

**PLÁN STRATEGICKÉHO ROZVOJE
STŘEDISKA VOLNÉHO ČASU
VRATIMOV**

ÚVODNÍ SLOVO ŘEDITELE

Vážení kolegové, spolupracovníci a příznivci Střediska volného času Vratimov, s radostí vám představuji náš nový Strategický plán rozvoje. Tento důležitý dokument je výsledkem pilné práce interních zaměstnanců ve spolupráci s odborníkem na tuto oblast, Ing. Janem Kučerou, MSc. Odráží se v něm naše oddanost a vášně pro naši činnost a jsem si jistá, že nás posune na novou, kvalitnější úroveň.

Při tvorbě strategického plánu jsme si dali za cíl stát se moderní organizací, otevřenou široké veřejnosti a odpovídající moderním trendům. Důkladně jsme zkoumali témata, která povedou k našemu zdokonalení a poskytnou lepší služby našim návštěvníkům. Tento plán nám dává směr a strukturu pro naše budoucí kroky a stanovuje jasné úkoly, kterým budeme věnovat pozornost postupně a cílevědomě.

Nemáme v úmyslu tento dokument schovat do šuplíku a zapomenout na něj. Naopak, těšíme se na diskuse a sdílení myšlenek s celou naší organizací i s veřejností a zřizovatelem. Vaše zpětná vazba a zapojení jsou pro nás klíčové, neboť věříme, že společně dokážeme dosáhnout dalšího zkvalitnění našich služeb a rozvoje.

Věřím, že tento Strategický plán rozvoje nám umožní dosáhnout našich cílů a posunout naše Středisko volného času Vratimov do dalšího úspěšného období. Děkuji vám všem za vaši podporu a nasazení, které vkládáte do naší společné vize.

Bc. Hana Nevrlá

OBSAH

Úvod	4
1 Analýzy současného stavu organizace	5
1.1 Zdroje pro analýzu a metody	5
1.2 Analýza vnitřní	6
1.3 Analýza vnější	7
1.4 SWOT analýza	8
2 Strategie rozvoje SVČ	9
2.1 Poslání	9
2.2 Vize	10
2.3 Strategie organizace	10
2.3.1 Kvalitní lidské zdroje	11
2.3.2 Kvalitní a pružná nabídka	12
2.3.3 Marketing	12
2.3.4 Finance a řízení	13
2.3.5 Zázemí a materiální vybavení	13
3 Implementace strategie	14
4 Závěr	15
5 Seznam obrázků, tabulek a grafů	16
6 Seznam Příloh	17

ÚVOD

Cílem tohoto strategického dokumentu je pomoci Středisku volného času Vratimov (dále jen SVČ) vytvořit efektivní systém pro strategické řízení a definovat jasnou strategii rozvoje organizace. Tento dokument, vzniklý v období duben-srpen 2023, představuje praktickou analýzu současného stavu SVČ a zaměřuje se na klíčové aspekty jeho fungování.

V první části se zaměřujeme na analýzu současného stavu SVČ. Prostřednictvím detailního zkoumání všech klíčových oblastí naší organizace, včetně struktury, finanční situace, personálního obsazení, nabízených služeb, infrastruktury a vnějších vztahů, jsme získali důležité poznatky o tom, kde se nacházíme a jaké jsou naše silné a slabé stránky. Důležité je, že tato analýza byla prováděna s důrazem na reálný popis současného stavu. Naše snaha spočívala v identifikaci klíčových oblastí, které vyžadují zlepšení a na druhou stranu načrtnutí těch prvků, které jsou našimi největšími přednostmi.

Na základě pečlivé analýzy jsme vypracovali navrženou strategii rozvoje, která stanovuje jasnou vizi a cíle, jež budeme sledovat. Naší prioritou je posunout SVČ na novou kvalitativní úroveň, abychom byli schopni lépe odpovídat potřebám našich klientů a potřebám našeho okolí.

K dosažení naší strategie rozvoje jsme rozpracovali implementační plán, který stanovuje kroky a časový harmonogram pro realizaci našich cílů. Tento plán nám umožňuje postupně a efektivně pracovat na naplnění naší vize a dosažení stanovených úkolů. Implementace bude řízena a monitorována s cílem zajistit úspěšné plnění našich strategických cílů.

Struktura tohoto strategického dokumentu byla navržena s ohledem na obecné zásady pro strategické řízení ve veřejné správě. Důležité informace jsou doplněny o přílohy, které poskytují ucelený obraz o našem strategickém plánu. Mezi klíčové přílohy patří matice koincidence, která kontroluje vazbu mezi analytickou částí dokumentu a navrženými cíli. Dále naleznete implementační plán, který podrobně rozpracovává naše kroky směrem k úspěchu. Naše strategie rozvoje je nastavena jako střednědobá a sleduje cíle a plány do konce roku 2025. Tento cílený horizont nám umožňuje zacílit se na dlouhodobé, ale zároveň dosažitelné výsledky, které přinesou pozitivní změny a rozvoj naší organizace.

1 ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE

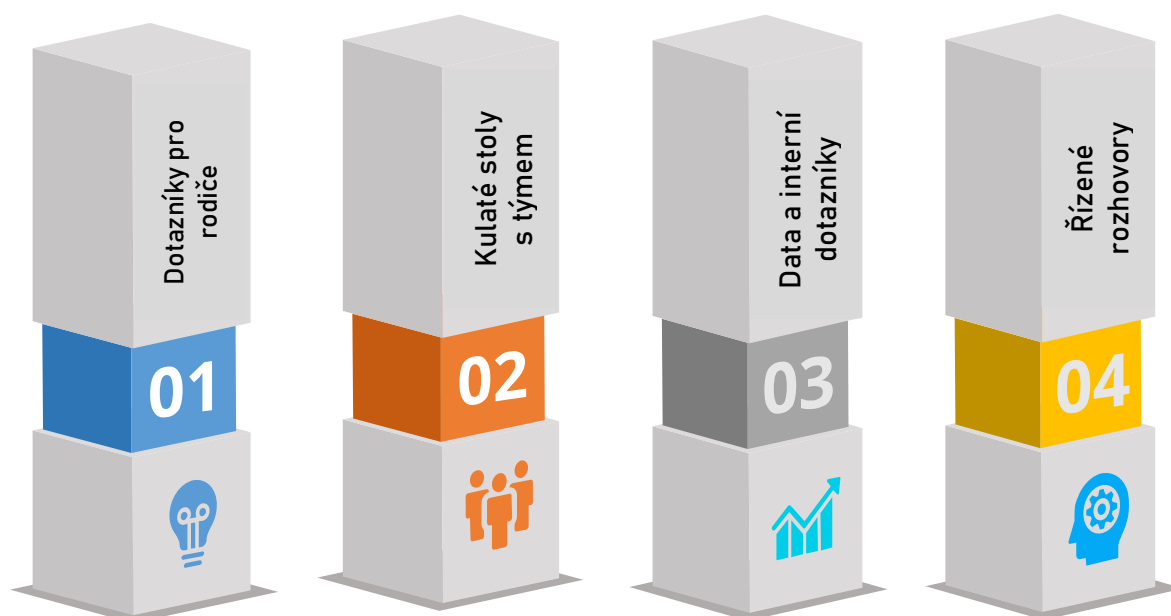
V rámci první kapitoly je provedena analýza organizace. Cílem je získat důležité informace o aktuálním stavu chodu a fungování. Tyto informace následně použít jako výchozí podklad pro strategii rozvoje organizace. Důraz je kladen na stručnost a reálnost.

1.1 Zdroje pro analýzu a metody

Pro analýzu byly použity čtyři pilíře zdrojů. S přihlédnutím k velikosti organizace a tomu, že je strategie tvořena v této formě poprvé, byly vybrány adekvátní metody analýzy. V případě nové strategie je dobré vtáhnout zaměstnance do tvorby strategie, a to jak z důvodů získání dat, tak i osvěty, k čemu strategie je a většího splynutí týmů se strategií. SVC není velkou organizací. I proto se nabízel dobrý prostor pro diskusi se zaměstnanci a vysoká míra zapojení týmu. Efektem vyššího zapojení zaměstnanců do tvorby je jejich seznámení s procesem tvorby strategie a lepší pochopení jejího významu. Dalším efektem je vytvoření vztahu a „přivlastnění“ si strategie.

Důležitým nástrojem byly zvoleny **kulaté stoly**, kde byla zapojena do tvorby větší část stálých zaměstnanců organizace. Dále byly zvoleny **řízené rozhovory** s několika pracovníky a ředitelkou. V neposlední řadě bylo provedeno **dotazníkové šetření** mezi klienty a externisty.

Obrázek 1 - Zdroje analytické části



Analytická část je shrnuta ve SWOT analýze organizace, která slouží jako podklad pro návrh strategie SVC. Analýza SWOT hodnotí vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných a slabých stránek. Vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí a hrozeb.

Pro vnější faktory byla využita analýza SLEPT. Zde byla provedena analýza sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických vlivů, které souvisí s okolním prostředím SVČ.

1.2 Analýza vnitřní

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

Tabulka 1 – Silné stránky

Silné stránky
Úspěšné čerpání dotací a dalších zdrojů i díky projektové manažerce.
Bezpečné prostředí i nakládání s osobními údaji.
Zkušenosti s akcemi.
Široký rozsah kompetencí.
Vysoká míra zastupitelnosti.
Pedagogové a zároveň odborníci na jednotlivá témata.
Kvalitní personál a dobrá týmová spolupráce.
Výborné materiální vybavení.
Zahrada a hřiště hned u budovy SVČ.
Útulné a rekonstruované prostory.
Fungující recepce (první kontakt, bezbariérový přístup, bezpečnost).
IS Domeček a klientské centrum.
Kvalitní komunikace s rodiči.
Platební brána.

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

Tabulka 2 – Slabé stránky

Slabé stránky
Omezená personální kapacita na rozvoj a nové aktivity.
Část SVČ budovy je bariérová.
Chybí dílna keramiky.
Chybí vlastní tělocvična.
Chybí skladovací prostory.
Rezerva práce se zpětnou vazbou.

Chybí sjednocení a popis některých činností pro externisty i interní zaměstnance.
Rezervy v oblasti řízení a komunikace s externisty.
Rezervy v SW automatizaci.
Nejsou pokryty všechny poptávané kroužky, nedaří se najít odborníky.
Nedostatečná propagace kvality SVČ.
Problém s parkováním před SVČ.
Nedostatečná nabídka pro cílovou skupinu předškolních dětí a pro náctileté.

1.3 Analýza vnější

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

Tabulka 3 – Identifikované klíčové vnější faktory

Vnější faktor	Faktor SLEPT	Faktor SWOT
Silná poptávka po táborech.	S	Příležitost
Blízkost vysokých škol v Ostravě jako potenciál pro spolupráci a zdroj pedagogů.	S	Příležitost
Tiktok a nové sociální sítě jako komunikační nástroj s dětmi.	T	Příležitost
Dobrá spolupráce se zřizovatelem a orgány města.	P	Příležitost
Fungující spolupráce s obcemi.	P	Příležitost
Změna financování SVČ.	E	Hrozba
Inflace a stagnace ekonomiky – úsporné chování rodin.	E	Hrozba
Přesun pozornosti a zájmu do digitálního prostředí.	S	Hrozba
Změna chování po Covidu, pokles zájmu o pravidelnou činnost.	S	Hrozba
Konkurence školních kroužků.	E	Hrozba
Snížení dotačních příležitostí od státu.	E	Hrozba
Blízkost k Ostravě – konkurence.	E	Hrozba

1.4 SWOT analýza

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

Tabulka 4 – SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Úspěšné čerpání dotací a dalších zdrojů i díky projektové manažerce.	Omezená personální kapacita na rozvoj a nové aktivity.
Pedagogové a zároveň odborníci na jednotlivá témata.	Část SVČ budovy je bariérová.
Kvalitní personál a dobrá týmová spolupráce.	Chybí dílna keramiky.
Výborné materiální vybavení.	Chybí skladovací prostory.
Zahrada a hřiště hned u budovy SVČ.	Rezerva práce se zpětnou vazbou.
Útulné a rekonstruované prostory.	Chybí sjednocení a popis některých činností pro externisty i interní zaměstnance.
Fungující recepce (první kontakt, bezbariérový přístup, bezpečnost).	Nejsou pokryty všechny poptávané kroužky, nedaří se najít odborníky.
IS Domeček a klientské centrum.	Nedostatečná propagace kvality SVČ.
Kvalitní komunikace s rodiči.	Problém s parkováním před SVČ.
Platební brána.	Nedostatečná nabídka pro cílovou skupinu předškolních dětí a pro náctileté.
Příležitosti	Hrozby
Silná poptávka po táborech.	Změna financování SVČ.
Blízkost vysokých škol v Ostravě jako potenciál pro spolupráci a zdroj pedagogů.	Inflace a stagnace ekonomiky – úsporné chování rodin.
Tiktok a nové sociální sítě jako komunikační nástroj s dětmi.	Přesun pozornosti a zájmu do digitálního prostředí.
Dobrá spolupráce se zřizovatelem a orgány města.	Změna chování po Covidu, pokles zájmu o pravidelnou činnost.
Fungující spolupráce s obcemi.	Snížení dotačních příležitostí od státu.

2 STRATEGIE ROZVOJE SVČ

Strategie organizace představuje promyšlenou cestu, která směřuje z aktuální situace k vytyčenému cíli. V předchozí kapitole jsme pečlivě shrnuli stav organizace. V dalším kroku v této druhé kapitole se zaměříme na klíčový prvek naší cesty k dalšímu zlepšení – strategii.

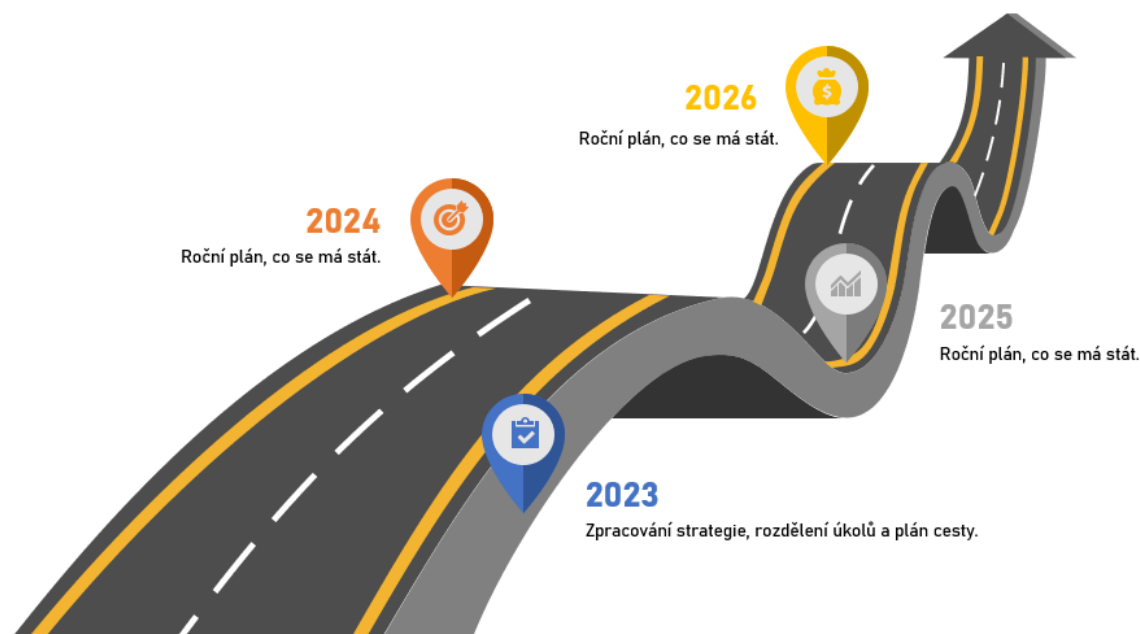
Výchozím bodem naší cesty je definování poslání naší organizace. Poslání představuje naši vnitřní identitu a účel existence. Je to jasně vytyčený smysl a důvod našeho působení ve společnosti. Skrze poslání chceme nalézt smysluplnou rovnováhu mezi našimi hodnotami a potřebami okolního světa.

Náš cíl na této cestě může být vícevrstvý. Za prvé, chceme dosáhnout vize, která je naším obrazem budoucího stavu. Vize nás inspiruje a posouvá vpřed, ukazuje nám, jak bychom mohli vypadat a jakých cílů můžeme dosáhnout. Za druhé, chceme zvýšit kvalitu naplňování našeho poslání. Stále se snažíme lépe sladit naše aktivity s naším posláním a efektivněji naplňovat potřeby našich uživatelů a komunity.

V této kapitole představíme návrh strategie rozvoje, který se formuje pomocí stanovených cílů a opatření. Tyto cíle nám umožňují postupně dospět k vytyčené vizi a dosáhnout našich ambiciózních cílů. Každý z těchto cílů bude podpořen promyšlenými opatřeními, která nám pomohou překonat překážky a naplnit náš strategický záměr.

Naše strategie je tvořena s ohledem na aktuální situaci, kterou jsme pečlivě analyzovali. Zároveň jsme se nechali inspirovat širšími obecnými zásadami pro strategické řízení ve veřejné správě, abychom zvolili osvědčené postupy, které povedou ke spolehlivým a efektivním výsledkům.

Obrázek 2 - Schéma přístup pro řešení strategie



2.1 Poslání

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

Hlavní moto mise je vyjádřeno níže.

K nám nemusíte, ale chcete!

Chceme být organizací, do které klienti nechodí z donucení, protože nemají jinou volbu nebo protože to někdo očekává. Chceme být organizací, která všem cílovým skupinám nabízí služby, které pokryjí jejich potřeby v oblasti trávení volného času. Pro jednotlivé cílové skupiny bylo poslání dále specifikováno – to uvádí následující tabulky.

Cílová skupina	Specifické poslání pro cílovou skupinu
Zřizovatel	Nabízíme bezpečné prostředí, které děti rozvíjí, baví a profesionálními službami zvyšuje prevenci patologických jevů.
Děti předškolní a školní	Jsme místo, kde jsou tví současní i budoucí kámoši. Je tady zábava a věř, že jsi pro nás důležitý.
Děti prepubertální a pubertální	Jsme místo, kde se můžeš potkat, bavit a být sám/a sebou „bez hejtu“.
Rodiče	Nabízíme služby, které děti baví, rozvíjí a podporují jejich talent. Jsme stabilní a důvěryhodný partner nabízející bezpečnost.
Dospělí	Nabízíme kvalitní lektory přímo ve Vratimově. Nabízíme kvalitu za rozumnou cenu. Nabízíme místo, kde potkáte své současné i budoucí známé.

2.2 Vize

Jsme stabilní organizace nabízející profesionální služby všem cílovým skupinám. Rozvíjíme talent, přistupujeme s důrazem na individualitu, vytváříme bezpečné prostředí a atraktivní aktivity.

2.3 Strategie organizace

Strategie střediska volného času vychází ze zohlednění několika klíčových faktorů. Jsme si vědomi, že naše organizace má omezené lidské zdroje pro implementaci strategie a realizaci

jednotlivých aktivit. Rovněž se musíme vypořádat s omezenými finančními prostředky pro financování rozvojových úkolů a projektů. Vzhledem k tomu, že se nacházíme v prostředí s řadou proměnných faktorů, jsme připraveni adekvátně reagovat a systematicky zkvalitňovat naše fungování. Strategie, kterou jsme vypracovali, má za cíl zvýšit kvalitu naplňování našeho poslání. Získali jsme jasný obraz o této cestě ke zlepšení, který jsme vizualizovali v následující obrázku. Ten pomáhá pochopit 5 hlavních cílů naší strategie.

Obrázek 3 - Strategie SVČ 2025



2.3.1 Kvalitní lidské zdroje

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

Obrázek 4 - Cíl 1 a jeho opatření

Stabilizovat a dále rozvíjet tým v jednotlivých odbornostech potřebných pro kvalitu a atraktivitu kroužků i pro práci s individuálním rozvojem a potřebami dítěte.				
A.1 Zajistit dostatek externistů.	A.2 Zvýšit kvalifikaci pedagogů volného času.	A.3 Stabilizovat tým.	A.4 Zlepšit řízení lidských zdrojů.	A.5 Zvýšit četnost hospitací a zlepšit metodickou podporu.

2.3.2 Kvalitní a pružná nabídka

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

Obrázek 5 - Cíl 2 a jeho opatření

Průběžně ověřovat kvalitu služeb a pružně reagovat na změny v poptávce po kroužcích i vývoj okolí.		
B.1 Každoročně provádět zpětnou vazbu od uživatelů.	B.2 Jedenkrát ročně aktualizovat nabídku služeb dle poptávky a aktuálních trendů.	B.3 Navázat kontakt nebo dále rozvinout spolupráci s možnými partnery v regionu i mimo něj.

2.3.3 Marketing

Třetí cíl zní „Moderní marketing jako nástroj zvýšení kvality a úspěšnosti služeb“. Je naplňován čtyřmi opatřeními. Účelem je rozšířit kanály propagace, zatraktivnit je a získat zpětnou vazbu či měření jejich účinnosti.

Obrázek 6 - Cíl 3 a jeho opatření

Moderní marketing jako nástroj zvýšení kvality a úspěšnosti služeb.			
C.1 Vytvořit manuál používání komunikačních kanálů.	C.2 Vytvořit manuál komunikace s klíčovými partnery.	C.3 Rozšířit komunikační kanály.	C.4 Svěží a hravý marketing pro cílové skupiny.

2.3.4 Finance a řízení

Čtvrtý cíl se zaměřuje na zajištění financování a kvalitní řízení organizace. Byl definován takto: „Zajistit vícezdrojové financování a zefektivnit řízení“. Společnost a trendy se mění a je potřeba, aby na ně organizace ve své nabídce reagovala. Nejde jen o strukturu a šíři nabídky, ale také rozsah kroužků nebo jejich kvalitu. Součástí opatření je také zpětná vazba jako podklad pro každoroční nabídku kroužků.

Obrázek 7 - Cíl 4 a jeho opatření

Zajistit vícezdrojové financování a zefektivnit řízení.		
D.1 Posílit vícezdrojové financování na stávající aktivity.	D.2 Zefektivnit vnitřní administrativu.	D.3 Do kalkulací akcí pro externí subjekty zahrnout personální náklady na přímou činnost, ale i podpůrnou činnost a režie.

2.3.5 Zázemí a materiální vybavení

SVČ při své činnosti potřebuje také adekvátní prostory a vybavení. Poslední cíl se zaměřuje na toto téma a zní: „Zajistit adekvátní prostory pro činnost, které nelimitují kvalitu a rozvoj našich služeb“.

Obrázek 8 - Cíl 5 a jeho opatření

Zajistit adekvátní prostory pro činnost, které nelimitují kvalitu a rozvoj našich služeb.		
E.1 Zlepšení parkování u SVČ.	E.2 Spolupráce se zřizovatelem při zvýšení kapacit tělocvičen.	E.3 Studie optimalizace prostor.

3 IMPLEMENTACE STRATEGIE

Pro úspěšnou realizaci strategie a dosažení stanovených cílů je klíčová implementace - tedy praktické uvedení strategie do života a naplnění jejích cílů. K tomu slouží soubor konkrétních aktivit a projektů, které povedou ke zlepšení, úpravě stavu a posílení celé organizace. Implementační plán, který naleznete v příloze 2 tohoto dokumentu, obsahuje podrobný seznam těchto aktivit spolu s odpověďnostmi, termíny, očekávanými výstupy a provázaností aktivit s definovanými cíli a opatřeními.

Celkem bylo identifikováno přes dvě desítky aktivit, které má SVČ realizovat za účelem dosažení stanovených cílů. Při definování těchto cílů byla zohledněna vazba na faktory vyplývající z analýzy SWOT. Důkladně jsme zkoumali, zda jsou všechny faktory týkající se slabých stránek, příležitostí a hrozeb zahrnuty a efektivně řešeny v rámci implementačních aktivit.

Zodpovědnost za realizaci implementace strategie volného času bude ležet na bedrech ředitelky SVČ. Společně s týmem rozdělí úkoly mezi členy a pravidelně 2-4 krát ročně bude provádět kontrolu plnění jednotlivých aktivit. Jednou ročně proběhne revize implementačního plánu, kdy dojde k doplnění nových aktivit a vyřazení již úspěšně realizovaných. Dále budou průběžně aktualizovány informace o stavu a postupu jednotlivých aktivit, aby bylo možné zajistit optimální průběh implementace a dosažení stanovených cílů.

4 ZÁVĚR

Strategie SVČ představuje důležitý dokument pro rozvoj naší organizace. Při zpracování jsme kladli důraz na stručnost, praktičnost a zapojení zaměstnanců do celého procesu. I tak vznikla komplexní strategie s logickou provázaností jednotlivých částí.

Pro zpracování strategie jsme využili osvědčené analytické metody, jako je SWOT analýza a analýza SLEPT, které nám umožnily lépe porozumět naší organizaci a okolnímu prostředí. Tato znalost nám pomohla definovat jasné poslání a strategii, která je zaměřena na reálné a přijatelné cíle.

Důležitým aspektem bylo také respektování našich možností SVČ v oblasti lidských a finančních zdrojů. Strategie byla vytvořena tak, aby byla proveditelná a finančně udržitelná, což nám umožní plnit stanovené cíle efektivně a s ohledem na naše reálné kapacity.

V závěru strategie jsme prováděli koincidence slabých stránek naší organizace a navržených opatření. Tím jsme zajistili, že naše strategie je reálná a logicky konzistentní, a že adresuje klíčové problémy organizace s cílem je úspěšně překonat.

Děkujeme všem, kteří se podíleli na tvorbě této strategie, a věříme, že společnými silami dokážeme dosáhnout stanovených cílů a posunout naše SVČ na vyšší úroveň rozvoje a kvality služeb pro naše klienty.

5 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 - Zdroje analytické části	5
Obrázek 2 - Schéma přístup pro řešení strategie	9
Obrázek 3 - Strategie SVČ 2025	11
Obrázek 4 - Cíl 1 a jeho opatření	11
Obrázek 5 - Cíl 2 a jeho opatření.....	12
Obrázek 6 - Cíl 3 a jeho opatření.....	12
Obrázek 7 - Cíl 4 a jeho opatření.....	13
Obrázek 8 - Cíl 5 a jeho opatření	13
Tabulka 1 - Silné stránky	6
Tabulka 2 - Slabé stránky	6
Tabulka 3 - Identifikované klíčové vnější faktory	7
Tabulka 4 - SWOT analýzy.....	8

6 SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1 Matice koincidence slabých stránek a opatření
- Příloha 2 Implementační plán
- Příloha 3 Zkrácená verze strategie