Evaluační zpráva

Název projektu: Zvýšení kapacit Ligy otevřených mužů

Registrační číslo: CZ.03.01.02/00/22_011/0000289

Příjemce: Liga otevřených mužů, z.s.

Celková dotace: 3 384 640,00 Kč

Doba realizace: 1. 6. 2023 - 31. 5. 2025

Úvod

Projekt cílil na zvýšení kapacit a profesionalizaci organizace (více viz. cíle evaluace). Toho mělo být dosaženo realizací jednotlivých klíčových aktivit. Dopad projektu byl v rámci projektové žádosti definován jako „změna informovanosti, postojů a chování cílové skupiny, které jsou přímým výsledkem působení projektových aktivit“. Tato evaluační zpráva popisuje a analyzuje veškerá data, která bylo možné v rámci evaluace získat a vyhodnotit, a to s ohledem na výše zmíněnou definici dopadu a z ní odvozené evaluační cíle, jejichž konkrétní podoba hlouběji vychází z definice změny, které mělo být dle organizace prostřednictvím projektu dosaženo.

Tato evaluační zpráva pracuje s dostupnými kvantitativními daty, zejména z analytických nástrojů měřících dosah komunikace a daty z účetních závěrek organizace. Podstatnou část evaluace tvoří také šest kvalitativních rozhovorů s klíčovými zaměstnanci a zaměstnankyněmi organizace, kteří byli podpořenými osobami v tomto projektu. Závěr evaluační zprávy je věnovaný doporučením.

Cíle evaluace

Evaluační cíle do velké míry definuje již projektová žádost, která popisuje změnu, jíž má být prostřednictvím projektu dosaženo.

Cíl 1: Posílení jednotné a efektivní komunikace organizace

- zvýšení kapacity pro strategicky uchopený výkon interní i externí komunikace
- zvýšení dosahu a dopadu komunikace (zejména v období po konci projektu)
- zvýšení interního know-how v oblasti komunikace

Cíl 2: Posílení vícezdrojového financování organizace

- zvýšení kapacit individuálního a firemního fundraisingu a jeho strategická stabilizace
- snížení dopadu budoucích výkyvů ve financování a zamezení omezování služeb či propouštění zaměstnanců

Vzhledem k celkovému nastavení grantové výzvy a tomu, že se organizace vzhledem k podmínkám výzvy věnovala dalším strategickým aktivitám nad rámec výše popsaných cílů, jsme si dovolili v rámci evaluace popsat další dva doplňkové cíle, se kterými pracuje i závěrečná zpráva projektu.

Cíl 3: Jasně stanovené vize a cíle organizace

- klíčoví pracovníci znají a ztotožňují se s vizí a cíli organizace
- existuje strategický plán pro roky 2026 – 2028, včetně plánu vyhodnocování strategie

Cíl 4: Posílení efektivního řízení organizace

- organizace má jasnou organizační strukturu, definované klíčové pozice a plán na udržení těchto klíčových pracovníků
- klíčoví pracovníci vnímají strukturu jako přehlednou a podporující výkon jejich role

Popis aktivit naplňujících výše zmíněné cíle a analýza dostupných dat, která hodnotí dopad projektu na jejich plnění je níže strukturován právě podle definovaných evaluačních cílů.

Operační rámec evaluace

Abychom mohli výše zmíněné cíle dobře vyhodnotit, bylo nejdříve potřeba je lépe operacionalizovat – tedy definovat konkrétní aspekty změny a z nich odvozené indikátory (měřitelné ukazatele) a možné zdroje dat, ze kterých může evaluace vycházet.

Cíl 1: Posílení jednotné a efektivní komunikace organizace

Aspekt změny	**Indikátor**	**Zdroj dat**
Strategické uchopení komunikace	Existence komunikační strategie	Dokumenty projektu
Strategické uchopení komunikace	Pocit pracovníků, že vědí, kdo, co, kdy a proč komunikuje	Rozhovory s klíčovými pracovníky
Vnější dopad komunikace	Míra dosahu (např. počet sledujících, mediální výstupy aj.)	Analýza statistik komunikace
Vnější dopad komunikace	Klíčovými pracovníky vnímaný dopad u cílových skupin (rozpoznatelnost značky, sdělení)	Rozhovory s klíčovými pracovníky
Interní know-how	Počet osob proškolených v komunikaci a charakter školení	Záznamy o školeních

Interní know-how	Sebehodnocení kompetencí pracovníků v oblasti komunikace	Rozhovory s klíčovými pracovníky

Cíl 2: Posílení vícezdrojového financování organizace

Aspekt změny	**Indikátor**	**Zdroj dat**
Diverzifikace příjmů a odolnost vůči výkyvům	Kategorie a podíly aktivních zdrojů financování (granty, dary, fundraising, služby apod.)	Účetní závěrky a interní rozpočty a rozhovory s pracovníky
Diverzifikace příjmů a odolnost vůči výkyvům	Ukotvení scénářů pro udržitelnost (rezervní fond apod.)	Dokumenty projektu a rozhovory s pracovníky
Fundraisingové kapacity	Počet a kapacity lidí zapojených lidí do fundraisingu	Interní personální data
Fundraisingové kapacity	Existence fundraisingové strategie / ročního plánu a její srozumitelnost	Dokumenty projektu a rozhovory s pracovníky

Cíl 3: Jasně stanovené vize a cíle organizace

Aspekt změny	**Indikátor**	**Zdroj dat**
Rozumění vizi a cílům	Míra identifikace s vizí a cíli a způsob porozumění	Rozhovory s pracovníky
Strategický plán	Existence a formální schválení strategického dokumentu 2026–2028	Dokumenty projektu
Strategický plán	Strategický plán obsahuje metody pro vyhodnocování strategie	Dokumenty projektu a rozhovory s pracovníky

Cíl 4: Posílení efektivního řízení organizace

Aspekt změny	**Indikátor**	**Zdroj dat**

Organizační struktura	Existence jasného a sdíleného organigramu	Dokumenty projektu
Organizační struktura	Procento pracovníků, kteří se v ní orientují a považují ji za funkční	Rozhovory s pracovníky
Klíčové pozice a jejich udržení	Existuje definice klíčových pozic a plán na jejich udržení	Dokumenty projektu a rozhovory s pracovníky

Evaluační design a použité metody

Evaluace projektu byla realizována jako kombinace formativního a sumativního hodnocení. Formativní část evaluace se soustředí na zkušenosti pracovníků projektu. Hlavním cílem je zjistit, jakým způsobem se kapacitní projekt projevil v naplňování konkrétních cílů a jaké změny je potřeba učinit, aby kapacity organizace k naplňování její mise a vizí nadále rostly. Sumativní přístup se pak soustředí na objektivní posouzení výsledků a změny, které projekt v organizaci přinesl, přičemž hranice objektivity jsou zde dány kvalitou a kvantitou dat, které bylo možné posoudit.

Tento kombinovaný přístup umožnil komplexně posoudit, do jaké míry byly klíčové aktivity projektu úspěšně realizovány a jaký měly vliv na rozvoj kapacit organizace v oblasti komunikace, financování, řízení a strategického plánování a zároveň vnímat samotný průběh a způsob realizace jednotlivých aktivit. Důležitým aspektem zvoleného designu je to, že nám nejde pouze o posouzení efektivity projektu, ale také analýzu celkového rámce a definici doporučení pro další rozvoj organizace. Jinými slovy tento kombinovaný přístup reflektuje jak potřebu reflexe a zpětné vazby, tak požadavek na ověření výsledků projektu v souladu s grantovou logikou.

Pro sběr dat a zajištění potřebné informační základny byla využita kombinace kvantitativních a kvalitativních metod. Mezi hlavní evaluační nástroje patřily:

- **Analýza klíčových dokumentů**, jako byl nově vzniklý strategický plán, strategie fundraisingu a komunikace a další interní nebo projektová dokumentace.
- **Polostrukturované rozhovory s klíčovými pracovníky organizace**, které poskytly hlubší vhled do vnímání změn, zkušeností s realizací aktivit i do širšího kontextu, ve kterém se projekt odehrával.
- **Vyhodnocení kvantitativních dat**, zejména údajů z účetnictví (např. objem získaných prostředků) a analytických nástrojů (např. dosahy a interakce v online komunikaci), které umožnily sledovat konkrétní měřitelné posuny.

Zvolený design tak umožnil sledovat a porovnávat změny jak ve „tvrdých“ datech, tedy například v oblasti fundraisingu nebo komunikačních výstupů, tak v „měkkých“ oblastech, jako jsou organizační kultura, sdílená vize nebo interní spolupráce. Tyto kvalitativní proměny jsou sice méně snadno měřitelné, avšak pro fungování organizace velmi klíčové.

Je však důležité upozornit na limity zvoleného evaluačního přístupu. Evaluace byla realizována převážně v závěrečné fázi projektu a neměla ambici (ani prostředky) zachytit změny, které se mohou projevit až v delším časovém horizontu. Řada aktivit – například strategické plánování, budování interních struktur nebo zavádění nových nástrojů – je svým charakterem dlouhodobá a jejich plný dopad se ukáže až v budoucích letech.

Kromě časového omezení hrály roli i vnitřní změny v organizaci, které se v průběhu projektu odehrály a které ovlivnily jak jeho realizaci, tak samotnou evaluaci. Během realizace došlo k odchodu ředitelky, která projekt původně vedla a byla jeho klíčovou garantkou. Projekt, včetně zásadního procesu strategického plánování, tak byl v závěru dokončován kolektivním úsilím vedení organizace a Rady. Ke konci projektu zároveň došlo k výrazné obměně v týmu komunikace, což mělo dopad jak na udržitelnost některých aktivit, tak na možnost vyhodnotit změny ve způsobu práce tohoto týmu. Tyto proměny jsme v rámci evaluace zohlednili a snažili jsme se je popsat, avšak jejich hlubší analýza a dopad na efektivitu projektu přesahuje možnosti a rámec zvoleného evaluačního designu.

Celkově však lze říci, že zvolený přístup umožnil solidně zachytit procesy a změny probíhající v organizaci během realizace projektu, a zároveň poskytnout konkrétní doporučení pro další rozvoj a udržitelnost dosažených výsledků.

Analýza dle dílčích cílů

Efektivní komunikace směrem k partnerům a veřejnosti

V rámci tohoto dílčího cíle organizace zpracovala řadu různých výstupů, které ovlivnily potenciál komunikace. Změna, která se měla v důsledku projektu odehrát souvisela zejména se třemi oblastmi – strategické ukotvení komunikace, zvýšení vnějšího dopadu komunikace a zvýšení interního know-how.

Strategické ukotvení komunikace

Klíčovým výstupem projektu je v této oblasti existence tří dokumentů:

- **PR strategie včetně systému vyhodnocování** – dokument definuje cílové skupiny, komunikační kanály a metriky pro měření úspěšnosti. Systém vyhodnocování je nastaven na pololetní bázi.
- **Etický kodex organizace** – stanovuje základní hodnoty a principy jednání zaměstnanců i dobrovolníků LOM. Na etický kodex navazují a dále jej zpřesňují etické kodexy programů.
- **Systém informování veřejnosti** – popisuje procesy a odpovědnosti při externí komunikaci.

Strategické dokumenty procesně vycházely z analýzy komunikace a potřeb organizace, které probíhaly v rámci konzultací a workshopů s externími experty. Dle klíčových zaměstnanců tyto aktivity výrazně pomohly odhalit slabá místa v komunikaci a ukázat na co se soustředit.

V rámci projektu se zároveň pracovalo na několika klíčových komunikačních nástrojích. Prvním z nich je **jednotná vizuální identita**, která vychází z komunikačního briefu, který organizace dala dohromady právě na výše zmiňovaných setkáních. Procesně se ukázalo, že vytvoření nové vizuální

identity, je pro organizaci, která téměř dvacet let pracuje se stejným vizuálem poměrně náročným úkonem. Přesto se nakonec podařilo dosáhnout výsledku, který konsensuálně podporují všichni klíčoví lidé v organizaci, jak z vedení organizace, tak z Rady. S novým vizuálem zaměstnanci vyjadřují spokojenost, nepodařilo se jej však plně implementovat v průběhu projektu. Implementace je plánována na podzim 2025 v souvislosti s redesignem klíčového webu. Dle zaměstnanců zodpovědných za komunikaci bylo nejdůležitějším aspektem procesu uvědomění, že značka LOMu není v mnoha ohledech veřejnosti dostatečně srozumitelná. To bylo zohledněno nejen v práci na vizuální identitě, ale i ve strategických materiálech.

Slovy jednoho z klíčových pracovníků: *„LOM by měl mít jasnou vizi a hlas nejen uvnitř, ale i zvenku. Něco, s čím si nás lidé budou spojovat a aby pro veřejnost nebylo tak těžké pochopit, co vlastně děláme a o co nám jde. Rozhodně se to zlepšuje, ale je to běh na dlouhou trať.“*

V rámci zhodnocení tohoto bodu vnímáme jako klíčové, že veškeré slabé stránky komunikace jsou zohledněny nejen v komunikační strategii, ale také v celkové strategii organizace na roky 2026 – 2028. Klíčoví zaměstnanci si slabé stránky komunikace uvědomují a jejich posílení je často závislé na externích faktorech, např. na kapacitách, které může organizace komunikaci věnovat. Zároveň však může být vliv externích faktorů snížen tím, že se komunikaci a implementaci komunikační strategie dá v organizaci priorita, což se musí prakticky odrazit v kapacitách lidských a finančních zdrojů, které jsou na komunikaci dedikovány.

Slovy jednoho z klíčových pracovníků: *„Potřebovali bychom někoho, koho jsme schopni zaplatit na dost hodin, dát externí komunikaci prioritu.“*

Co se týče reálného pohybu v kapacitách věnovaných komunikaci a fundraisingu, došlo mezi lety 2023 – 2025 k reálnému, postupnému růstu (viz. tabulka 1 níže). Tým byl složen z vedoucí komunikace, její kolegyně, která se starala o fundraising a sociální sítě a z externistů, kteří vypomáhali s dílčími úkoly. V roce 2025 pak došlo k výrazné změně, kdy do týmu nastoupili dva noví externisté, jejichž know-how pravděpodobně výrazně ovlivnilo komunikaci organizace na sociálních sítích (viz. další kapitola).

Tabulka 1 – kapacity PR a FR

Kapacity PR/FR	**2023**		**2024**		**2025**	
Úvazky	1,0	42000	1,5	62000	1,3	55000
Externisté	3	27500	3	14500	4	31000
Celkem	**69700**		**76500**		**86000**	

Zdá se tedy, že organizace postupně naplňuje svou potřebu v oblasti zvyšování personálních kapacit na tuto oblast, ale klíčovými zaměstnanci to tak není do určité míry zatím vnímáno. Je pravda, že pokud do úvahy zahrneme inflaci mezi lety 2023 a 2025 a celkový růst nominálních i reálných mezd, zvýšení celkových finančních kapacit na komunikaci v LOMu zhruba odpovídá obecnému růstu mezd v ČR. Pokud tedy chce organizace kapacity v této oblasti nadále zvyšovat (nebo alespoň nesnižovat), je třeba dedikovat další zdroje, které tento růst umožní.

Dalšími nástroji a výstupy komunikace, které v projektu vznikly jsou:

- Šablona výroční zprávy v nové vizuální identitě
- Etické kodexy programů Patron a Zvládání vzteku
- Strategie práce s ambasadory a influencery
- Osvětový materiál – brožura o službách LOM
- Redesign webů - www.ipatron.cz a web programu Zvládání vzteku

Zaměstnanci vznik těchto výstupů hodnotí pozitivně nebo neutrálně. V případě pozitivního hodnocení je vnímán přínos projektu v samotné možnosti vytvořit prostor pro vznik těchto nástrojů a výstupů. V případě neutrálního hodnocení je vyjadřována obava z udržení dostatečných kapacit pro další soustavnou práci s těmito výstupy a implementaci komunikační strategie, která s těmito výstupy počítá. Příkladem může být Strategie práce s ambasadory a infulencery, jejíž realizace vyžaduje značné kapacity pracovníků komunikace.

Klíčovým prvkem, který zaměstnanci pozitivně hodnotí a není součástí výše zmíněných výstupů je zlepšení provázání komunikace s fundraisingem, především s individuálním. Slovy jednoho z pracovníků: *„Největší pokrok vidím u fundraisingu, který byl předtím v plenkách a opatrně se začínal rozkoukávat, zatímco teď je z něj ukotvená součást LOMu.“* Fundraisingu se blíže věnuje kapitola „Vícezdrojové a předvídatelné financování“.

Zvýšení vnějšího dopadu komunikace

Klíčovým nástrojem komunikace organizace jsou sociální sítě, zejména Facebook a Instagram. V rámci evaluace bylo možné získat data pro základní metriky měřící dosah a interaktivitu komunikace na těchto sítích (viz. tabulka 2 níže).

Tabulka 2 – dosah hlavního účtu organizace na facebooku a instagramu

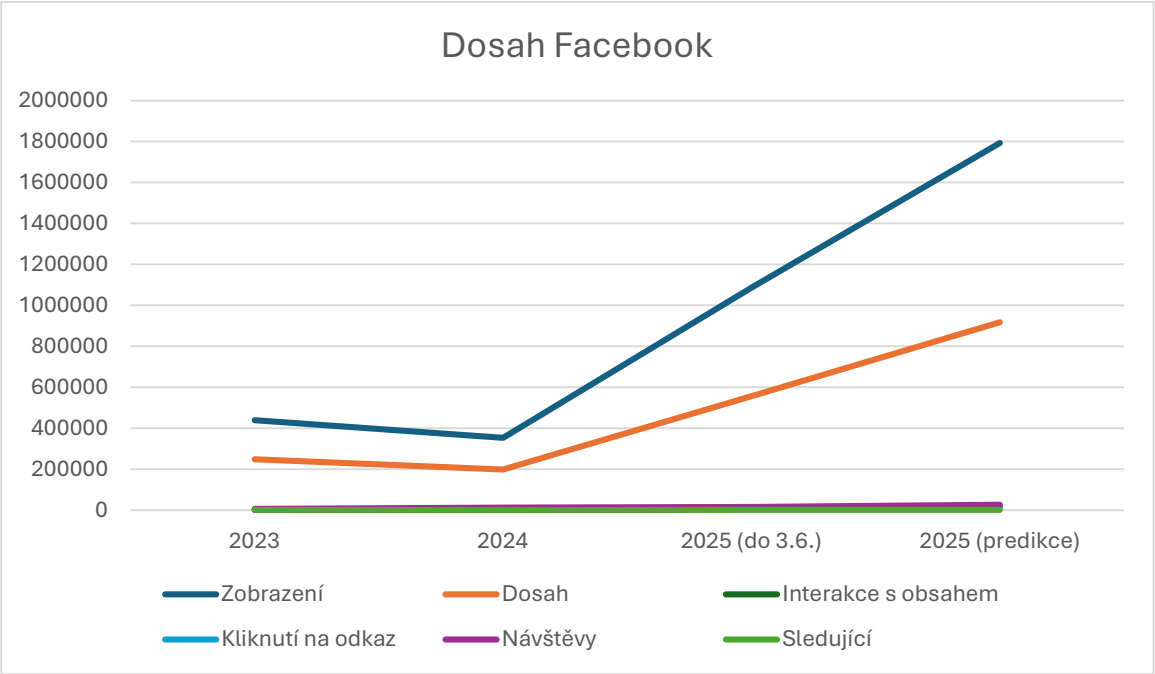
Facebook	**2023**	**2024**	**2025 (do 30.6.)**	**2025 (predikce na celý rok)**
Zobrazení	439273	353580	1086593	1792878
Dosah	248177	199763	556816	918746
Interakce s obsahem	2454	2932	9496	15668
Kliknutí na odkaz	4033	6085	12022	19836
Návštěvy	6966	11654	15985	26375
Sledující	588	305	1347	2223
Instagram	**2023**	**2024**	**2025 (do 30.6.)**	**2025 (predikce na celý rok)**
Zobrazení	-	-	66759	96801
Dosah	85570	9764	22133	32093
Interakce s obsahem	-	27	2148	3115
Kliknutí na odkaz	93	111	99	144
Návštěvy	1097	1813	1180	1711
Sledující	-	104	246	357

Z dat je patrné, že došlo k výraznému zlepšení komunikace na Facebooku v roce 2025. Už data do 30.6.2025 ukazují, že došlo k výraznému nárůstu dosahu i interakcí. Predikce na celý rok pak pochází od pracovníka organizace, který je v současné době zodpovědný právě za komunikaci na

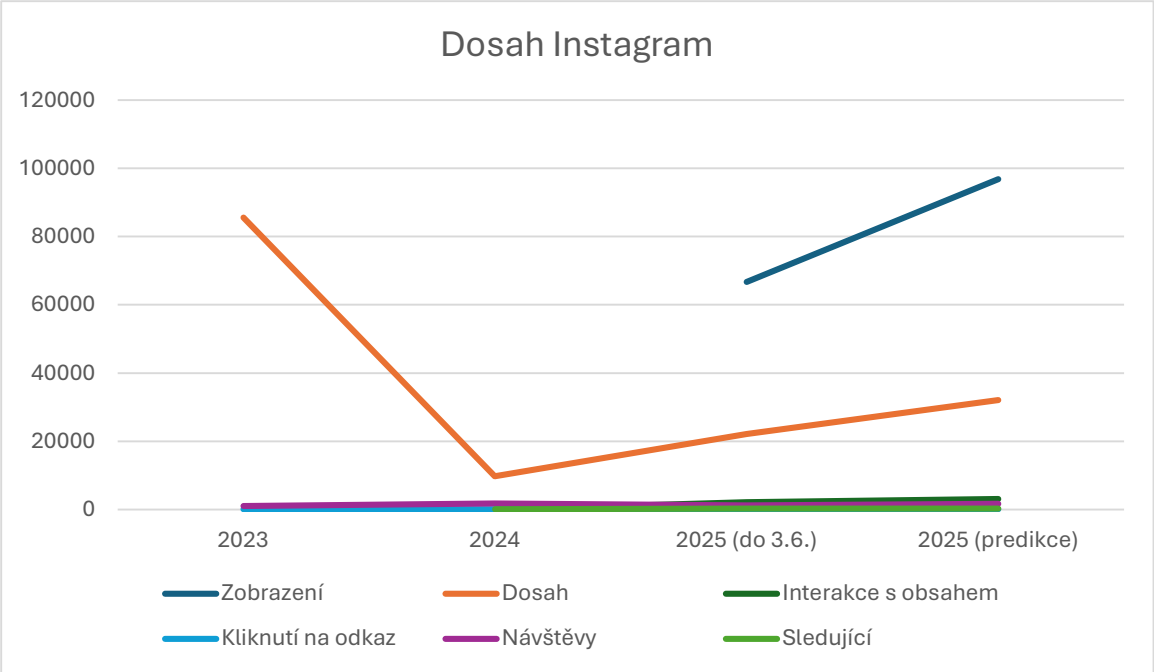
sítích. Zajímavé je, že v některých ohledech došlo naopak k poklesu mezi lety 2023 a 2024. K tomuto poklesu mohlo dojít tím, že se snížily celkové finanční kapacity organizace (cca o 3,5 mil. Kč), a tím došlo také k poklesu kapacit věnovaných komunikaci. Zároveň se jednalo o rok, na jehož konci odešla z organizace ředitelka zodpovědná za implementaci kapacitního projektu a práci s týmem komunikace a mohlo tak dojít k poklesu motivace, nedodržení plánů apod. Zároveň byl komunikační tým vytížen realizací aktivit v rámci kapacitního projektu a mohlo tak dojít k poklesu kapacity pro komunikaci navenek. V roce 2023 navíc probíhala kampaň Zastav násilí, která měla na komunikaci pozitivní vliv. Výrazný nárůst v roce 2025 pak může souviset primárně s výraznou změnou v týmu komunikace (příchod dvou nových kolegů) a s tím i související změnou přístupu k publikaci na sítích, která více odpovídá současným standardům komunikace i komunikační strategii organizace.

Vývoj komunikace na sítích je možné ještě lépe vidět v grafech níže.

Graf 1 – dosah hlavního účtu organizace na facebooku



Graf 2 – dosah hlavního účtu organizace na Instagramu



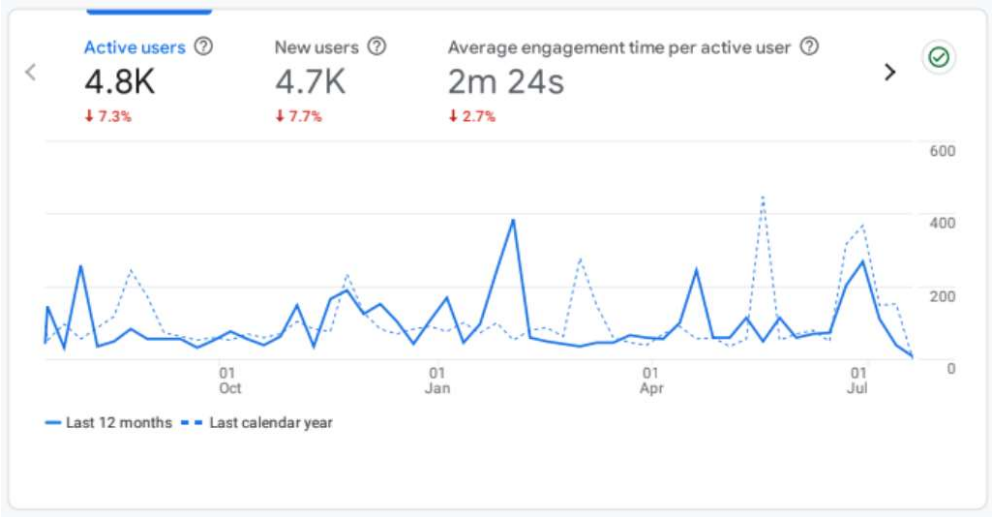
Podobný trend, i když ne tak výrazný můžeme vysledovat i facebookové a instagramové stránky programu Patron, která dlouhodobě funguje samostatně. Viz. tabulka 3 níže.

Tabulka 3 – dosah účtů programu Patron na Facebooku a Instagramu

Facebook	**2023**	**2024**	**2025 (do 30.6.)**	**2025 (predikce na celý rok)**
Zobrazení	-	-	145625	225719
Dosah	40878	81332	61366	95117
Interakce s obsahem	2270	2349	1447	2243
Kliknutí na odkaz	985	3347	2608	4042
Návštěvy	2649	4437	4010	6216
Sledující	286	136	136	211
Instagram	**2023**	**2024**	**2025 (do 30.6.)**	**2025 (predikce na celý rok)**
Zobrazení	-	-	6439	9980
Dosah	1749	6480	1434	2223
Interakce s obsahem	-	-	338	524
Kliknutí na odkaz	22	186	25	39
Návštěvy	368	394	256	397
Sledující	-	11	29	45

U webů ilom.cz, ipatron.cz a zvladanivzteku.cz pak dle dostupných dat ke zvýšení návštěvnosti nedošlo. Například u webu ipatron.cz naopak došlo k drobnému poklesu návštěvnosti (viz. obrázek 1 níže, který ukazuje srovnání návštěvnosti webu ipatron.cz v obdobích 20.7.2024 – 20.7.2025 a 20.7.2023 – 20.7.2024. Dle pracovníků organizace může být tento pokles způsoben trendem přesunu obsahu z webu na sociální sítě, a to včetně konverzních prvků, které nevedou vždy ze sociálních sítí na web, ale např. na webové formuláře pro přihlašování dobrovolníků, portál darujme.cz apod.

Obrázek 1 – srovnání dvou ročních období v návštěvnosti webu ipatron.cz



Interní know–how

Během projektu došlo ke zvýšení interního know-how organizace v oblasti PR a fundraisingu zejména díky tomu, že byla vytvořena kapacita pro interní workshopy a setkání, která byla vedena či facilitována externími experty. Díky těmto setkání vznikla většina projektových výstupů - analýz, zadání pro grafiky i strategických dokumentů. Celkem bylo v projektu vykázáno 1093 hod. externí podpory, konkrétně v těchto oblastech:

- 154 hod. Experti na komunikaci
- 365 hod. Experti na fundraising
- 183 hod. Expert na grafiku a design
- 198 hod. Experti na design webů
- 91 hod. Experti na dobrovolnictví
- 102 hod. Koučové a koučky

Klíčoví zaměstnanci hodnotí pozitivně zejména možnost „zastavit se“ a věnovat se tématům, na které v běžné praxi organizace není dedikována dostatečná kapacita. Pozitivně jsou hodnoceny i vhledy expertů do problematiky, díky kterým mohlo dojít k propracovanější analýze komunikace organizace a vytvoření takových strategií, které odpovídají současným trendům komunikace v neziskovém sektoru a které mají potenciál k realizaci i s ohledem na omezené kapacity organizace. Z rozhovorů s pracovníky však zároveň vyplývá určitá obava, která je spojena právě s dostatečnými kapacitami, které realizaci strategií do budoucna zajistí. Ačkoliv účast expertů pomohla k realističtějšímu uchopení problematiky, stále je potřeba na komunikaci a fundraising dostatečné kapacity dlouhodobě dedikovat, udržet a nadále rozvíjet. To souvisí i s rozvojem dalšího know-how a adaptibility organizace na nové trendy v komunikaci (např. s implementací AI nástrojů).

Vícezdrojové a předvídatelné financování

V rámci projektu byla provedena analýza financování organizace za období 2020-2023, která identifikovala klíčové zdroje a rizika. V rámci kapacitního projektu byl vytvořen **Strategický plán fundraisingu** byl s cílem:

- Zvýšit podíl individuálního a firemního fundraisingu na 20% rozpočtu do roku 2028
- Rozvíjet vlastní příjmy z placených služeb
- Diverzifikovat portfolio grantových zdrojů

Diverzifikace příjmů a odolnost vůči výkyvům

Podle údajů z účetních závěrek organizace a prostřednictvím rozhovorů s klíčovými pracovníky organizace, se nám podařilo kategorizovat jednotlivé druhy příjmů (viz. tabulka 4 níže). Z dat vychází, že organizace byla i v roce 2024 (poslední rok, za který bylo možné data získat) výrazným způsobem závislá na zdrojích z veřejných a nadačních zdrojů, přičemž se výrazným způsobem mezi lety mění stabilita jednotlivých zdrojů. V roce 2023 je vidět veliký výkyv, který udělala existence Norských fondů a v roce 2024 následný propad celkového finančního rozpočtu organizace daný do velké míry ukončením financování z těchto fondů (o téměř 3,5 mil. Kč, tj. téměř 23 % celého rozpočtu!). V tomto je patrný rozdíl z taktéž vysledovatelného výpadků financování z evropských fondů mezi lety 2021 – 2023, které bylo nahrazeno jinými zdroji financování (dle rozhovorů s pracovníky to bylo do velké míry díky ukotvení jednoho z inovačních programů v nadregionální síti sociálních služeb – viz. nárůst zdroje „vláda a ministerstva“ mezi lety 2022 a 2023).

Tabulka 4 – Druhy příjmů organizace mezi lety 2020 a 2024

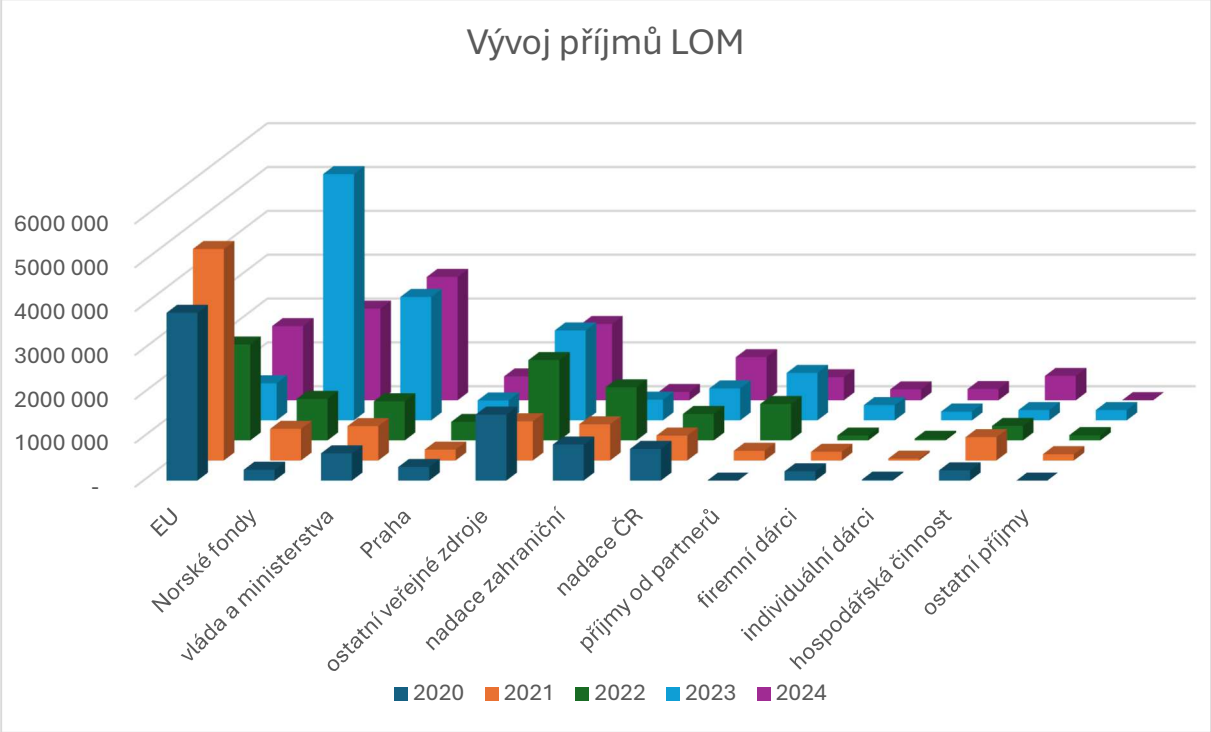
Zdroje financování	2020	2021	2022	2023	2024
EU	3820100	4820720	2183556	846000	1692000
Norské fondy	246000	720820	945900	5614066	2087590
Vláda a ministerstva	620000	782200	892800	2811000	2811000
Praha	308720	248000	420844	453000	543000
Ostatní veřej. zdroje	1501806	892800	1829000	2049633	1739584
Nadace zahraniční	820000	824720	1210700	473000	189000
Nadace ČR	720000	568000	603900	728000	982100
Příjmy od partnerů	-	220000	829200	1080301	527000
Firemní dárci	210000	198000	110000	348000	250000
Individuální dárci	20350	43000	39000	200000	256000
Hospodář. činnost	233010	531000	329000	235000	555000
Ostatní příjmy	317	142740	120100	235000	4726
Celkem	**8500303**	**9992000**	**9514000**	**15073000**	**11637000**

Vzhledem k charakteru činnosti organizace je pravděpodobné, že se ani v následujících nepodaří plně diverzifikovat zdroje mezi veřejné a soukromé zdroje financování. Příklad transformace inovačního ESF projektu do registrované sociální služby se stabilnějším financováním ze strany státu je však dobrým příkladem do budoucna. Dle rozhovorů s pracovníky je poměrně vysoký potenciál s touto službou uspět také v některých regionálních sítích sociálních služeb, což je slibná cesta k další stabilizaci do budoucna. Vzhledem k omezeným možnostem diverzifikace

zdrojů je nutné zajistit alespoň jejich maximální stabilizaci, která zabrání podobnému výkyvu, ke kterému došlo mezi lety 2023 a 2024.

Pozitivní je, že dochází k setrvalému růstu individuálního dárcovství a je vysledovatelný pozitivní trend u firemního dárcovství, soukromých nadací a příjmů od partnerů. Lépe viz. vizualizace prostřednictvím grafu níže. Diverzifikaci a stabilizaci zdrojů je však nutné nadále posilovat.

Graf 3 – vývoj příjmů organizace mezi lety 2020 a 2024



Tuto potřebu cítí i jednotliví klíčoví pracovníci, kteří reflektují nedostatek „volných“ zdrojů z firemního a individuálního fundraisingu, které by organizaci umožnily investovat do oblastí nepokrytých granty nebo tvořit velmi potřebnou rezervu, která by organizaci mohla pomoci překlenout období výpadků velkých zdrojů bez nutnosti snižovat personální kapacity organizace. Viz. např. citace dvou klíčových pracovníků:

„Chybí nám báze stabilních pravidelných dárců, a to zejména z firemní oblasti. To by nám pomohlo k nějakému předvídatelnému financování. Jsme pořád hodně závislí na ročních grantech.“

„Předvídatelné financování úplně není - to cítím i ve fundraisingu, kde se na poslední chvíle mění program, na který kampaň poběží, protože nevyšel grant.“

První z nich zmiňuje zkušenost z roku 2024, kdy kromě výpadku financování z norských fondů nedostala organizace ještě některé další pravidelné granty, zejména na program Zvládání vzteku. Finanční rezerva nebo lépe diverzifikované portfolio příjmů by pomohli tyto situace řešit. Druhý ze zaměstnanců pak poukazuje na to, že právě z těchto důvodů se musel narychlo změnit záměr fundraisingové kampaně, která byla původně plánovaná na získání financí pro program Patron, který má přitom v rámci individuálního FR vyšší potenciál, než program Zvládání vzteku. Je každopádně patrné, že organizace má zájem v nastaveném pozitivním trendu pokračovat a růst individuálního a firemního fundraisingu a s tím související diverzifikace a stabilizace zdrojů je také součástí fundraisingové i celkové strategie LOMu na další období.

Fundraisingové kapacity

Další z klíčových oblastí je potřeba navyšovat kapacity pro výkon fundraisingu v organizaci. Z dostupných dat o výši úvazků na PR a FR (viz. kapitola strategické ukotvení komunikace) nelze rozklíčovat, které z kapacit jsou přesně dedikovány na každou z těchto dvou oblastí, a to především z toho důvodu, že zejména individuální fundraising je do značné míry provázán s komunikací a jednotlivé dimenze pracovní náplně některých pracovníků od sebe nelze oddělit.

Z rozhovorů s pracovníky však vyplývá, zejména v období realizace kapacitního projektu došlo k nárůstu kapacit věnovaných fundraisingu, zejména ze dvou důvodů. Tím prvním je samotná realizace projektu a jeho aktivit, které do velké míry souvisely s posílením kapacit této oblasti. Slovy jednoho z klíčových pracovníků: *„Věnovali jsme se cílené práci s individuálními dárci, konzultacím k nastavení FR kampaní a získali jsme podporu při jejich realizaci i včetně vyhodnocení.“* Další pracovníci se k tématu více či méně vyjadřovali stejným způsobem. Tedy, že kapacity pro fundraising, zejména individuální, v organizaci vzrostly. V této oblasti je však i nadále potřeba soustavně a cíleně pracovat a brát ji jako prioritu.

Klíčovým aspektem je, že organizace s těmito fakty pracuje v navazujících strategických dokumentech, které s dalším posílením kapacit fundraisingu počítají.

Jasně stanovená vize a cíle organizace

V rámci tohoto doplňkového evaluačního cíle jsme hodnotili samotnou existenci strategických dokumentů a systému pro vyhodnocování strategie. Dále pak míru a způsob, kterým se klíčoví pracovníci organizace k tomuto strategickému rámci vztahují.

Strategický plán

Strategie pro roky 2026 – 2028 byla úspěšně vypracována a formálně schválena Radou organizace dne 26.5.2025. Strategické plánování bylo postaveno na facilitovaném workshopu s externí konzultantkou pro management a Radu organizace, dále pak na workshopu pro širší tým během strategického workshopu a průběžného připomínkování na půdorysu managementu a Rady LOMu. Důležitým kontextuálním faktorem vzniku strategie byl odchod ředitelky organizace na konci roku 2024. Strategie tedy vznikala jako „kolektivní“ dílo klíčových pracovníků a Rady.

Strategie obsahuje misi, hodnoty a **vizi organizace** být odborným lídrem v oblasti mužských témat v ČR. Dále pak konkrétní strategické cíle rozdělené do čtyř hlavních oblastí. Organizace pak pracuje s ročními plány aktivit vedoucích k naplnění stanovených cílů (tzv. kapitánské rozkazy). Dále pak existuje systém pravidelného vyhodnocování a aktualizace plánů, se kterým organizace již dlouhodobě pracuje. Potřebu vracet se ke strategickým dokumentům a jejich plnění reflektovali při rozhovorech i zaměstnanci organizace. Ti zároveň pozitivně hodnotí přínos kapacitního projektu, který vytvořil pro strategické plánování prostor.

Slovy jednoho z klíčových zaměstnanců: *„Měli jsme možnost využít externí konzultace a facilitace celého procesu. A existence kapacitního projektu nás též přiměla se zastavit a věnovat tématu čas.“* Z rozhovorů též vyplývá, že právě tento faktor (nedostatek prostoru pro strategické plánování) vedl k tomu, že na předchozí období neexistoval funkční strategický rámec, se kterým by organizace pracovala a strategické řízení probíhalo pouze na základě ročních plánů. Je možné, že i tento přístup mohl zapříčinit např. „náhlý“ výpadek finančních zdrojů mezi lety 2023 a 2024. Ukazuje se jako nezbytné, aby organizace pracovala s dlouhodobým i střednědobým strategickým

rámcem, který pomůže předejít podobným krizovým situacím nebo se na ně lépe připravit, a podle kterého bude možné plánovat aktivity s dlouhodobější vizí směřování organizace.

Rozumění vizi a cílům

V rámci projektu měli klíčoví pracovníci možnost podílet se na vzniku strategie, včetně formulování vizí a cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že existuje vysoká míra identifikace a pocitu sounáležitosti s organizací a její misí (zaměření na muže a jejich potřeby). Celkově lze říci, že přínos kapacitního projektu hodnotí zaměstnanci pozitivně. Např. takto:

„Nový LOM už mnohem více ví, co chce a teď by měl postupně pracovat na tom, aby jej tak vnímala i veřejnost."

„Projekt nám pomohl při definování toho, co by měl být LOM, kam chceme směřovat a jak vnímáme LOMí témata."

Tato identifikace je patrná i u vize/vizí a jednotlivých cílů organizace. V této rovině je však viditelných několik témat, na kterých je potřeba dále pracovat. Jedním z těchto témat, které se ukázalo také jako klíčové při strategickém plánování a nová strategie se na něj snaží do velké míry reagovat, je upozadění vize celé organizace na úkor dvou největších programů (Patron, Zvládání vzteku), které tvoří většinu aktivit organizace a zároveň tři svébytné celky uvnitř jedné organizace. Každý program má svého vedoucího/vedoucí, tým, metodiky apod. Formulace zastřešující vize (zaměřené obecně na mužská témata), která by vize programů zarámovala, se ukazuje jako jeden z hlavních úkolů na další období. Zároveň se ukazuje jako nutnost, aby tato vize byla naplněna konkrétními aktivitami, které vytvoří nutné personální i finanční kapacity. Bez nich se může jednat o prioritu, která nestojí na reálných základech. Strategie organizace s těmito fakty pracuje a navrhuje rozšíření aktivit na témata duševního zdraví mužů a práce se současnou generací mladých mužů a proměn jejich vnímání světa.

Druhá obava zaměstnanců spočívá v případném odklonu od naplňování vizí organizace, případně v tom, že se nepodaří smysluplně ukotvit existence dvou největších programů v rámci jednotného směřování LOMu. Program Patron se před několika lety rozšířil z dobrovolnického programu pro muže doprovázející dospívající kluky z dětských domovů do samostatného života, na program, který pracuje i se ženami (patronkami). Program Zvládání vzteku má pak potenciál svoje zaměření též rozšířit i na ženy dopouštějící se násilí v blízkých vztazích.

Slovy jednoho z klíčových zaměstnanců: *„Projekt otevřel některé otázky související se strategickým zaměřením celé organizace. Dva hlavní programy vykazují "odstředivé tendence", což přispívá k rozmanitosti různých požadavků…Vzhledem k nejistotám obecně panujícím obecně v neziskovém sektoru se nám zatím nepodařilo lépe definovat, zda tady synergie převažuje nad transakčními náklady."*

LOM už jednou zažil oddělení zásadní aktivity ze stejných důvodů. Kampaň Suchej únor se od svého 7. ročníku přestala pokoušet profilovat jako kampaň na podporu mužského zdraví a stala se z ní obecná zdravotně osvětová akce, která sice nadále reflektovala genderový kontext pití alkoholu, ale přestala ho zcela komunikovat jako své primární téma. Tým pracující na kampani pak založil vlastní organizaci. V rámci LOMu se vede interní diskuze o tom, zda mají oba výše zmíněné programy v kontextu mise organizace setrvávat či nikoliv a tuto budoucí diskuzi ukotvuje strategie 2026 – 2028. Z rozhovorů s klíčovými zaměstnanci je však znát určitá nejistota z budoucího vývoje.

Efektivní řízení

V rámci tohoto doplňkového evaluačního cíle jsme hodnotili, zda po skončení projektu existuje jasná organizační struktura, popis klíčových pozic a plán na jejich udržení. Dále pak způsob, jakým klíčoví pracovníci organizace systému organizace rozumí a jak se k němu vztahují.

Organizační struktura

Během projektu byla aktualizována a formalizována **organizační struktura**, včetně jasnějšího vymezení odpovědností a kompetencí jednotlivých pracovníků a jejich zastupitelnosti. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že velmi pozitivně vnímaným krokem bylo rozšíření platformy Rady organizace od setkávání Rady s ředitelem/ředitelkou, po kvartální setkávání Rady se všemi zástupci managementu organizace, ke kterému bylo přistoupeno po odchodu ředitelky na konci roku 2024. Zároveň vznikl jasnější popis role a kompetencí Rady.

Pozitivně je hodnocena skutečnost, že kultura organizace je postavena na přímém a otevřeném dialogu a na maximální participaci klíčových pracovníků v rámci jejich kompetencí. Rozšíření Rady, tedy strategického orgánu LOMu o všechny zástupce managementu se zatím ukázalo jako přínosným tahem, nebo je tak přinejmenším hodnoceno. I v této oblasti je však potřeba nadále pracovat. Slovy jednoho z klíčových pracovníků: *„Myslím, že bychom všichni ocenili, kdyby byla rada trochu více přítomná v běžném fungování LOMu a ne jen jako hlasy shora.“*

Mírná obava panuje nad tím, jak do tohoto systému zapadne nový ředitel nebo ředitelka, který ke konci kapacitního projektu v organizaci stále nepůsobil. Na tomto příkladu se však ukazuje, že nábor tohoto klíčového zaměstnance je pro organizaci absolutní prioritou. Na nábor byl LOM schopný i v rámci velmi napjatého rozpočtu dedikovat nezbytné lidské i finanční zdroje. Prostor pro zlepšení je vnímán také u efektivity porad. Slovy jednoho ze zaměstnanců: *„více reportovat a méně diskutovat.“*

Pozitivně je vnímán také vznik nových směrnic a postupů. Jako doplňkový, ale důležitý výstup byl například zpracován **systém práce s dobrovolníky**, a to jako interní směrnice, která definuje proces náboru, školení, koordinace a ocenění dobrovolníků. Tento systém je klíčový zejména pro dobrovolnický program Patron, který je na práci dobrovolníků do velké míry postaven.

Klíčové pozice a jejich udržení

V rámci projektu byla provedena analýza pracovních pozic ve spolupráci s externím konzultantem. Identifikováno bylo šest klíčových pozic, které jsou do velké míry součástí managementu organizace a zcela pak součástí tzv. rozšířeného managementu, který obsahuje širší skupinu zaměstnanců fungujících napříč jednotlivými programy nebo zastávajících klíčové pozice v rámci programů (např. koordinátoři).

V rámci projektu pak vznikl také **plán udržení klíčových pozic,** který je součástí fundraisingové strategie a zahrnuje diverzifikaci zdrojů financování s cílem zajistit stabilní financování těchto pozic a vykrýt případná období krize způsobená výpadkem některých finančních zdrojů.

Závěr a doporučení

Realizace projektu vedla k posílení základních kapacit organizace v souladu s jejími rozvojovými ambicemi. V rámci čtyř hlavních oblastí – komunikace, fundraisingu, strategického plánování a

efektivního řízení – se podařilo dosáhnout řady konkrétních posunů, a to jak na úrovni procesů a nástrojů, tak v oblasti týmové kultury a sdíleného směřování.

V oblasti komunikace organizace přijala a začala naplňovat novou strategii, upravila vizuální identitu a posílila své výstupy směrem k veřejnosti i partnerům. Významnou výzvou zůstává sladění strategického rámce s každodenní praxí a reálnými kapacitami.

Fundraising byl během projektu profesionalizován – došlo ke zpřehlednění nástrojů, vytvoření strategie i postupnému růstu výnosů z individuálního dárcovství. Oblast přesto zůstává náročná a vyžaduje další pozornost, zejména pokud má plnit funkci stabilního a nezávislého zdroje příjmů.

Strategické řízení se opírá o nově přijatý strategický plán, který vznikl participativně a je týmy vnímán jako smysluplný a použitelný dokument. Strategické myšlení se rozšiřuje i mimo vedení, což přispívá ke kultivaci organizační kultury.

Organizační struktura a systém řízení prošli změnami, které pomohly lépe vymezit role, zefektivnit rozhodovací procesy a posílit důvěru ve vedení. Významné posuny byly zaznamenány v oblasti koordinace, sdílení a schopnosti týmů plánovat v delším horizontu.

Doporučení pro další období

1. Efektivní komunikace směrem k partnerům a veřejnosti

- Dokončit implementaci vizuální identity, a to napříč programy.
- Vyhodnocovat komunikační strategii minimálně jednou ročně, stejně jako komunikační strategii organizace.
- Nadále posilovat lidské i finanční kapacity pro realizaci komunikace.

2. Vícezdrojové a předvídatelné financování

- Zaměřit se na další rozvoj individuálního dárcovství, včetně lepší a strategicky uchopené komunikace směrem k dárcům.
- Pravidelně využívat CRM pro plánování i vyhodnocování fundraisingových aktivit.
- Vytvořit plán rozvoje fundraisingového týmu (role, kapacity, školení).
- Dále diverzifikovat zdroje a posílit nezávislost financování.
- Vytvořit plán pro vytvoření finanční rezervy a pro postupnou stabilizaci veřených zdrojů financování.

3. Jasně stanovení vize a cíle organizace

- Pravidelně sledovat plnění strategického plánu na úrovni vedení i týmů.
- Pracovat s plánem jako s živým dokumentem – zapojovat zaměstnance do jeho naplňování a aktualizací.
- Podporovat rozvoj strategického myšlení napříč organizací (např. pomocí interních workshopů).
- Připravit aktualizaci strategie na období po roce 2026 v návaznosti na ukončení projektu, aktuální vývoj v týmech a zapojení nového ředitele/ředitelky.

4. Efektivní řízení

- Stabilizovat klíčové role v rámci vedení i podpůrných týmů dle vzniklých plánů.
- Podpořit průběžné sdílení napříč týmy a zefektivnit koordinaci pomocí metodické podpory či facilitovaných setkání.
- Pravidelně mapovat kapacitní zatížení týmů a reflektovat potřeby z hlediska podpůrných rolí (HR, IT, metodik aj.).

Udržitelnost změn

Změny, ke kterým v organizaci během projektu došlo, mají potenciál dlouhodobého přínosu. Udržitelnost bude záviset především na:

- kontinuálním uplatňování nově zavedených nástrojů a postupů,
- stabilizaci klíčových rolí a přiměřeném kapacitním zajištění,
- schopnosti organizace dál se strategicky rozhodovat a přizpůsobovat změnám ve vnějším prostředí.

Zvláště u komunikace a fundraisingu bude klíčové, zda se podaří dlouhodobě sladit ambice s kapacitami a vytvořit prostředí, ve kterém jsou nové postupy sdílené napříč organizací a dostávají prostor k růstu.