku. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Stanovy prošly revizí ve spolupráci s právníkem Mgr. Petrem Vítem. Aktuální znění je schváleno usnesením Členské schůze ze dne 22. 05. 2022. |
| | Začít se věnovat strategickému plánování. | střední | správa a řízení organizace | splněn | S podporou externí facilitátorky byl vytvořen krátkodobý plán, který bude zveřejněn ve výroční zprávě za rok 2022. Vedení spolku má záměr více se věnovat strategickému plánování v roce 2023. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Začít systematicky pracovat v oblasti fundraisingu (plánování, vyhodnocování). | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn částečně | Organizace podnikla dva pokusy o získání zdrojů pro rozjezd fundraisingu. První grantová žádost byla neúspěná, výsledek druhé není ještě znám. Členky spolku se v rámci projektu účastnily vzdělávání a čerpaly konzultace v oblasti fundraisingu. Pravidelná komunikace s veřejností (potenciálními dárci probíhá skrze aktuality na webu, a pravidelné zasílání článků o činnosti spolku do místních zpravodajů. |
| **OKO - vzdělávací a rozvojové centrum, z.s.** | Lepší komunikace toho, že organizace je neziskový subjekt. | vysoká | hospodaření a transparentnost | splněn částečně | Organizace zlepšila svojí komunikace směrem k veřejnosti. Došlo k revizi webových stránek během které byly odstraněny některé neaktuální informace a další nedostatky. S dalšími úpravami se počítá do budoucna. Stále však není příliš patrné, že se jedná o neziskovou organizaci a ne o komerční vzdělávací agenturu. |
| | V účetní závěrce přidat detail kategorií nákladů, které jsou vykazovány pod položkou Ostatní služby. | vysoká | hospodaření a transparentnost | nesplněn | Ke změně nedošlo, nákladová položka zůstala bez vysvětlení. |
| | Doplnění dokladů do sbírky listin, zveřejnění výroční zprávy. | střední | hospodaření a transparentnost | splněn | Doplněním účetních závěrek do sbírky listin v Rejstříku spolků posílila organizace svoji transparentnost, aktuálně plní povinnosti stanovené pro spolky platnou legislativou. |
| | Jasnější komunikace hlavní a vedlejší hospodářské činnosti, příp. rozvoj vedlejší činnosti. | vysoká | Komunikace s veřejností a fundraising | splněn | Organizace nevykonává vedlejší ekonomickou činnost. Bylo přijato rozhodnutí vedlejší činnosti nerealizovat a soustředit se pouze na rozvoj hlavní činnosti spolku. |
| | Definovat hlavní a vedlejší činnost, jasněji komunikovat své aktivity veřejnosti. | vysoká | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | |
| | Využít on-line prostor k rozšíření cílové skupiny (on-line vzdělávání apod.). | střední | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | V souvislosti s pandemií covid-19 se organizace začala více soustředit na využívání on-line nástrojů, což jí umožnilo zachovat řadu aktivit. Komunikace s cílovými skupinami dále probíhá prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí. Cílové skupiny se takto daří oslovovat, během roku 2021 vzrostl počet členů z 378 na 414, což byl nárůst téměř o 10 %. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **PARENT PROJECT, z.s.** | Posílit profesionalizaci organizace zejména v managementu. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | S podporou konzultantů projektu došlo k revizi strategického plánu. V oblasti řízení postupně dochází k oddělování strategických činností a výkonného managementu. Byly též zavedeny dílčí změny v řízení týmu. V týmu přibylo několik pracovníků. |
| | Zvládání růstu a kvalitnější práce v oblasti HR. | vysoká | lidské zdroje | splněn | Je nastavováno vícestupňové řízení, v rámci kterého dochází k oddělování strategických a provozních činností. Byl zaveden nový postup pro výběr nových zaměstnanců. Zajišťování provozních činností bylo rozděleno. Přibylo několik zaměstnanců. Aktuálně odbornou práci zajišťují kvalifikovaní zaměstnanci, organizace v tomto už nespoléhá na práci dobrovolníků. Probíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců. |
| | Zlepšení výsledků v oblasti fundraisingu. | nižší | Komunikace s veřejností a fundraising | splněn | V roce 2022 byla obsazena pozice fundraiserky a je připravován FR plán. V organizaci proběhla změna ve vyhodnocování dopadu FR a marketingových aktivit, které je prováděno systematičtěji. Organizace začala nově rozesílat newsletter. Oslovila také rodiče, kteří pomáhají se zajišťováním akcí. Organizaci se podařilo získat gran na profesionalizaci a restrukturalizaci, tento projekt je realizován od začátku roku 2022. |
| **Poradna VIGVAM, z.ú.** | Společné strategické plánování celého vedení pod dohledem externího facilitátora. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Strategické plánování proběhlo, byly stanoveny krátkodobé i dlouhodobé strategické cíle. |
| | Konzultace v oblasti interních procesů, finančního řízení a řízení lidských zdrojů | vysoká | správa a řízení organizace | splněn částečně | Byl nastaven systém týmových porad, došlo ke změně ve složení správní rady. |
| | Konzultace v oblasti marketingu a fundraisingu. | střední | komunikace s veřejností a fundraising | splněn | S pomocí expertky byla tato oblast prioritně rozvíjena, byl vytvořen plán pro práci s individuálními dárci, který přinesl reálné výstupy v podobě zásadního navýšení dárců. Oblast firemního dárcovství je rozvíjena postupně. |
| **Unie Jokes&Games,** | Definice krátkodobých cílů organizace, práce s nimi, vyhodnocování. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn | Leadeři odborných týmů si stanovují krátkodobé cíle na základě rozhovorů s ředitelem i se svými svěřenci. 2x ročně probíhá kompletní setkání všech členů organizace. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **z.ú. / CanDoo, z.ú.** | PR, Vytvoření silné značky. | vysoká | Komunikace s veřejností a fundraising | nesplněn | Vzhledem k přejmenování zapsaného ústavu a změně jeho poslání probíhá rebranding a bude zahájena práce s novou značkou. |
| | Rozvoj dobrovolnictví. | střední | komunikace s veřejností a fundraising | splněn částečně | V srpnu 2022 byl vytvořen nový pracovní tým, který zůstává na dobrovolnické bázi. Cíl je průběžně naplňován. |
| **Základní škola Volyňka, z.s.** | Provést revizi stanov spolku. | vysoká | správa a řízení organizace | splněn částečně | Vedení spolku připravilo změnu stanov, projednána bude na nejbližší členské schůzi. |
| | Nastavení systému pro finanční i nefinanční fundraising. | střední | Komunikace s veřejností a fundraising | splněn částečně | Vedení spolku si díky využitým konzultacím ujasnilo priority v oblasti fundraisingu i způsob jeho vyhodnocování. Konkrétní kroky však ještě nebyly realizovány. |
| | Doplnit výroční zprávy na web, jasně vymezit obě organizace. | vysoká | transparentnost | nesplněn | Tento cíl by měl být naplněn až v souvislosti se zpracováním výroční zprávy za školní rok 2022/2023. |
| | Konzultovat problematiku účetnictví. | střední | transparentnost | splněn | Konzultace proběhly, na jejich základě byly implementovány změny ve vedení účetnictví. |

## Tabulka 2: Zapojené NNO – přehled implementovaných organizačních změn

| Organizace | Zavedené změny / postupy | | | Počet zavedených změn / postupů | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Odpovědné řízení | Transparentnost a vnější komunikace | Zapojení občanů | Odpovědné řízení | Transparentnost a vnější komunikace | Zapojení občanů | Celkem |
| **Achilleus, z.s.** | Spolek začal uzavírat písemné smlouvy s dobrovolníky (specifikace práv, povinností a náplní činnosti). | Byla vytvořena směrnice pro nakládání s osobními údaji (GDPR) | Spolek začal uzavírat písemné smlouvy s dobrovolníky (specifikace práv, povinností a náplní činnosti). | 10 | 7 | 1 | 18 |
| | Nastavena pravidla pro výběr nových pracovníků. | Došlo k posílení vztahů s některými médii, ředitelka organizace se objevila v pořadech Sama doma nebo Kde domov můj. | | | | | |
| | Byla vytvořena směrnice pro nakládání s osobními údaji (GDPR) | V účetních závěrkách začala organizace oddělovat hlavní a vedlejší činnost. | | | | | |
| | Spolek začal připravovat podrobný roční rozpočet. | Od roku 2021 zpracovává spolek výroční zprávy v nové přehlednější a transparentnější podobě. | | | | | |
| | Vytvořena interní směrnice upravující postup při realizaci nákupů a oběh účetních dokladů. | Organizace doplnila chybějící přílohu k účetní závěrce za | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | r. 2020 a zveřejnila ji v Rejstříku spolků. | | | | | |
| | Od roku 2022 schvaluje zprávy o hospodaření Finanční výbor spolku. | Organizace začala svým příznivcům zasílat pravidelné newslettery. | | | | | |
| | Vedení začalo podrobně sledovat jednotlivé kategorie nákladů (administrativa, fundraising, projekty, činnosti) | Spolek začal systematicky oslovovat účastníky svých webinářů (seznamování s možnostmi dárcovství). | | | | | |
| | V účetních závěrkách začala organizace oddělovat hlavní a vedlejší činnost. | | | | | | |
| | Organizace doplnila chybějící přílohu k účetní závěrce za r. 2020 a zveřejnila ji v Rejstříku spolků. | | | | | | |
| | Byla vytvořena jednotná databáze kontaktů v aplikaci Tabidoo. | | | | | | |
| **Bethany-dům pomoci, z.ú.** | Došlo ke změně v řízení organizace, klíčoví pracovníci si vyjasnili svoje role, zodpovědnosti a zastupitelnost. Byla vytvořena nová organizační struktura a komunikační matrix. Vybrané činnosti ředitelka delegovala na jiné pracovníky. | Organizace zpracovala Kodex fundraisera. | Organizace zapojila do spolupráce další 3 dobrovolníky, kteří budou pomáhat se zpracováváním podkladů pro personalistiku, vzdělávání (akreditované kurzy), administrativu a podklady pro účetní. | 7 | 5 | 2 | 14 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Došlo k rozšíření týmu o 3 dobrovolníky s patřičnou odborností, kteří budou pomáhat se zpracováváním podkladů pro personalistiku, vzdělávání (akreditované kurzy), administrativu a podklady pro účetní. | Byla upravena strategie vyhlašování výzev na dárcovských portálech (Donio, Daruj správně). | V r. 2022 se podařilo zrealizovat Bazárek pro Bethany v rámci Burzy filantropie, bylo připraveno setkání s dárci, byl vydán benefiční kalendář. Pro r. 2023 se připravuje benefiční výstava fotek na téma mezigenerační setkání. | | | | |
| | Organizace se stala registrovaným poskytovatelem sociální služby „odborné sociální poradenství“, a to od 1. 1. 2022, zároveň její služba byla zařazena i do krajské sítě sociálních služeb Pardubického kraje. | Došlo k úpravě webových stránek, a to zejména v souvislosti se zřízením nové sociální služby a povinné informovanosti o službě, kterou vyžaduje zákon o sociálních službách. | | | | | |
| | Organizace začala používat nástroj pro sledování výkonů a práce s klienty eQuip. | Výroční zprávy organizace zpracovává v novém formátu, který je přehlednější a transparentnější. Nově obsahují vyčíslení nákladů na jednotlivé aktivity včetně zdrojů, ze kterých byly tyto náklady pokryty. Výroční zprávy jsou aktuálně na webových stránkách umístěny na vhodnějším místě. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Došlo k rozšíření služeb též do regionu Chrudimska. | Proběhl Bazárek pro Bethay, setkání s dárci a byl vydán benefiční kalendář. | | | | | |
| | Organizace začala poskytovat i kurzy a vzdělávání v oblasti péče o seniory. | | | | | | |
| | Zpracována interní směrnice upravující pravidla nákupů a oběh účetních dokladů. | | | | | | |
| **Czech National Trust, o.p.s.** | Aktivity CNT, o.p.s. jsou nově plánovány na základě ročního plánu činnosti, který je provázán s rozpočty jednotlivých projektů. | CNT, o.p.s. se hlásila k Etickému kodexu nestátní neziskové organizace pro jednání s dárci a Etickému kodexu fundraisera, pracuje podle zásad Gift acceptance and refusal policy britského The National Trust. | V roce 2021 byla navázána spolupráce s historickou botanickou zahradou v Bečově na Teplou a CNT v rámci dobrovolnických brigád pomáhá s údržbou zahrady. | 4 | 4 | 2 | 10 |
| | Realizace projektů je sledována na průběžných zasedáních správní rady, která se konají cca jednou za dva měsíce. | Zpracována interní směrnice o ochraně osobních údajů. | Další vyslání dobrovolníků se uskutečnilo na pomoc vlastníkům zámků v Rožmitále pod Třemšínem a v Hluboši u Příbrami. | | | | |
| | Zpracována interní směrnice o ochraně osobních údajů. | Organizace se zaměřila na zlepšení kvality obsahu webových stránek a profilu a sociální síti Facebook. Pravidelně zveřejňuje nové články a aktuality. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | CNT, o.p.s. se hlásila k Etickému kodexu nestátní neziskové organizace pro jednání s dárci a Etickému kodexu fundraisera, pracuje podle zásad Gift acceptance and refusal policy britského The National Trust. | Organizace doplnila chybějící výroční zprávy do Rejstříku obecně prospěšných společností. Došlo také ke zlepšení kvality výročních zpráv (vyčíslování nákladů, uvádění dárců atd.). | | | | | |
| **Educator, z.s.** | | Informace na webových stránkách a na facebooku byly po vstupním hodnocení doplněny o konkrétní údaje a výstupy činnosti, pravidelně jsou publikovány příspěvky k tématům, které spolek řeší, i k aktuální činnosti spolku. | Spolek realizuje nový typ akce pro školy, jedná se o tzv. Roadshow, což je jednodenní akce pro žáky jedné školy s představením nových technologií, vybraných vzdělávacích témat a metod výuky. V roce 2022 se první akce uskutečnila 1. 11. v ZŠ Libouchec, další akce jsou plánovány v průběhu roku 2023. | 0 | 1 | 1 | 2 |
| **Hemojunior, z.s.** | Do činnosti spolku se daří více zapojovat další členy spolku (formou dobrovolné práce) a distribuovat mezi ně dílčí zodpovědnost za jednotlivé úkoly. | Vedení spolku se v tomto roce zapojilo do spolupráce na mezinárodní úrovni účastí na mezinárodním kongresu. Předsedkyně se účastní jednání pracovní skupiny MZ zaměřené na financování | Do činnosti spolku se daří více zapojovat další členy spolku (formou dobrovolné práce) a distribuovat mezi ně dílčí zodpovědnost za jednotlivé úkoly. | 1 | 3 | 1 | 5 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | pacientských organizací. | | | | | |
| | | Výroční zpráva za rok 2020 byla umístěna web spolku. Do Sbírky listin byly doplněny aktuální Stanovy a související dokumenty, dále výroční zprávy a účetní závěrky do roku 2020 (včetně). | | | | | |
| | | V průběhu roku 2022 došlo k aktualizaci informací na webových stránkách spolku. | | | | | |
| **Horticon, z.s.** | S podporou facilitátora byl v roce 2021 vytvořen jednoduchý strategický plán na roky 2022-2024. | V roce 2021 byly zpracovány směrnice v oblasti GDPR, které jsou zveřejněny na webových stránkách spolku. | Novým prvkem ve službách je tříletý projekt ve spolupráci s MAS, který bude zahájen v březnu 2023, jedná se o aktivity pro rodiny s dětmi s narušenou komunikační schopností a sociálním znevýhodněním v prostorách statku se zaměřením na zahradní terapii, animoterapii, lesní pedagogiku s prvky logopedie a hiporehabilitace. | 4 | 2 | 1 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | V roce 2021 byly zpracovány směrnice v oblasti GDPR, které jsou zveřejněny na webových stránkách spolku. | Informace o spolku a jeho činnosti byly ve Výroční zprávě za rok 2021 rozšířeny oproti předchozím výročním zprávám. Spolek zveřejňuje výroční zprávy na svých webových stránkách. Webové stránky obsahují základní informace o činnosti spolku, jsou pravidelně aktualizovány. | | | | | |
| | Kurz logopedie v HPSP byl aktualizován. | | | | | | |
| | V připravovaných dotačních a grantových žádostech se spolek více zaměřuje na pokrytí režijních, administrativních a propagačních nákladů spojených s výkonem hlavní činnosti. | | | | | | |
| **Hvězdárna a radioklub lázeňského města Karlovy Vary o.p.s.** | Organizace začala intenzivněji pracovat se zpětnou vazbou. Účastníci aktivit mají k dispozici formuláře pro zjišťování zpětné vazby, a to v papírové podobě u jednorázových akcí a v on-line formě, zejména u vícedenních akcí. | Organizace začala intenzivněji pracovat se zpětnou vazbou. Účastníci aktivit mají k dispozici formuláře pro zjišťování zpětné vazby, a to v papírové podobě u jednorázových akcí a v on-line formě, | Organizace začala intenzivněji pracovat se zpětnou vazbou. Účastníci aktivit mají k dispozici formuláře pro zjišťování zpětné vazby, a to v papírové podobě u jednorázových akcí a v on-line formě, zejména u vícedenních akcí. | 2 | 3 | 1 | 6 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | zejména u vícedenních akcí. | | | | | |
| | Byla vytvořena interní směrnice pro ochranu osobních údajů. | Byla vytvořena interní směrnice pro ochranu osobních údajů. | | | | | |
| | | Zlepšila se úroveň zpracování výročních zpráv. Informace jsou strukturovanější a lépe srozumitelné. | | | | | |
| **Institut Terezínské iniciativy, o.p.s.** | Došlo ke změně zakládací listiny, nově je přesněni formulováno poslání organizace. | Organizace začala klást větší důraz na získávání a vyhodnocování zpětných vazeb. Na jejich základě např. rozhoduje o obsahu větších akcí, jako jsou konference. | Organizace začala klást větší důraz na získávání a vyhodnocování zpětných vazeb. Na jejich základě např. rozhoduje o obsahu větších akcí, jako jsou konference. | 4 | 4 | 1 | 9 |
| | Organizace začala s pořizováním písemných zápisů z porad, což přináší lepší přehled o plnění úkolů. | Byla spuštěna nová verze webových stránek, která klade větší důraz na strukturu a srozumitelnost předkládaných informací. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Organizace provedla odpovídající analýzu a má písemně stanovena pravidla pro zpracování osobních údajů, která jsou k dispozici na webových stránkách. | Organizace provedla odpovídající analýzu a má písemně stanovena pravidla pro zpracování osobních údajů, která jsou k dispozici na webových stránkách. | | | | | |
| | Organizace zpracovala ekonomické a účetní směrnice a používá je v každodenním provozu. | Výroční zprávy organizace připravuje dle Standardů zpracování výročních zpráv držitelů značky Prověřená veřejně prospěšná organizace. | | | | | |
| **Kavyl z.s.** | Došlo k redefinici (zpřesnění) poslání organizace, analýze cílových skupin a stanovení strategických cílů do roku 2024. | Došlo k posílení fundraisingu a PR, tuto oblast dostala na starost jedna z klíčových pracovnic, která rovněž absolvovala školení v dané problematice. | Nově se v organizaci věnují environmentálním programům a vzniklo Ekocentrum Jezerka, které nabízí služby vzdělávání pro školy a školky. | 3 | 2 | 1 | 6 |
| | Došlo k ujasnění náplně jednotlivých rolí v týmu s ohledem na vyváženost činností. Byly analyzována činnosti všech členů týmu a zhodnoceny náplně činnosti každého pracovníka. Byl určen nový manažer týmu. | Organizace zlepšila kvalitu výročních zpráv. Doplnila přehled nákladů a výnosů a informaci o výsledku hospodaření, dále též organizační strukturu, informace o počtu zaměstnanců a spolupracujících organizacích. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | V oblasti práce správního orgánu (výkonná rada) došlo ke změnám rozdělení úkolů mezi členkami výkonné rady, které zároveň vykonávají manažerské role, aby úkoly byly méně roztříštěné. | | | | | | |
| **Klub celiakie pro Ostravu a Moravskoslezský kraj, z.s.** | Organizace zavedla prvky strategického plánování, má stanoveny krátkodobé i dlouhodobé cíle. | Podařilo se navázat spolupráci s výrobcem bezlepkových potravin společností Schär. | Podařilo se získat 25 nových členů. | 1 | 3 | 4 | 8 |
| | | Organizace aktualizovala svůj záznam v Rejstříku spolků. | V rámci spolupráce se společností Schär probíhají prezentace na akcích pro veřejnost. | | | | |
| | | Klub podal dotační žádosti na město a kraj. | Došlo k zavedení dobrovolného vstupného na veřejných akcích klubu. | | | | |
| | | | Byly podniknuty kroky k zajištění vyšší efektivity zapojení členské základny. Organizace začala využívat software, v němž eviduje odborné znalosti a dovednosti svých členů. Strategicky se zaměřila na vybudování sekce pro mladé členy. | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Krajská rada dětí a mládeže Karlovarska, z.s.** | | Ve sledovaném období, také vlivem krizových událostí, dokázala organizace využít fundraisingový potenciál kritických momentů a začala intenzivněji komunikovat se svými podporovateli na sociálních sítích a také napřímo e-mailem i telefonicky oslovovat potenciální firemní partnery. Podařilo se tak vyjednat výhodnější ceny u dodávaného zboží (vybavení prostor realizace činností). | Ve sledovaném období, také vlivem krizových událostí, dokázala organizace využít fundraisingový potenciál kritických momentů a začala intenzivněji komunikovat se svými podporovateli na sociálních sítích a také napřímo e-mailem i telefonicky oslovovat potenciální firemní partnery. Podařilo se tak vyjednat výhodnější ceny u dodávaného zboží (vybavení prostor realizace činností). | | | | |
| | | Vznikly nové webové stránky a došlo k nastavení Google adds kampaní. | | 0 | 2 | 1 | 3 |
| **KRUH V PODBEZDĚZÍ, z.s.** | Došlo k plánované změně v zaměření spolku. Spolek již nezprostředkovává vysokorychlostní internetové připojení pro obec Kruh a přilehlé usedlosti, ale věnuje se kulturnímu a společenskému rozvoji v obci a okolí. | | Spolek provedl zjištění zájmu ze strany potencionálních členů a zjistil, že má zájem vstoupit do spolku 22 % místních občanů, vč. občanů s přidružených obcí (Kruh, Nová Starost, Vojetín, Bělsko), což odpovídá 13 novým členům. | 1 | 0 | 1 | 2 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Národní iniciativa pro život, o.p.s.** | Organizace zavedla nové postupy v práci správní rady. Byla nastavena pravidelná setkávání správní rady a ředitele. Došlo k vyjasnění pravomocí a odpovědnosti ředitele. Ve spolupráci s ředitelem správní rada pracuje na stanovování strategických cílů. | Organizace se nově zabývá problematikou zpracování osobních údajů. Za tím účelem vznikla i nová interní směrnice. | Organizace má aktuálně stanovenou základní strategii pro oblast fundraisingu. Zaměřovat se hodlá na velké individuální dárce. Za tím účelem byl vytvořen i profil potenciálního dárce. | 7 | 5 | 1 | 13 |
| | Organizace zavádí prvky strategického řízení. Strategické cíle byly stanoveny hned v několika oblastech, kromě regionální působnosti se týkají komunikace a PR, posilování důvěryhodnosti nebo fundraisingu. Prvky strategického řízení organizace zavádí postupně, v budoucnu počítá i s vypracování klasického strategického plánu. | Zlepšilo se též finanční výkaznictví organizace, součástí výročních zpráv je rozvaha a výkaz zisku a ztráty, stále však chybí příloha k účetní závěrce. Do výroční zprávy byl doplněn přehled výnosů a nákladů. | | | | | |
| | Organizace se nově zabývá problematikou zpracování osobních údajů. Za tím účelem vznikla i nová interní směrnice. | Organizace má aktuálně stanovenou základní strategii pro oblast fundraisingu. Zaměřovat se hodlá na velké individuální dárce. Za tím účelem byl vytvořen i profil potenciálního dárce. | | | | | |
| | Nové procesy byly zavedeny i ve vztahu k finanční kontrole, zapojení orgánů se v tomto zlepšilo. | Organizace má nově zpracovaný vlastní Etický kodex fundraisingu. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Dále byla zpracována interní pravidla upravující finanční řízení a kontrolu. Shrnuta jsou v interní směrnici. | Strategickým rozhodnutím v oblasti komunikace s veřejností je vystupovat nekonfrontačně a budovat si dobré jméno získávání ocenění a dalších potvrzení kvality služeb. | | | | | |
| | Zlepšilo se též finanční výkaznictví organizace, součástí výročních zpráv je rozvaha a výkaz zisku a ztráty, stále však chybí příloha k účetní závěrce. Do výroční zprávy byl doplněn přehled výnosů a nákladů. | | | | | | |
| | Organizace má nově zpracovaný vlastní Etický kodex fundraisingu. | | | | | | |
| **Náruč dětem, z.s.** | Došlo k plánovanému oddělení části činností do jiného subjektu. Pod spolkem Náruč dětem nadále zůstává veškerá činnost, která se věnuje problematice pěstounů, doprovázení a náhradní rodinné péči. | Zpracována směrnice upravující nakládání s osobními údaji. | Organizace několikrát za rok organizovala akce pro veřejnost (přednášky), v závěru roku proběhla akce Vánoční stánek. | 6 | 4 | 2 | 12 |
| | Zpracovány směrnice upravující personální oblast, finanční řízení, účetnictví a nakládání s osobními údaji. | Způsoby oslovování dárců organizace upravila s ohledem na to, že nemá registrovánu veřejnou sbírku. | Byla zřízena pozice koordinátorka dobrovolníků, pod kterou bude spadat koordinace dobrovolníků a další agenda s nimi spojená. | | | | |
| | Proběhla revize Standardů pro doprovázející organizace. | Došlo k výraznému zlepšení propagace na profilu na sociální | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | síti Facebook (počty příspěvků a jejich odezva). | | | | | |
| | Došlo ke zřízení pracovní pozice zástupce ředitelky. | Organizace publikuje výroční zprávy včetně účetních závěrek na svých webových stránkách i v Rejstříku spolků. | | | | | |
| | Organizace začala samostatně sledovat výši nákladů na administrativní činnosti. | | | | | | |
| | Byla zřízena pozice koordinátorka dobrovolníků, pod kterou bude spadat koordinace dobrovolníků a další agenda s nimi spojená. | | | | | | |
| **O děti postaráno z.s.** | Stanovy prošly revizí ve spolupráci s právníkem Mgr. Petrem Vítem. Aktuální znění je schváleno usnesením Členské schůze ze dne 22. 05. 2022. | S podporou externí facilitátorky byl vytvořen krátkodobý plán, který bude zveřejněn ve výroční zprávě za rok 2022. Vedení spolku má záměr více se věnovat strategickému plánování v roce 2023. | Na konci roku 2022 probíhá stěhování do nových prostor (stále v Rapoticích), díky čemuž se rozšiřuje okruh potenciálních klientů z řad rodičů a dětí, předpokladem je zachování většiny stávajících klientů. | | | | |
| | Organizace podnikla dva pokusy o získání zdrojů pro rozjezd fundraisingu. První grantová žádost byla neúspěná, výsledek druhé není ještě znám. | Pravidelná komunikace s veřejností (potenciálními dárci probíhá skrze aktuality na webu, a pravidelné zasílání | V průběhu roku 2022 se zvýšila poptávka po doučování a došlo k rozšíření klientely v psychologickém poradenství. | 3 | 3 | 3 | 9 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | článků o činnosti spolku do místních zpravodajů. | | | | | |
| | Členská schůze schvaluje roční rozpočet i účetní závěrku. Tyto body jsou součástí zápisů z členských schůzí. | Do výroční zprávy organizace doplnila kvantitativní ukazatele jednotlivých činností a projektů, například počty účastníků, resp. podpořených osob, počty uskutečněných akcí apod. | Spolek navázal spolupráci s místním zábavným parkem, pro který spolek zabezpečuje kulturní program na akcích. | | | | |
| **OKO - vzdělávací a rozvojové centrum, z.s.** | Bylo přijato rozhodnutí nerealizovat vedlejší činnost a soustředit se pouze na rozvoj hlavní činnosti spolku. | Organizace zlepšila svojí komunikaci směrem k veřejnosti. Došlo k revizi webových stránek, během které byly odstraněny některé neaktuální informace a další nedostatky. S dalšími úpravami se počítá do budoucna. | V souvislosti s pandemií covid-19 se organizace začala více soustředit na využívání on-line nástrojů, což jí umožnilo zachovat řadu aktivit. Komunikace s cílovými skupinami dále probíhá prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí. Cílové skupiny se takto daří oslovovat, během roku 2021 vzrostl počet členů z 378 na 414, což byl nárůst téměř o 10 %. | | | | |
| | | Doplněním účetních závěrek do sbírky listin v Rejstříku spolků posílila organizace svoji transparentnost, aktuálně plní povinnosti stanovené | | 1 | 2 | 1 | 4 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | pro spolky platnou legislativou. | | | | | |
| **PARENT PROJECT, z.s.** | Došlo k revizi strategie organizace, do které se zapojil širší tým pracovníků. | V organizaci proběhla změna ve vyhodnocování dopadu FR a marketingových aktivit, které je nyní systematičtější. | Organizace začala rozesílat pravidelný newsletter a zapojuje veřejnost do svých aktivit, pořádá informační a osvětové akce, na své téma upozorňují prostřednictvím informačních stánků na různých akcích, ale také formou př. besed (aktuálně beseda na gymnáziu v Chomutově, kde studenti uspořádali benefiční koncert). Jedná se především o kampaně lokálního dosahu. Příkladem větší realizované kampaně byl př. „Běh na Sněžku Jakuba Bendy“. | 8 | 4 | 3 | 15 |
| | V oblasti řízení postupně dochází k oddělování strategických činností a výkonného managementu. Byly též zavedeny dílčí změny v řízení týmu a nově rozděleny činnosti. V týmu přibylo několik pracovníků. | S cílem lépe definovat potřeby členů a cílové skupiny organizace realizuje průzkum „dostupnost zdravotní a sociální péče“ ve spolupráci s odbornou agenturou. Výstupy šetření organizace využije pro nastavení a prosazování strategických a systémových změn a také změn | S cílem lépe definovat potřeby členů a cílové skupiny organizace realizuje průzkum „dostupnost zdravotní a sociální péče“ ve spolupráci s odbornou agenturou. Výstupy šetření organizace využije pro nastavení a prosazování strategických a systémových změn a také změn v poskytování služeb dle potřeb členů. | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | v poskytování služeb dle potřeb členů. | | | | | |
| | Organizace zavedla nový postup pro nábor, výběr a přijímání pracovníků, zpracovává písemný popis požadavků na obsazované pozice, které jsou odsouhlaseny před zveřejněním Výkonným výborem. | Organizace se snaží zapojovat veřejnost do aktivit. Organizace pořádá informační a osvětové akce, na své téma upozorňují prostřednictvím informačních stánků na různých akcích, ale také formou př. besed (aktuálně beseda na gymnáziu v Chomutově, kde studenti uspořádali benefiční koncert). Jedná se především o kampaně lokálního dosahu. Příkladem větší realizované kampaně byl př. „Běh na Sněžku Jakuba Bendy“. | Do organizace akcí pro veřejnost spolek zapojuje rodiče dětí z cílové skupiny. | | | | |
| | Aktuálně odbornou práci zajišťují kvalifikovaní zaměstnanci, organizace v tomto už nespoléhá na práci dobrovolníků. | Organizace začala rozesílat pravidelný newsletter. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Organizace provedla změnu v oblasti vyhodnocování činnosti pracovníků. Je realizováno pravidelné hodnocení práce s každým zaměstnancem. Dále jsou zaváděny týmové a individuální supervize. U pracovníků na DPP je hodnocení prováděno bezprostředně po skončení provedení práce vč. zjišťování zpětné vazby od účastníků. | | | | | | |
| | Byla zřízena a obsazena pozice fundraisera, probíhá příprava fundraisingového plánu. | | | | | | |
| | V organizaci proběhla změna ve vyhodnocování dopadu FR a marketingových aktivit. Jako příklad organizace uvedla akci „Běh na Sněžku Jakuba Bendy“ (5/2022), která byla průběžně hodnocena na FB a finálně vyhodnocena na webu organizace vč. zajištění monitoringu médií. | | | | | | |
| | Byla zpracována interní směrnice Podpisový a platební řád, která upravuje přístup k účtům a možnosti disponování s prostředky spolku. | | | | | | |
| **Poradna VIGVAM, z.ú.** | Proběhlo strategické plánování, byly stanoveny dlouhodobé i krátkodobé cíle. | Byla vytvořena směrnice pro nakládání s osobními údaji (GDPR). | Došlo k zásadnímu navýšení počtu individuálních dárců z 1 na 84. | | | | |
| | Byl nastaven systém interních porad. | | | 2 | 1 | 1 | 4 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Unie Jokes&Games, z.ú. / CanDoo, z.ú.** | Leadeři odborných týmů si stanovují krátkodobé cíle na základě rozhovorů s ředitelem i se svými svěřenci. 2x ročně probíhá kompletní setkání všech členů organizace. | Výroční zprávy za roky 2020 a 2021 zapsaný ústav Unie Jokes&Games zpracoval a vydal ve formě společných dokumentů s výročními zprávami Spolku Jokes&Games. Součástí zpráv je účetní závěrka. Zprávy jsou publikovány na webových stránkách organizace i ve veřejném rejstříku. | V srpnu 2022 byl vytvořen nový pracovní tým, který zůstává na dobrovolnické bázi. | 3 | 2 | 1 | 6 |
| | V roce 2022 došlo ke změně poslání, nově je zaměřením zapsaného ústavu profesionalizace neziskových organizací. Přičemž služby, které byly dříve poskytovány pouze Spolku Jokes&Games jsou nabízeny všem neziskovým organizacím. V souvislosti s těmito změnami došlo dne 25. 7. 2022 k přejmenování Unie Jokes&Games, z.ú. na CanDoo, z.ú. | Do Rejstříku ústavů byly vloženy chybějící účetní závěrky. | | | | | |
| | Došlo ke změnám v managementu organizace. Ředitel nemá již zástupce, ale veškeré pravomoce spadají přímo na manažery odborných týmů, přičemž jednotlivé týmy byly také reorganizovány. | | | | | | |
| **Základní škola Volyňka, z.s.** | Vedení spolku připravilo změnu stanov, k jejich schválení by mělo dojít na nejbližší členské schůzi. | Vedení spolku si ujasnilo priority v oblasti fundraisingu | Škole se podařilo rozšířit výuku o 2. stupeň. | 2 | 1 | 1 | 4 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | i způsoby jeho vyhodnocování. | | | | | |
| | Byl upraven způsob vedení účetnictví. | | | | | | |
| | | | | 69 | 58 | 30 | **157** |