

Jak provést službu změnou a nezbláznit se z toho?

Řízení založené na datech a koordinace
spolupráce s dalšími odděleními

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.

The project is being supported by the Open Society Fund Prague from the Active Citizens Fund. The programme promotes citizens' active participation in the public life and decision making and builds capacities of civil society organizations. The Active Citizens Fund is financed from the EEA and Norway Grants.

Jdeme do toho.
S odvahou.

Iceland
Liechtenstein
Norway



**Active
citizens fund**

| Nadace OSF


VDB
VÝBOR DOBRÉTYLÉ
PRO CIVILNÍ SOCIÉTU


SKAUTSKÝ
INSTITUT

Milí kolegové a kolegyně,

do ruky se vám dostala příručka k procesu změny, který jsme pro vás připravili a vyzkoušeli. O co jde? Chceme vám usnadnit proměnu řízení služeb, které vaše týmy poskytují tak, abyste se mohli opřít o data, která o provozu služby máte.

Abychom jako organizace měli dobrý přehled o finančním zdraví jednotlivých služeb i celé organizace a mohli snáz koordinovat, kam upřít snahu se sbírkou či propagací.

ŽIVOT 90 je velká organizace a potřebuje zestabilnit své fungování. Pevně věříme, že proces, kterým vás chceme provést nám k tomu výrazně pomůže a pro všechny kolegyně akolegy vytvoří příjemnější a transparentnější pracovní prostředí, ve kterém můžeme kvalitně pomáhat seniorům a seniorkám žít naplno.

Struktura metodiky

Metodiku dělíme na několik kapitol. Jedná se o aktivity, kterými bude váš tým procházet postupně. Celou dobu vám bude oporou “Owner”, který má s metodikou zkušenosti a provede vás diskusemi i sběrem dat. Pokud máte jakékoliv otázky k metodice a jejímu procesu, neváhejte se na “Ownera” obrátit.

1. **Prezentace manažera, manažerky týmu**

V úvodní fázi si představíte s vaším manažerem či manažerkou celkové směřování ŽIVOTa 90 a sociálních služeb v ČR. Prodiskutujete, proč jsme do tohoto procesu změny vybrali vaši službu, proberete, jaká je aktuální situace a očekávaný vývoj na službě.

2. **Skupinový workshop – udržitelnost**

V týmu služby si pojmenujete, jak by měla vypadat vaše služba, váš tým a vaše procesy, abyste byli dlouhodobě udržitelní finančně, personálně i odborně.

3. **Přípravná fáze**

Ponoříte se do dat, která už máte, zjistíte, jaká data nesbíráte, ale hodila by se pro sledování udržitelnosti služby.

4. **Analýza dat**

Data vám pomůže “owner” vyhodnotit a najít zajímavé příležitosti ke změně.

5. **Skupinový workshop – ideace**

Na základě zjištění z analýzy dat skupinově vymyslíte, jak by se mohla služba rozvíjet, aby podporovala svoji udržitelnost.

6. **Mezifáze**

Po ideaci bude potřeba zjistit řadu věcí od vedení i ostatních oddělení, abyste si byli jistí, že vaše nápady najdou oporu u kolegyň, kolegů i managementu.

7. **Skupinový workshop prioritizace a plánování**

Poté, co zjistíte podporu pro vaše nápady ke změně, bude třeba racionálně nápady roztřídit a vybrat si ty, které budou mít největší dopad a zároveň bude ve vašich silách je zrealizovat.

8. **A tady to nekončí**

V tomto kroku sice končí tento průvodce, ale nekončí proces vaší změny. Dál vás bude čekat implementace toho, co jste vymysleli. Nejde však o práci navíc, spíš usazení a zefektivnění toho, co už děláte.

Vizuální prostředí

Všechny materiály, které popisujeme v této metodice, jsme pro vás připravili do přehledných canvasů na tomto odkazu:

https://miro.com/app/board/o9J_lnf5aNc=?invite_link_id=826149277278

Vždy si stačí celý podklad zkopírovat, nazvat jménem vaší služby a pracovat s ním podle vašich potřeb. Vše je editovatelné, abyste měli možnost do canvasů případně vložit i vaše myšlenky.

Jak složit tým pro změnu na službě?

Bez lidí přímo ze služby, kteří budou ochotní zamýšlet se nad rozvojem své práce, to nepůjde. Nemusíte mít ale v úzkém kruhu všechny.

Vyberte si 2-3 členy a členky týmu, kteří jsou aktivní a umí sami přicházet s nápady. Dejte si ale dobrý pozor na to, abyste ostatním dobře vysvětlili, co v užším týmu děláte, kam se posouváte a jak výstupy vytváříte. A dejte si záležet, aby všichni měli svobodnou volbu vaši práci na projektu komentovat a vy jste jejich postřehy zapracovali.

Ideální je širší tým služby informovat po každém kroku metodiky.

Můžete zvážit, jestli chcete celý tým přizvat na workshopy. Nabízí se k tomu krok 1., 2. a 7. Možná je také varianta složit tým napříč službami, aby mohl vymyslet řešení, které stávající služby propojí.

Kompetence ve skládání týmu leží na ownerovi a manažerovi/manažerce.

1. Prezentace manažera, manažerky týmu

Kdo to vede?

- manažer/ka – vede obsah
- owner – vede proces

Kdo je přítomen?

- vedoucí
- tým
- FRkom

Délka: 15 min, ideální je zakomponovat tuto aktivitu do již svolané porady.

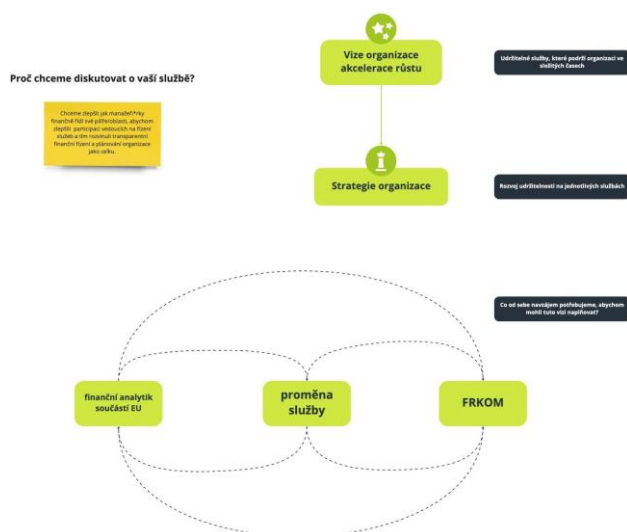
Cíl: Cílem této aktivity je sjednotit tým služby nad společným směřováním organizace a dát dalším aktivitám smysl a urgenci.

Forma: prezentace manažer/ky, dotazy týmu

Hlavní sdělení této prezentace je, že ŽIVOT 90 se potřebuje nutně proměňovat, pokud má obstát v měnícím se prostředí sociálních služeb v ČR. Sociální služby čeká snižování státních rozpočtů a dost možná i dopad finanční recese.

Aby Život 90 tuto situaci dobře zvládl, potřebuje se podívat na všechny svoje služby a hledat v nich možnosti, jak být víc nezávislý na financích ze státních zdrojů. Bez toho, aby musel snižovat kvalitu nebo rozsah poskytovaných služeb. Naopak má organizace ambice narůst, aby byla finančně stabilnější a mohla čerpat příjmy z různých zdrojů.

Zjednodušeně o tom mluví tento diagram:



Klíčovým partnerem pro každou službu je v tomto procesu ekonomický úsek, který umí pomoci s nastavením dobrého finančního plánování opřené o data a oddělení

ŽIVOT⁹⁰

S NÁMI SAMI SEBOU

Fundraisingu a komunikace, které umí při součinnosti se službou naplnit kapacitu služby klienty a přidat finanční zdroje do rozpočtu skrze sbírky nebo dary.

2. Skupinový workshop – udržitelnost

Kdo to vede?

- owner

Kdo je přítomen?

- manažer/ka
- vedoucí
- tým
- Frkom

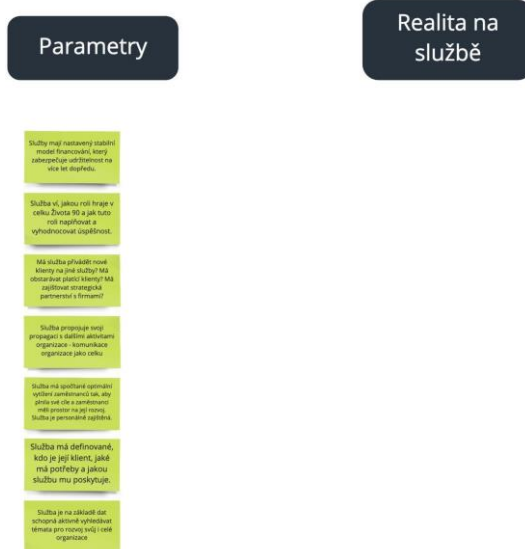
Délka: 1,5h

Cíl: Cílem je si v týmu pojmenovat, jak současné nastavení služby odpovídá potřebám vedení k její dlouhodobé udržitelnosti.

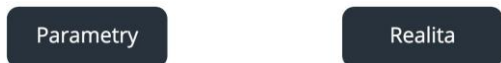
Forma: skupinový workshop, online zápis

Tento workshop má tři části.

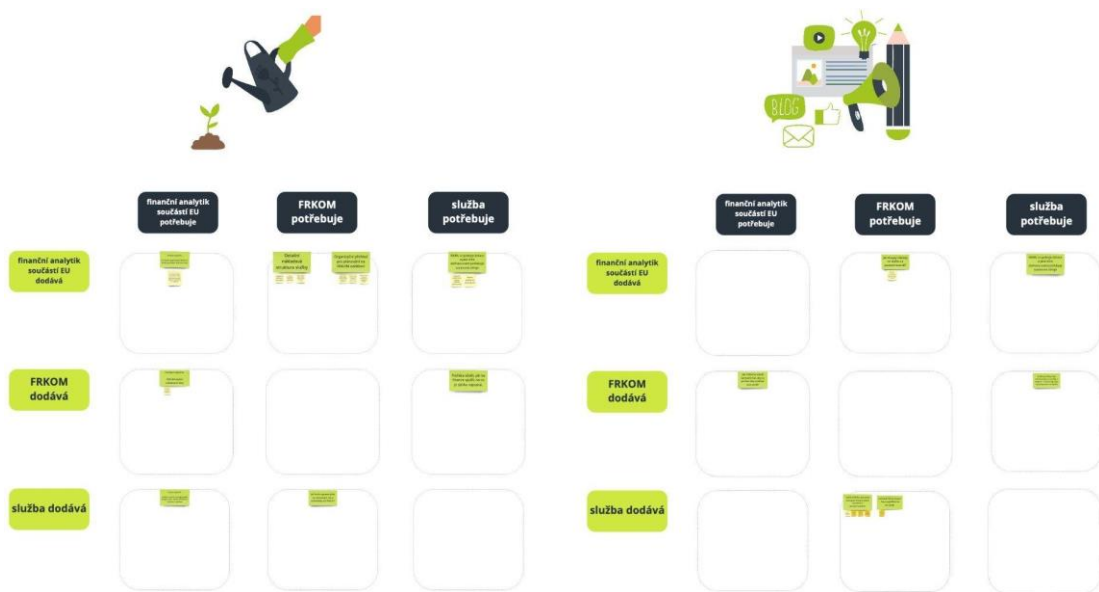
1. Nejdřív se tým seznámí s představami vedení o tom, jak by měla vypadat udržitelná služba. A k těmto parametrům udržitelnosti probere, jak to vypadá v současnosti v realitě na jejich službě a zapíše do druhého sloupečku.



- Následně si tým pojmenuje, jestli pro jejich službu platí ještě nějaké specifické parametry udržitelnosti, které vycházejí z konkrétních potřeb týmu, klientů, druhu poskytované služby atd. A tyto myšlenky opět zapíšou do připraveného canvasu.



- Pokud kdykoliv při diskusi v bodu 1. a 2. narazíte na to, že nevíte, jak si služba v daném parametru stojí, protože to neměříte, запиšte do připraveného canvasu, kdo by měl takovou informaci zjišťovat a komu by ji měl předávat. Stejně tak zaznamenejte, pokud na vaší službě některý parametr neplatí, co by bylo třeba změnit pro to, aby platit začal.



Na konci workshopu byste měli mít částečně vyplněný canvas z bodu 3 a tím započaté přemýšlení o tom, jaká data potřebujete zjišťovat a kdo vám s tím může pomoci. Na těchto otázkách budete pracovat i v dalších krocích.

3. Přípravná fáze

Kdo to vede?

- owner

Kdo je přítomen?

- FRkom
- Finanční analytik
- vedoucí
- tým

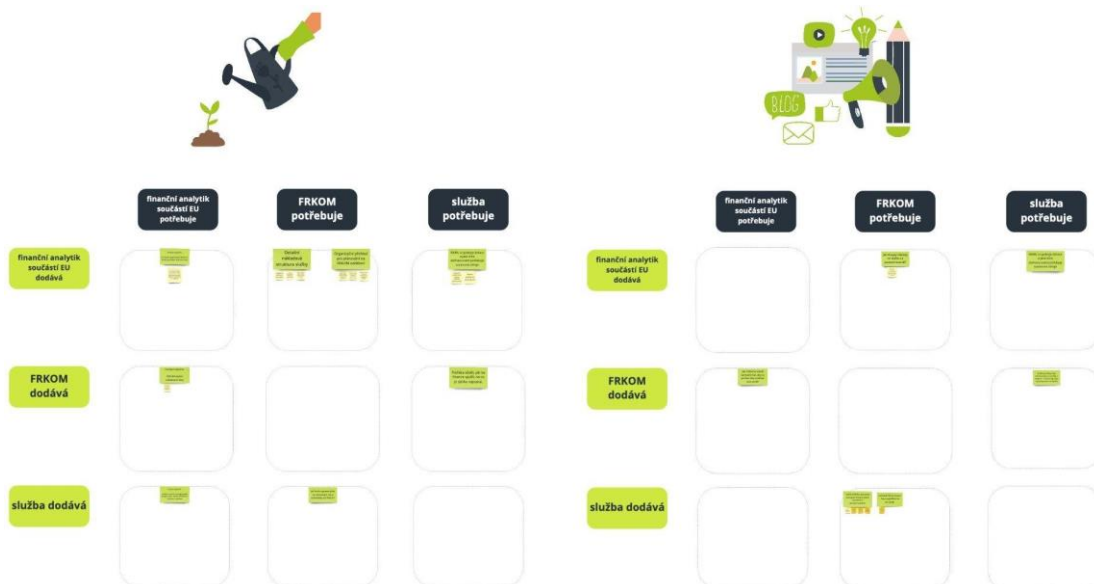
Délka: podle potřeb

Cíl: Cílem je získat kvalitní data pro analýzu, abyste měli na čem stavět rozhodnutí o rozvoji služby.

Forma: individuální konzultace, které vede owner

U této části neumíme odhadnout, jak dlouho vám zabere. Dost záleží, jak složité bude domluvit si rozhovory a získat existující data. Každopádně tato fáze leží hodně na ownerovi, aby dal dohromady všechna data, která jsou relevantní pro posouzení udržitelnosti služby a pro její další možný rozvoj.

Slouží k tomu tabulka pro doplňování dat, grafů, rozpočtů, reportů, na které jste začali pracovat v minulém kroku.



Na tuto část úzce navazuje další bod.

4. Analýza dat

Kdo to vede?

- owner

Kdo je přítomen?

- owner, případně datový analytik

Délka: podle potřeb

Cíl: Cílem je vypracovat analýzu dat, která bude sloužit pro rozhodnutí o rozvoji služby.

Forma: samostatná práce ownera případně datového analytika

V tomto kroku se jedná o mravenčí, ale naprosto nezbytnou práci pro další posun na projektu. Se surovými daty týmy neumí pracovat. Potřebují připravené hypotézy, návodné otázky a vhledy z dat.

Čím konkrétnější v jejich formulaci budete, tím lépe se bude týmu v další fázi dařit formulovat možnosti pro rozvoj služby.

Navrhujeme pro vás otázky, kterých se můžete přidržet, ale řiďte se hlavně vlastním porozuměním toho, co data přinášejí.

3



Otázky pro inspiraci

1. Má služba vyvážené cashflow? Kde jsou případná úskalí ve finančním plánu?
2. Je služba personálně obsazená?
3. Je služba klienty optimálně vytižená? A jak se toto vytižení proměňuje?
4. Dá se na nákladech ušetřit?
5. Jaké ukazatele dnes nemáme a měli bychom začít?
6. Jaké trendy se vynořují z potřeb a témat klientů?
7. Kdo jsou klienti? A objevuje se skupina, která by potřebovala větší pozornost?
8. Jak se daří fundraisingu na aktivitu služby? Jak dlouhodobý a vyvážený je?



5. Skupinový workshop – ideace

Kdo to vede?

- owner

Kdo je přítomen?

- manažer/ka
- vedoucí
- tým
- FRkom / projektová manažerka

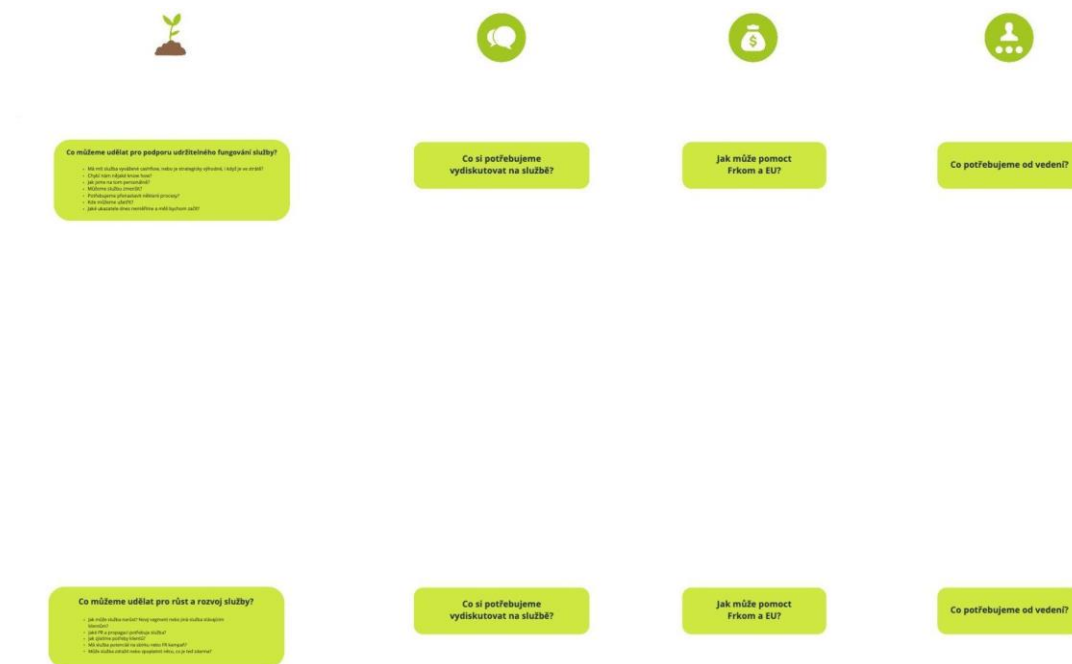
Délka: 2,5h

Cíl: Cílem workshopu je najít příležitosti pro rozvoj služby, které budou postavené na datech.

Forma: skupinový workshop, online zápis.

Workshop má tři hlavní fáze.

1. Nejdřív owner představí výstupy analýzy dat a nechá tým, aby se mohl doptávat a komentovat. Je potřeba mít na paměti, že tým nebyl dlouho zapojený do společné práce nad daty, takže je třeba připomenout si kam jdeme a proč.
2. Následuje workshop, kdy rozdělíme přítomnou skupinu na dvě poloviny a každou necháme ideovat nad jedním řádkem z canvasu. Jedna skupina se věnuje otázkám, jak posílit stávající službu a druhá vizím, jak službu rozvinout. Důležité je v diskuzi vést skupinu k tomu, aby se držela dat a při vymýšlení nápadů se i rovnou ptala, co si bude třeba vyříkat uvnitř služby, jak bude třeba zapojit FRKOM a jak EU a co potřebuje tým od vedení. Pro tyto úvahy slouží menší panely vlevo.



3. Až obě skupiny dokončí práci, představí si navzájem své výstupy a dají si prostor ke komentářům a nápadům.

Výstup z workshopu slouží jako první nástřel toho, kam by bylo možné službu rozvíjet. Vyplyne z něj ale řada otázek na vedení, na tým i na další oddělení. Proto do kroků zařazujeme další bod, který slouží k jejich vyřešení.

6. Mezifáze

Kdo to vede?

- manažer/ka, owner

Kdo je přítomen?

- manažer/ka
- vedoucí
- management
- EU, FRKOM

Délka: podle potřeby

Cíl: Cílem je vydiskutovat s jednotlivci nebo managementem rozvojové otázky, které vznikly při ideačním workshopu.

Forma: individuální rozhovory

V tomto kroku je třeba, aby se koordinoval owner a manažerem / manažerkou a rozdělili si agendu, za kým kdo půjde a co spolu otevřou za téma. Témata k probrání se vyskytují v zápisu z ideačního workshopu v těchto canvasech:



Co si potřebujeme
vydiskutovat na službě?



Jak může pomoci
Frkom a EU?



Co potřebujeme od vedení?

7. Skupinový workshop prioritizace a plánování

Kdo to vede?

- owner

Kdo je přítomen?

- manažer/ka
- vedoucí
- tým
- FRkom

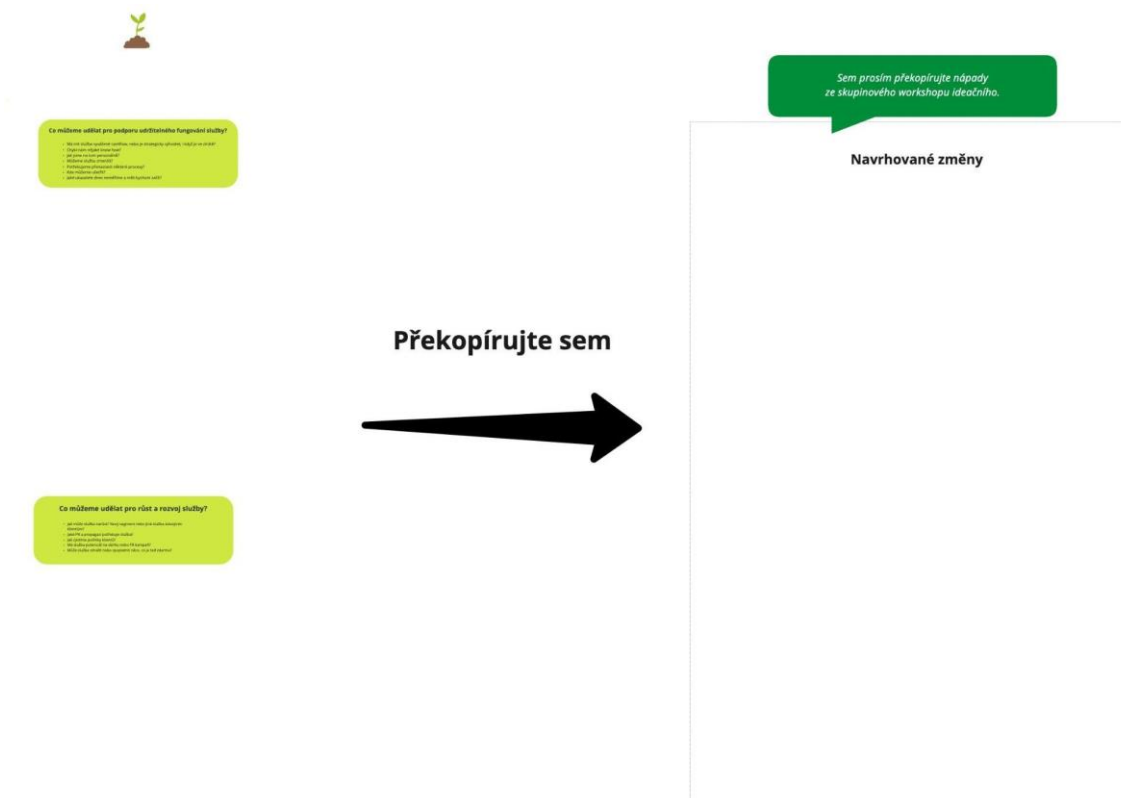
Délka: 2,5h

Cíl: Cílem je vybrat nápady, které blíže tým rozpracuje do podoby realizovatelných projektů.

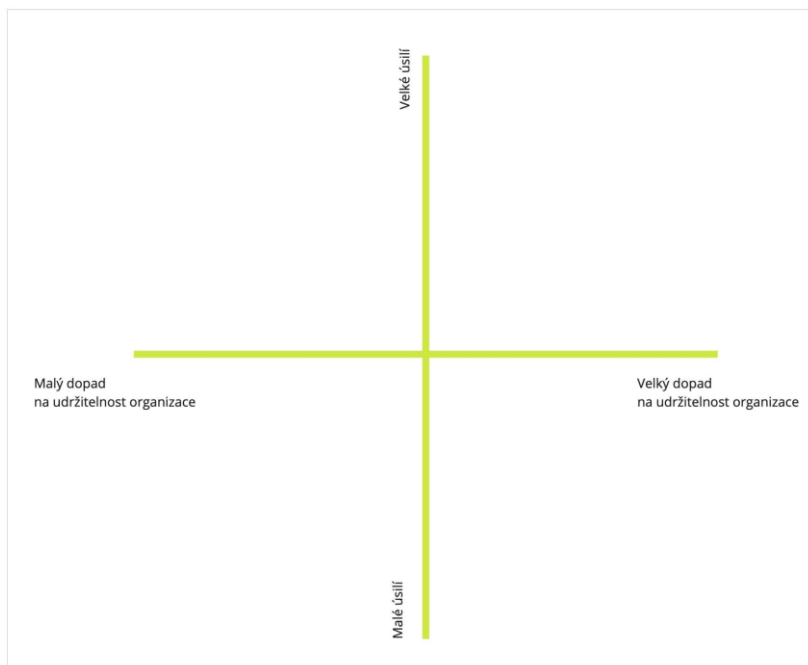
Forma: skupinový workshop

Tento workshop je třeba hodně držet nohama na zemi a neustále se vracet k tomu, jak projekty, které plánujeme přispívají udržitelnosti organizace. Díky pragmatické povaze workshopu je možné, aby se jej účastnil i širší tým služby, pokud to uznáte za vhodné.

1. v rámci přípravy překopíruje owner do canvasu nápady na rozvoj služby z ideačního workshopu.



2. Na začátku si tým připomene, k jakým nápadům v minulém workshopu přišel.
3. Tým se seznámí s maticí Náročnost / Dopad. Pod vedením ownera do ní postupně přetahuje jednotlivé nápady a u každého se ptá, jak velký dopad na udržitelnost organizace bude realizace tohoto nápadu mít a jak náročné bude jej zrealizovat.



4. Po doplnění nápadů do matice si tým rozebere, kterým oblastem se má smysl věnovat podle následující logiky. Doporučujeme vybrat si maximálně 5 projektů a z nich mít max 2 dlouhodobé změnové a zbývající z rychlých vítězství.



5. Poté, co jste si vybrali projekty, nastává čas si je zkonkrétnit a zarámovat. Do následující tabulky doplňujete vždy informace k jednomu projektu do jednoho řádku.

Projekt	Co bude na konci hotovo?	Jak změříme, že to funguje? Finanční i nefinanční ukazatele. Kdo a kdy to měří a vyhodnocuje?	Komu budeme výsledky komunikovat?	Kdo to má na starosti?	Co potřebujeme k úspěšné realizaci od organizace, př. budget, lidi, dedikované množství času,...	Kdy bude hotovo?	Co je první krok?

Tímto máte na konci workshopu zarámované projekty s vysokou prioritou, víte, kdo je bude řešit a v jaké časovém horizontu.

8. A tady to nekončí

Tady sice končí naše příručka, protože jste se zdárně dostali k zarámování projektů, které vycházejí z potřeb a dat o vaší službě.

Je to ovšem pouze start pro zdárnou realizaci projektu.

Na konec nabízíme pár otázek, na které je dobré si odpovědět.

- Kdo bude členem týmu pro tento projekt? Jak zajistíme jejich dostatečnou časovou kapacitu pro projekt?
- Může vedoucí projektu volně nakládat s dedikovaným časem svých kolegů na projekt?
- Jak často se bude tým scházet? Budeme mít pravidelné synchronizační schůzky?
- Co budou role a zodpovědnosti lidí na projektu?
- Jak budeme projekt řídit? Využijeme tabulku, Trello či jiný nástroj, který nám pomůže pohlídat si úkoly?
- Kde si budeme uchovávat materiály k projektu? Bude to Miro, gdocs, nebo jiná platforma?
- Jak často budeme komunikovat s ownerem a co mu budeme reportovat, aby to bylo všem užitečné?
- Kdo další bude potřebovat informace o vývoji projektu?
- Budeme informovat i celou organizaci? O čem a jak často?
- Jak budeme průběžně naši práci reflektovat a vyhodnocovat? Nejen z pohledu úspěšnosti výsledků, ale také z hlediska pohody našeho týmu.

9. Facilitátorský deník

Abychom se stali učící se organizací, metodika obsahuje v aplikaci Miro k jednotlivým fázím doplňující facilitátorský deník. Na jeho základě budeme dále metodiku, i samotné zkušenosti práce s ní, rozvíjet.

Skladba facilitátorského deníku:

- Facilitátorský deník – Zaznamenávání myšlenek při procházení metodikou.
- Zpětná vazba na proces inovace ve službě.
- Foto dokumentace – prostor pro uchovávání fotografií z workshopů.



Zaznamenávání myšlenek při procházení metodikou.

Jaké otázky si potřebujeme položit, abychom věděli, že je metodika funkční?

FACILITÁTORSKÝ DENÍK

		ZÁSADNÍ			MÉNĚ PODSTATNÉ				
← PŘED setkáním	Co jsem potřeboval/a dopředu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jaké informace mi chyběly?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Co jsem musel/a například komunikovat s ostatními účastníky?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BĚHEM setkání	Jaké nastaly odlišnosti oproti plánu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Co fungovalo a co drbilo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jak se vyvíjely různé úlohy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Co říkali lidé jako zpětnou vazbu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ PO setkání	Co bych příště udělal/a jinak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Udělal jsem něco, čemu bych se měl vyvarovat příště?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jak uvidím příslušné online přehledy, či nástroje - podněty pro změny?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Pro potřebu soukromí informací, můžeš celý oddíl schovat čtvercem, který lze zamknout. Účastníci tak informace neuvidí.



Nezapomeň, prosím, na dotazník. Stáhni jej kliknutím na obrázek:

ZPĚTNÁ VAZBA NA PROCES INOVACE NA SLUŽBĚ

Vyplňte, prosím, krátký dotazník po každém setkání č. 2, 5, 7, abychom mohli proces inovací na službách vylepšit a nastavit ho na míru naší organizací a lidem v ní.

Vaše jméno:

Na jaké pracujete službě:

1. Jak pro vás bylo srozumitelné, co jsme dnes dělali a k čemu je to dobré?

Zcela srozumitelné.

Spíše srozumitelné.

Spíše nesrozumitelné.

Zcela nesrozumitelné.

2. Co by vám pomohlo k lepší srozumitelnosti?

3. Jaká byla míra vašeho zapojení do dnešních aktivit?

Aktivní účast po celou dobu setkání.

Spíše role pozorovatele.

Zapojení jen v dílčích částech procesu.

Úplné odpojení.

4. Co by vám pomohlo pro větší zapojení?

5. Co z dneška hodnotíte jako nejvíce přínosné?

6. Co z dneška hodnotíte jako zbytečné?

7. Napadá vás k procesu cokoliv dalšího?

Děkujeme za Váš čas.





Prostor pro uchování fotografií z workshopů

FOTO DOKUMENTACE



Pro potřebu soukromí těchto informací, můžeš celý oddíl schovat velkým čtvercem, který lze zamknout. Další účastníci tak informace nevidí.

Jak provést službu změnou a nezbláznit se z toho?

Řízení založené na datech a koordinace
spolupráce s dalšími odděleními

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.

The project is being supported by the Open Society Fund Prague from the Active Citizens Fund. The programme promotes citizens' active participation in the public life and decision making and builds capacities of civil society organizations. The Active Citizens Fund is financed from the EEA and Norway Grants.

**Jdeme do toho.
S odvahou.**

Iceland 
Liechtenstein 
Norway  **Active
citizens fund**

| Nadace OSF


VDB
VÝCHOZ DOPŘEVĚLE
Nadace Open Society


SKAUTSKÝ
INSTITUT

#JDEMEDOTOHO #SODVAHOU