

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2011

Michala Volková

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Sociální a humanitární práce

Michala Volková

Strategické plánování organizace

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Dita Palaščíková

2011

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne 22. 2. 2011

Michala Volková

Děkuji Mgr. Ditě Palaščíkové za odborné vedení, podněty, cenné rady, podporu, ochotu a trpělivost při vedení práce.

OBSAH

Úvod	5
1. Strategické plánování	7
1.1. Reference o stavu diskuse zvoleného tématu v časopisu Sociální práce/Sociální práce.....	7
1.2. Definice předmětu	8
1.3. Přínosy strategického plánování pro NNO.....	10
1.4. Nevýhody strategického plánování pro NNO	11
1.5. Fáze strategického plánování.....	12
1.6. Role vrcholového managementu a externích subjektů.....	13
1.7. Shrnutí.....	15
2. Neziskový sektor	16
2.1. Vymezení v hospodářství	16
2.2. Znaky NNO	16
2.3. NNO jako poskytovatelé sociálních služeb – současný stav.....	18
2.4. Stručný historický exkurz a vymezení služby nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (NZDM)	18
2.5. Definice cílové skupiny NZDM SHELTER a sociální práce s cílovou skupinou	20
3. Kroky strategického plánování v NNO	25
3.1. Vize, poslání a hodnoty organizace.....	25
3.2. Cílová skupina a stakeholders (interesování aktéři).....	28
3.3. Situační analýza	29
3.4. Strategie	34
3.5. Cíle organizace	37
3.5.1. Strategické cíle	37
3.6. Implementační plán	39
4. Praxe strategického plánování v neziskové organizaci	40

4.1.	Popis organizace RIAPS a NZDM SHELTER	40
4.2.	Historie RIAPSu	40
4.3.	Historie NZDM SHELTER	41
4.4.	Současný stav NZDM SHELTER	42
4.5.	Vize, poslání, hodnoty a základní principy NZDM SHELTER	43
4.6.	SWOT analýza RIAPSu Trutnov	45
4.6.1.	Faktory vnitřního prostředí organizace – přednosti a nedostatky	46
4.6.2.	Faktory vnějšího prostředí organizace – přednosti a nedostatky	47
4.6.3.	Závěr SWOT analýzy	48
4.7.	Strategické cíle NZDM SHELTER	49
4.7.1.	Dlouhodobé cíle NZDM SHELTER	50
4.7.2.	Střednědobé cíle NZDM SHELTER	50
4.7.3.	Krátkodobé cíle NZDM SHELTER	51
4.8.	Zvolená strategie pro NZDM SHELTER	51
4.8.1	Dobrovolníci	52
4.8.2	Evropská dobrovolná služba	54
4.8.3	Informační centrum mládeže	54
	Závěr	56
	Použité zdroje	57
	Seznam použitých zkratk	61

Úvod

Proces vzniku a dalšího rozvoje téměř každé organizace lze považovat za živou věc, která se neustále mění a vyvíjí. Každá organizace, ať už zisková, nebo nezisková, se během své práce přizpůsobuje podmínkám a potřebám svým i svého okolí. Tato práce popisuje strategické plánování jako jeden z nástrojů, kterým lze často náhlé a zásadní změny zvládnout. Cílem práce bylo přispět k porozumění významu strategického plánování pro neziskové organizace.

Práce má dvě roviny, teoretickou a praktickou, čemuž také odpovídají zvolené metody jejího zpracování. Pro teoretickou část bylo využito studium odborné literatury, analýza a syntéza vybraných informací z odborných zdrojů. Praktická část je pak pokusem o využití četných pracovních zkušeností autorky, nabytých během působení v organizaci, která se při poskytování svých služeb rozhodla vydat právě cestou strategického plánování.

Teoretická část práce definuje proces strategického plánování, popisuje komplexně jeho význam, formuluje základní principy a podává výčet jeho výhod a nevýhod. Dále následuje popis nestátního neziskového sektoru jako poskytovatele sociálních služeb s přihlédnutím ke konkrétní službě. Poté se věnuje hlouběji jednotlivým krokům strategického plánování, popisuje význam a vhodné způsoby formulace základních stavebních kamenů organizace a současně i dobrého strategického plánu (vize, poslání a hodnoty) a předkládá také popis některých vhodných metod pro analýzu stávající situace organizace jako výchozího bodu pro zahájení celého procesu plánování.

Praktická část práce, která je zároveň její poslední velkou kapitolou, předkládá čtenářům konkrétní příklad strategického plánování při poskytování služby nízkoprahového zařízení pro děti a mládež SHELTER v občanském sdružení RIAPS Trutnov. Úvodní kapitoly o daném poskytovateli a jeho historii střídají konkrétní informace o celém procesu strategického plánování tak, jak skutečně vzešel z praxe.

Autorka doufá, že bude její práce alespoň v některých částech užitečná pro zájemce z řad pracovníků jiných NNO zejména právě tím, že zprostředkovává dílčí praktickou zkušenost s vlastním procesem strategického plánování.

1. Strategické plánování

1.1. Reference o stavu diskuse zvoleného tématu v časopisu Sociální práce/Sociální práce

Zvolené téma je v kontextu diskuse oboru sociální práce stále spíše marginální a ustupuje před jinými tématy, která jsou úžeji (zvláště např. v oblasti poskytování jednotlivých typů sociálních služeb) stále ještě více aktuální a jsou proto také více diskutována nejen v akademickém diskurzu, ale nalézáme jejich přesah zejména v praktické rovině. Máme zde na mysli např. téma standardů kvality sociálních služeb (či další dílčí oblasti, které souvisí s ustanoveními a změnami, které zákon o sociálních službách do praxe přinesl).

Z detailní rešerše dosud již vydaných čísel všech ročníků časopisu Sociální práce/Sociální práce je zřejmé, že se zde téma jako takové v podstatě neobjevuje a pokud přece, pak až v posledních několika letech zejména v souvislosti s organizační kulturou a tématy manažerskými (řízení nestátní neziskové organizace, personální otázky sociální práce, management kvality apod.). Je ale možno konstatovat, že se v uvedeném periodiku nevyskytuje žádný článek, ani odborná stať, které by byly explicitně zaměřené na strategické plánování v nestátní neziskové organizaci poskytující sociální služby.

V této práci přesto odkazují alespoň např. na rozhovor s Mgr. Monikou Jelínkovou, sociální pracovnící ÚSP Kociánka Brno (Jelínková, M. (2010). Hodně důležité pro každou organizaci je mít strategický plán. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 4, s. 19-22), ve kterém vysvětluje důležitost strategického plánování pro poskytování kvalitních sociálních služeb. V článku o vývoji organizační kultury se pak také např. Mgr. Petr Kolařík (Kolařík, P. (2009). Samovolná změna organizační kultury, její přínosy a rizika. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 2, s. 91-99) částečně dotýká důležitého prvku strategického plánování, jímž je stanovení správného cíle.

1.2. Definice předmětu

Pokusíme se nejprve popsat, co pojem strategické plánování znamená. Proces plánování uvádí množství autorů z oblasti managementu jako jeden z jeho základních elementů. Vedle toho jsou jako jeho další prvky nejčastěji uváděny rozhodování, organizování a kontrolování (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 161) a také vedení lidí (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 7). Množství a druhy všech uváděných prvků managementu variiují dle různých autorů, je však možné říci, že uvedené se v literatuře v různém pořadí vyskytuje vždy a proces plánování ve výčtu prvků managementu nikdy nechybí.

Je-li předmětem této práce strategické plánování, je nutno zmínit, že pokud je takto vymezeno (tedy nejde-li jen o prosté plánování bez přívlastku strategické), přístup autorů se liší více. Někteří jej totiž zahrnují pod rozsáhlejší manažerskou oblast, již je strategické řízení (Bělohlávek, 2006, s. 185 – 233), anebo také přímo řízení strategie (Kaplan, Norton, 2010, s. 15). Jednotlivé principy a stěžejní koncepty jsou ale, jak ukážeme níže, v zásadě totožné.

Rozdíl mezi strategickým řízením a strategickým plánováním nicméně přibližuje např. porovnání definice Miglioreho (1990, s. 182, překlad autorka), který strategické plánování popisuje jako

„rozdílení směru, cíle organizace. Je to produkt i proces. Produktem je samotný plán. Ten je psaný a jasně definuje, kde chce organizace být v delším období, obvykle tři až pět let. Plán obsahuje cíle, strategii a krátkodobé kroky k zajištění celkového úspěchu. Proces je interakce, která se odehrává v rozvoji plánu.“

Naproti tomu strategické řízení je pak celou *„filosofií vedení v souladu s procesem plánování. Jde o sled rozhodnutí a akcí, které efektivně naplňují strategický plán. Proces strategického managementu obsahuje způsob, jakým řídicí tým řídí organizaci v průběhu jeho prosazování.“* (Migliore, 1990, s. 184, překlad autorka).

Bárta (1997, s. 16-17) formuluje podstatu tak, že celý proces strategického plánování, vzniku a implementace strategického plánu a jeho vyhodnocování jsou obsaženy procesem strategického řízení. Můžeme říci, že řízení je hierarchicky

abstraktnější proces a jako takový může pojmut i plánování coby kategorii (oblast) nižšího řádu. Kovář (2008, s. 27) definuje strategické plánování poměrně jednoduše jako *„proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním vytváří subjekt konkurenční efekt.“* Podobnou definici nabízí i Šedivý a Medlíková (2009, s. 28), kdy popisují strategické plánování jako proces k zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace, kdy se všechny zainteresované skupiny organizace (mimo cílové skupiny) shodnou na poslání a zaměření organizace, na konkrétních službách a programech a na cestě, kterou bude muset organizace projít k naplnění svých cílů. Smyslem strategického plánování je dobře definovat, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu chtěla nacházet.

Se strategickým plánováním úzce souvisí strategie. Ta představuje jistou alternativní cestu k dosažení určitého cíle či záměru (Bárta, 1997, s. 16). Bárta (1997, s. 16) dále při definování strategického řízení říká, že je *„procesem naplňování představ popsanych ve strategickém plánu a obnáší především implementaci, vyhodnocování a případnou úpravu akcí a činností směřujících k dosažení cílů a záměrů formulovaných ve strategickém plánu.“* Strategické plánování je dle stejného autora (Bárta, 1997, s. 15) proces, jež vede ke vzniku představy o tom, čím by se *„organizace chtěla v budoucnosti zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet a jakou cestou bude muset projít, aby mohla uskutečnit své záměry.“*

Jak už bylo uvedeno výše, praktickým výstupem strategického plánování je strategický plán jako materiál k samotné realizaci (pouhá existence plánu sama o sobě totiž bez jeho další realizace nezaručuje dosažení cílů celého procesu). Dokument, který zachycuje výsledky procesu strategického plánování je pak tedy, jak již uvedeno výše, označován jako strategický plán (Bárta, 1997, s. 18). Šimková (2008, s. 140) hovoří podobně o strategickém projektu, který je sestavován při zakládání zcela nové organizace, nebo během zásadnějšího *„rozšíření, restrukturalizaci, modernizaci či zvedení nových výrobků/služeb na trh u organizace již zavedené.“*

Strategické plánování je pro neziskovou organizaci nezbytné zejména v případech, kdy nemá vymezené své fungování v časovém horizontu několika let

a také v případech, kdy dochází k výraznému ovlivňování externích faktorů (např. ekonomická krize, bankrot dominantního dárce apod.). Podobně je vhodné, dojde-li v organizaci k výrazné změně (Šedivý a Medlíková, 2009, s. 28).

1.3. Přínosy strategického plánování pro NNO

Obecně lze charakterizovat význam a přínos strategického plánování ve schopnosti dobře se orientovat v konkurenčním a „nepřátelském“ prostředí a zároveň mít schopnost spolupracovat s jinými firmami a to i s potenciálními konkurenty, což zvyšuje životaschopnost firmy (Donelly a kol., 1997, s. 230). V prostředí neziskových organizací jsou výhody strategického plánování potenciálně převažující nad náklady souvisejícími s tvorbou a implementací strategického plánu (Bárta, 1997, s. 19-21). V organizaci dochází ke zlepšení výkonnosti, stimulaci myšlení a vyjasnění představy o budoucnosti (usměřňuje totiž organizaci k definování jasného a srozumitelného poslání, popř. jeho redefinování) a řešení nejdůležitějších organizačních problémů (Berry podle Bárta, 1997, s. 31). Přínos strategického plánu je možno rovněž nalézt v získání schopnosti zvládnout případnou kritickou situaci rozpočtování s omezenými finančními zdroji a možnosti začít jednat proaktivně, namísto pouhého reagování na okolí (reaktivní jednání). Strategické plánování také rozvíjí týmovou práci uvnitř organizace, neboť na plánu se podílí celá skupina lidí, která tak svým zapojením při jeho tvorbě a realizaci může ovlivnit celou organizaci.

Strategický plán se také stává nástrojem, na kterém se dá interesovaným zájemcům (např. donátorům, sympatizantům apod.) ukázat budoucí záměry organizace (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 28). V často nestabilním prostředí NNO se tak může strategický plán stát efektivním důkazem při argumentaci pro podporu konkrétní organizace např. během procesu rozdělování finančních prostředků z rozpočtu kraje apod. Jednoduše, organizace, která zná dobře své cíle, se stává důvěryhodnějším příjemcem veřejných financí. Kolařík (2010, s. 97) také vyzdvihuje pozitivní přínos formulace dlouhodobého cíle, když konstatuje, že *„vzdálenější cíl nám umožní vnímat dříve případné excesy a přikládat objektivnější váhu faktorům působícím na organizaci.“*

1.4. Nevýhody strategického plánování pro NNO

Kromě přínosů má strategické plánování pro organizace také jistá omezení. Jedním výrazným omezením jsou potenciálně příliš vysoké náklady na proces (Bárta, 1997, s. 21). Organizace by si proto měla před samotným zahájením procesu strategického plánování vymežit, kolik času a financí do něj může investovat a zda těmto investicím mohou odpovídat přínosy (Bárta, 1997, s. 21). Vždy je dobré zvážit celkovou situaci, v níž se organizace právě nachází a zohlednit některé proměnné. Konkrétní situací, ve které není vhodné aplikovat strategické plánování, je např. akutní krize ohrožující existenci organizace samotné. Přínosy strategického plánování jsou dlouhodobé, a proto těžko budou řešit závažnější existenciální krizi, která aktuálně ohrožuje samotné základy organizace (Bárta, 1997, s. 21).

Riziko při zavádění procesu strategického plánování může představovat také výskyt některé z následujících překážek, jak je uvádí Bělohlávek (2006, s. 187-190). Jedná se o tyto prvky: chybějící poslání a vize firmy; nesystémovost; nepřipravenost ke změnám; obranné jednání; krátkozrakost; byrokracie; výrobní orientace; prodejní orientace; paradigma; osobní zájmy; falešný pragmatismus; špatná informovanost; formalismus; nerozhodnost; nedůslednost; ignorování kulturního kontextu.

Nevýhodou je tedy možná obtížnost zajistit to, aby byly všechny výše uvedené překážky dostatečně rozpoznány a eliminovány před samotným zahájením procesu plánování či upraveny do takové míry, aby výrazně nenarušovaly další kroky v průběhu celého procesu. Nevýhodou je pak také situace, kdy s myšlenkou strategického plánování nepřichází vedení organizace, ale je zaváděno např. z popudu a rozhodnutí zřizovatele. Zejména tedy např. v případě příspěvkových organizací vzniká riziko, že jejich vedení i zaměstnanci budou přijímat změny jako cosi nežádoucího, co je diktováno zvnějšku. Dopad takového přístupu na realizaci strategického plánování je nasnadě. Ovlivňuje-li každý zaměstnanec svým dílem strategický plán a jeho realizaci, riziko možného neúspěchu se tak zvyšuje. Nevýhodou se tedy může stát nedostatečná predispozice, pozitivní nastavení a naladění uvnitř organizace a nedostatečné přesvědčení o smyslu a účelu procesu.

1.5. Fáze strategického plánování

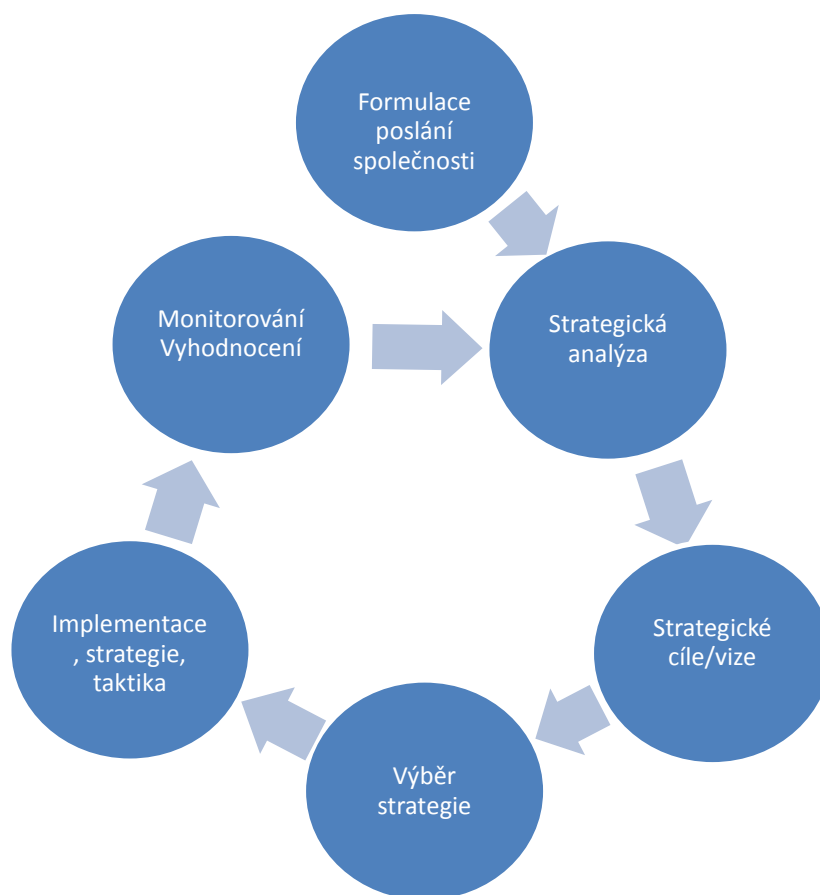
Proces strategického plánování je postupný a v provázanosti jednotlivých kroků logický. Není možné některý z kroků přeskočit či pominout. Pro úspěšnou aplikaci strategického plánování v organizaci musí dojít k realizaci každého z nich. Bárta (1997, s. 18-19) uvádí jednotlivé kroky strategického plánování takto:

1. Zpracování přehledu historie a současné situace organizace.
2. Ověření aktuálnosti dosavadního, příp. formulace nového poslání organizace.
3. Situační analýza (analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace).
4. Stanovení dlouhodobých cílů organizace.
5. Vytváření, vyhodnocení a volba strategií k dosažení stanovených dlouhodobých cílů organizace.
6. Zpracování implementačního plánu.

V prvním kroku hledáme odpověď na otázku aktuální platnosti současného poslání organizace. Pokud zjistíme, že stávající formulace poslání organizace při zohlednění změněných vnějších i vnitřních podmínek organizace již dále neodpovídá a nevyhovuje, je nutné přistoupit k reformulaci poslání a najít znění poslání nového, které bude lépe vystihovat současný stav.

Po tomto kroku můžeme přistoupit k provedení situační analýzy. Jsou analyzovány zejména silné a slabé stránky organizace, vnější příležitosti a hrozby. Součástí analýzy by měla být rovněž analýza současných i budoucích klientů organizace (služby) a dalších dotčených subjektů (např. spolupracujících organizací, dárců, lokální politické reprezentace apod.). Jako vhodný nástroj pro tento krok se doporučuje užití tzv. SWOT analýzy. Z této analýzy pak vycházíme při definici klíčových faktorů úspěchu.

Dle výše popsané analýzy a v souladu s posláním stanovujeme postupně cíle. Ty jsou vždy odstupňovány dle časového hlediska, a sice od dlouhodobých, přes střednědobé až ke krátkodobým.



Obr. 1. Cyklus strategického plánování

Zpracování implementačního plánu pak přichází jako logicky závěrečný krok. Je popisem způsobu uvádění formulovaných změn do praxe života organizace. Pro ilustraci a pochopení principu tvorby a aplikace strategického plánování slouží výše uvedený obrázek (Obr. 1. Cyklus strategického plánování).

1.6. Role vrcholového managementu a externích subjektů

Proces strategického plánování musí vést vrcholový management (top management). Pouze ten totiž může plně rozumět poskytování konkrétní sociální služby a znát celé okolní konkurenční prostředí, také vnitřní stav organizace a má mít celkový nadhled, který jeho jednotlivým členům umožňuje vidět všechny důležité věci ve vzájemných souvislostech. Strategické plánování je příliš důležité

na to, aby bylo delegované na nižší úroveň řízení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 191). Tím se však nevylučuje nezbytné zapojení všech zaměstnanců organizace do procesu. Kolařík podobně upozorňuje na to, že např. také při řízení organizační kultury je vhodné, aby její aktuální stav sledovalo vedení a s ohledem na vhodné nutné korekce samo včas zasáhlo. Zjistí-li vedení nevhodný směr ve vývoji dané organizace (a to na základě průběžného pozorování), je vhodná včasná intervence. Uvedený autor (Kolařík in Sociální práce, 2/2009, s. 91) k tomu říká, že

„zodpovědnost za tento monitoring má především management. Pokud zjistí, že dochází k nežádoucím změnám, pak musí intervenovat do vývoje s celou svou výkonnou mocí. K této intervenci má docházet až v krajním případě. V případě „mocenských“ intervencí totiž hrozí nebezpečí, že nedojde ke změnám kultury, ale jen ke změnám chování. To je nebezpečné zvláště pro organizace, jejichž práce má etický rozměr, např. v sociální sféře.“

Popisovaný monitoring zde uvádíme zejména proto, že jeho základní znaky jsou v zásadě totožné s těmi, které jsou důležité i pro strategické plánování (tzn. zevrubný vhled do nitra organizace). O' Donovan (2006 podle Kolařík v Sociální práce/Sociální práce, 2/2009, s. 97) tak říká, že management konkrétní organizace musí „znát poslání organizace (proč byla zřízena), filozofii, kterou se řídí při naplňování svého poslání a cíl, kterého chce dosáhnout.“ Podobně jako top management organizace ovlivňuje její organizační kulturu, měl by být hybatelem změn i v oblasti strategického plánování. Udává-li vedení organizace směr v rámci organizační kultury, je zřejmé, že se uplatnění stejného leadershipu vztahuje i na oblast strategického plánování.

Vhodné je také zapojení externích poradců, odborníků na strategické plánování, anebo alespoň někoho, kdo zná přesně cílovou skupinu poskytované služby, má zkušenosti např. s řízením stejné nebo podobné služby a zná dobře její specifika, úskalí a rizika jejího poskytování. Může se jednat o vedoucí NNO, kde již bylo strategické plánování s úspěchem zavedeno. Výhody zapojení externího konzultanta popisuje např. Jelínková (Jelínková v Sociální práce/Sociální práce, 4/2010, s. 21):

„...když tvoříme strategický plán naší organizace, tak to můžeme buď dělat my, sami zaměstnanci Kociánky (Ústav sociální péče pro tělesně postiženou mládež v Brně – Králově Poli, pozn. autorky), nebo si pozveme nezávislého konzultanta, který nám s tím pomůže. Protože on už má zkušenosti, zatímco my ty zkušenosti teprve sbíráme. Konzultant vám poradí, řekne, ano, toto fungovalo, nebo řekne, tady to, co máte namyšleno, to už tady jednou bylo. Zkoušela to jiná organizace a nevyšlo to. A nevyšlo to z těch a těch důvod, tak se vyvarujte toho nebo předejděte tomu. Myslím si, že to je hodně důležité. Upozorní na to, co zase jinde funguje. Co nám by se hodilo, co by nám doporučili, jak to vyřešit a podobně...Konzultace je dobrá a ušetří se čas a energie. Ušetřit peníze lze na jiných místech, ale toto je opravdu důležité, ta vize, směr, kam směřujeme.“

Pro nalezení vhodného odborníka lze oslovit některou z konkurenčních organizací, které své služby již podle strategického plánování řídí, lze rovněž využít např. nově vzniklého Registru odborníků. Tento registr nabízí poskytovatelům sociálních služeb možnost podpory kvalifikovanými nezávislými odborníky v mnoha různých oblastech činností, které jsou základní součástí poskytování sociálních služeb nebo s nimi nějak souvisejí. Jednotlivé odbornosti jsou členěny do základních devíti oblastí, včetně oblasti Management a ekonomika v sociálních službách, každá oblast pak obsahuje množství dalších dílčích odborností (zmíněná oblast tak obsahuje např. podoblasti Implementace systémů managementu kvality, Řízení procesu změny, Plánování a také právě i Strategické řízení). K datu vzniku této práce Registr odborníků obsahoval 3 osoby, jež přímo nabízí své poradenské služby v oblasti strategického řízení (Registr odborníků [on-line]. Dostupné 22. 2. 2011 z <http://www.nrmo.cz/>).

1.7. Shrnutí

Strategické plánování je kontinuální proces. Je nezbytné, aby organizace, procházející celým cyklem, pokračovala neprodleně od začátku a stále tento cyklus opakovala (Bělohlávek a kol., 2006, s. 191). Je také zřejmé, že celý proces strategického plánování je velmi dynamický a může významným způsobem zajistit organizaci úspěch při dosahování svého poslání a pružném reagování na měnící se podmínky okolí i požadavky vycházející zevnitř tím, že přijatá opatření jsou při procházení celým cyklem neustále ověřována.

2. Neziskový sektor

2.1. Vymezení v hospodářství

Národní hospodářství obecně lze rozdělit do tří sektorů – podnikatelský (ziskový), veřejný (neziskový státní) a občanský (neziskový nezávislý na státě, vychází z iniciativy občanů). Téma této práce je úzce spjato právě s občanským sektorem, který lze chápat jako určitý prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a zejména jednotlivými občany, popř. jejich skupinami (Dohnalová podle Škarabelová, 2005, s. 52)

Význam občanského sektoru je důležitý v několika rovinách. Z ekonomického hlediska se lze na existenci občanského sektoru dívat jako na určitou odpověď na nedostatky státu a trhu (Dohnalová podle Škarabelová, 2005, s. 6). Politologové zase považují za významnou zprostředkovatelskou funkci občanského sektoru právě v prostoru mezi státem a trhem. Neziskové organizace umožňují členstvím občanů aktivní spoluúčast na svých činnostech a jejich prostřednictvím tak mohou vyjadřovat požadavky, přání a potřeby občanů. (Srov. Dohnalová podle Škarabelová, 2005, s. 6) Konkrétně pak občanský sektor přispívá k zaměstnanosti občanů, podporuje aktivní občanství, demokracii, zajišťuje širokou škálu služeb, zastupuje zájmy občanů a podporuje lidská práva (Dohnalová podle Škarabelová, 2005, s. 6).

2.2. Znaky NNO

Občanský sektor je tvořen neziskovými organizacemi, které vznikly dobrovolným sdružením občanů a jež si kladou za cíl nikoli zisk, ale užitek (prospěšnost). Nejznámější a nejuznávanější definici neziskových organizací, která byla přijata i v českém odborném diskurzu, přináší Salamon a Anheier. Ti popisují neziskový sektor jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům. (Salamon, Anheier podle Škarabelová, 2005. s. 24) Při vymezení NNO je podle těchto autorů důležité naplnění pěti základních vlastností:

1. **Institucionalizovanost** - organizace musí mít určitou institucionální strukturu.
2. **Soukromé** - musí být institucionálně odděleny od státní správy, nesmí jí být ani řízeny, to neznamená, že nemohou mít státní podporu, rozhodující je to, že organizace je ve své podstatě soukromá.
3. **Neziskovost** – oproti obecně zažitému mylnému názoru neziskovost neznamená, že organizace nemohou tvořit zisk, nepřípustné je pouze generování zisku jako hlavní cíl, tzn., že zde pouze nesmí docházet k přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace, ale vytvořený zisk musí být použit nadále výhradně na dosažení cílů určených posláním organizace.
4. **Samosprávnost a nezávislost** – organizace jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu jejich činností, tzn., že organizace musí být schopny řídit samy sebe, nikoli být ovládány zvenčí – nekontroluje je ani stát ani jiné instituce.
5. **Dobrovolnost** – organizace využívají forem dobrovolné účasti na svých činnostech formou neplacené práce pro organizaci, prostřednictvím darů apod., členství v nich není právně vynucováno, ani není sankcionována absence členství v nich.

Česká legislativa pak rozlišuje několik základních typů neziskových organizací. Prvním a zároveň nejčastějším typem jsou občanská sdružení (zákon č.83/1990 Sb. o sdružování občanů), dále obecně prospěšné společnosti (zákon č.248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech), nadace a nadační fondy (zákon č.227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech) a církevní právnické osoby (zákon č.3/2002 o církvích a náboženských společnostech). Každá z uvedených forem má další, konkrétnější specifika pro své založení, činnost, oblast ekonomickou atd. Není ale účelem práce zde tato specifika blíže uvádět.

2.3. NNO jako poskytovatelé sociálních služeb – současný stav

Nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) jsou v současné době významné v oblasti sociální práce právě jako poskytovatelé sociálních služeb. Postupně přebírají roli státu, která byla v minulosti silnější (vyplývající z modelu řízení sovětského státu) – stát poskytoval všechny služby bez ohledu na jejich potřebnost či efektivitu (Matoušek, 2007, s. 35-39). Matoušek (2007, s. 12) vývoj NNO v letech minulých popisuje takto:

„Nestátní poskytovatelé sociálních služeb vznikají jako právnické osoby od roku 1990, do té doby nebylo poskytování sociálních služeb ze strany nestátních subjektů možné – nestátní subjekty v podstatě neexistovaly. V roce 1990 bylo nicméně zřejmé, že k rozvoji občanské společnosti je potřeba rovněž nestátní subjekty, jež mohou pracovat na neziskové bázi. Celou první polovinu devadesátých let vznikaly téměř všechny tyto subjekty ve formě občanských sdružení.“

Stát dnes vymezuje legislativní prostor pro jejich fungování, uvolňuje zdroje a nastavuje jejich redistribuci. Část neziskových organizací stále poskytuje sociální služby v dikci státu, jedná se zejména o příspěvkové organizace krajů. Větší část poskytovatelů sociálních služeb z oblasti NNO však tvoří zejména občanská sdružení

2.4. Stručný historický exkurz a vymezení služby nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (NZDM)

Podobně jako jiné typy sociálních služeb v ČR, i NZDM prošli obdobím od r. 1989 několika změnami. Není cílem této práce podrobně popsat vývoj této služby, nicméně je vhodné alespoň stručně popsat některé zásadní milníky. První NZDM se tak v některých městech ČR objevují nejprve okolo r. 1995, kdy jsou zakládána nejčastěji dle vzorů z Německa (Čechlovský podle Smutek, 2010, s. 172). Způsob práce byl proto ovlivněn zejména poznatky z oboru speciální pedagogiky, který má v tamějším prostředí tradičně blízko k metodám práce komunitního typu (Lorenz podle Smutek, 2010, s. 173). Tento model fungoval asi

až do r. 2000, kdy se stala v komunitě poskytovatelů služby NZDM aktuální otázka, co s volnočasovými aktivitami v rámci NZDM. Ta směřovala k jasné diferenciaci kompetencí, tedy zda tyto aktivity spadají do kompetencí sociální práce, anebo sociálních pedagogů (Smutek, 2010, s. 173). V daném období se začal objevovat koncept oddělení obou oborů a založení NZDM pouze jako sociální služby. Po dlouhé oborové diskusi vládl v diskursu stále „*jistý status quo, respektující dvojí kořeny této oblasti práce s mládeží.*“ (Smutek, 2010, s. 173) Situace se ovšem začala měnit s příchodem nového zákona o sociálních službách.

Sociální služby jsou v současné době poskytovány podle zákona o sociálních službách (108/2006 Sb.). Tento zákon přinesl např. kromě ukotvení odborných nároků na praxi sociálního pracovníka, proces registrace služeb či oblast příspěvku na péči také zcela novou typologii sociálních služeb. Sociální služby jsou od r. 2007 rozděleny na tyto základní druhy (§ 32, zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách):

- sociální poradenství,
- služby sociální péče,
- služby sociální prevence.

Dále jsou dle zákona služby rozdělovány dle své formy poskytování (z hlediska toho, musí-li klient přicházet za službou, či zda služba vyhledává klienta). Tyto formy jsou následující (§ 33, zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách):

- Pobytové služby – jsou spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb.
- Ambulantními služby - osoba za nimi dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování.
- Terénní služby - jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí.

Službu NZDM zařazuje zákon o sociálních službách mezi služby sociální prevence. Tyto služby

„napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů“ (§ 53, zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách).

Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež pak poskytují

„ambulantní, popřípadě terénní služby dětem ve věku od 6 do 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy. Cílem služby je zlepšit kvalitu jejich života předcházením nebo snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících se způsobem jejich života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Služba může být poskytována osobám anonymně.“ (§62, zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách)

Služba NZDM obsahuje tyto základní činnosti (§62, zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách);

- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

2.5. Definice cílové skupiny NZDM SHELTER a sociální práce s cílovou skupinou

Matoušek zmiňuje NZDM zejména v souvislosti s problematikou uživatelů drog a návykových látek jako cílovou skupinu této služby (Matoušek, 2005, s. 215). Často se ale také o cílové skupině uživatelů služby NZDM

dozvíme, zabýváme-li se tím, co je známo jako tzv. komunitní práce (Kinkor podle Matoušek, 2003, s. 253 – 269). Uživatelé NZDM často pocházejí z určitého konkrétního města (jeho části či čtvrti), pocházejí tedy přímo z komunity, kde se daná služba nachází. V souvislosti se službou NZDM je možné říci, že hlavním adresátem nízkoprahově orientovaných služeb jsou skupiny dětí a mládeže (Klíma, 2009, s. 13). Klíma (2009, s. 13) je popisuje následovně:

„...na rozdíl od mnoha jiných typů služeb nejsou v centru pozornosti pouze jedinci odpovídající jen jedné, předem vymezené charakteristice. Potenciálními klienty jsou proměnlivá uskupení dospívajících, u nichž je velmi těžké vysledovat nějaké zřejmé společné rysy. Jde o neformální skupiny teenagerů, setkávajících se na určitém oblíbeném místě, trávících spolu čas, situačně sprádaných plány a realizujících podle nich své akce. Pojem „cílové skupiny“ je pak spíše abstraktní sociální konstrukcí, ovšem bez dostatečné výpovědní hodnoty. Způsob, jakým charakterizujeme cílovou část populace, a kritéria, která užíváme k typologizaci klientů, jsou vždy i výpovědí o obsahu nabídky. Jsou rovněž výpovědí o způsobech poskytování pomoci, a také o přístupu k problémům klientů a strategií řešení. Obvyklé definice vybrané skupiny v okruhu kontaktní práce tento aspekt postrádají.“

A Klíma (2009, s. 13) pokračuje, když říká, že definované cílové skupiny *„jsou zřetelně charakterizovány – respektive značkovány – svým problémem: faktem přítomnosti určité patologie či sociální deviace (prostituce, experimentování s drogami, závislost, kriminalita, sprejerství apod.).“*

Klienty NZDM SHELTER jsou děti a mladí lidé ve věku 14 až 21 let z Trutnova a jeho blízkého okolí (od ledna roku 2011 poskytovatel rozšířil cílovou skupinu i o mladší děti ve věku 8 – 14 let), v jejichž životě došlo nebo dochází k událostem, které negativně ovlivňují jejich vývoj, zvláště v oblastech vzdělávání a rodiny. V rámci první oblasti se řeší nejvíce problémy se šikanou, záškoláctvím, strachem z učitelů, problémy s prospěchem a nezvládnutím učební látky, problémy s výběrem vhodné školy a problémy s motivací k učení. V souvislosti s rodinou se NZDM SHELTER zaměřuje na problémy a konflikty v rodině, problémy vzniklé kvůli rozvodu rodičů uživatele, nezájmu rodičů

o uživatele či přímo jeho týrání a zneužívání. Častým problémem, který je nutné řešit, je pak i odchod uživatele z rodiny.

Hlavní strategie a obsahy činností směřují (obecněji v NZDM) zejména k následujícím cílům (Klíma, 2009, s. 14):

1. snižování bezprostředních zdravotních rizik vyplývajících z nějakého rizikového chování (delikvence, přenos pohlavních chorob apod.)
2. minimalizace rizik z různých druhů interpersonálních konfliktů
3. zprostředkování kvalifikovaného řešení problémů a zejména jejich identifikace a přijetí klienta
4. snižování nebezpečí sekundární deviace a patologizace
5. stabilizace nepříznivé situace a rozšíření životních možností a příležitostí

Racek a Herzog (2009, s. 326-327) popisují sociální práci v NZDM rozloženou v několika okruzích. Prvním okruhem jsou činnosti jako sociální služby. Řadí sem zejména tyto:

- kontaktní práce – vytváří se jí základní rámec práce, jde o specifický kontakt s klientem, jehož cílem je vytvoření dostatečné důvěry a podmínek pro rozvíjení kontaktu, součástí je hledání a upevňování hranic s klientem a kultivace jeho schopnosti vyjadřovat vlastní potřeby, nejčastější podobou je rozhovor
- situační intervence – sociálně pedagogická práce během situací s výchovným obsahem, pracovník zde vstupuje do interakce, přináší nové podněty a reflektuje danou situaci
- informační servis – jedná se o poskytování specifických informací, je prováděn ústně a informace jsou zaměřeny na základní témata, sociálně právní a zdravotní témata (nebo jiná, specifická témata na základě dohody s klientem)
- poradenství – opět formou rozhovoru, obsahem je vyhodnocení situace, poskytnutí rady, řešení a informací, které mohou vést k odstranění potíží (zpravidla se zaměřují na oblast vztahů a sexu, rodiny, drog, volného času a školy)
- krizová intervence – jde o přístup zaměřený na zvládnutí psychické krize, obsahuje také návrh opatření

- zprostředkování jiných služeb – dojednání jiné návazné služby, popř. doprovod pracovníkem do místa jejího poskytování
- případová práce – jedná se o dlouhodobou individuální práci, která se děje plánované

Dalším okruhem činností jsou pak preventivní a pedagogické výkony. Jde o programy vytvořené podle specifických potřeb dané skupiny v konkrétní lokalitě. Racek a Herzog (2009, s. 326-327) mezi ně řadí zejména tyto:

- programy jednorázové příležitostné – např. informační stánek na hudební akci (koncert, festival)
- programy dlouhodobé – během nich jsou předávány specifické znalosti, anebo je umožněn nácvik specifických dovedností
- doučování – v základní formě individuální, možno dlouho- či krátkodobé

Třetím a posledním okruhem jsou výkony v oblasti volnočasových aktivit (Holiš, 2006, podle Racek a Herzog, 2009, s. 326-327). Mluvíme o těch aktivitách, které nejsou zařazovány do ostatních výkonů NZDM, ale poskytují náplň volného času a jsou rovněž prostředkem k sociální práci:

- aktivity, které iniciují klienti sami
- akce motivují klienty směrem k odpovědnosti za její samotný průběh
- aktivity, jejichž výkon umožňuje utváření lepšího vztahu mezi pracovníkem a klienty

Kompetence pracovníka v NZDM pak identifikuje např. Jabůrková (Jabůrková podle Janoušková, 2008, s. 333), náplň práce pracovníka rozděluje do těchto okruhů jeho činností:

- přímá práce s uživatelem služby,
- nepřímé aktivity v jejich prospěch,
- činnosti nezbytné pro vlastní realizaci a rozvoj sociální služby,
- konzultace práce se sociálními pracovníky dle organizační struktury zaměstnavatele,
- aktivity ve prospěch osobního profesního rozvoje.

Jak je z předchozího textu zřejmé, obsah a náplň sociální práce i jednotlivé kompetence pracovníka v NZDM z nich vyplývající jsou velmi bohaté

a různorodé. Konkrétní náplň pak závisí na poptávce v dané skupině uživatelů určitého NZDM.

3. Kroky strategického plánování v NNO

Strategické plánování má poměrně jasně danou strukturu a postup. Tato kapitola popisuje blíže jednotlivé kroky průběhu strategického plánování a doplňuje úvodní popis Kapitoly 1.

3.1. Vize, poslání a hodnoty organizace

Vize, poslání a hodnoty organizace patří mezi základní prvky, které by měly být stanoveny při vzniku jakékoli organizace, protože právě z nich se později odvíjí stanovování konkrétních cílů a plánů činnosti.

Vize

Formulování vize organizace by mělo být vždy prvním krokem při založení nové organizace, protože právě vize vyjadřuje její základní orientaci, popisuje, čím by měla organizace být a kam se chce ve své oblasti působnosti dostat (Šimková, 2008, s. 10). Vize by měla svým pohledem do daleké budoucnosti podporovat principy dlouhodobé udržitelnosti, tedy budování kapacit i stability organizace (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 33.) Vypracování formulace vize je také první krok pro úspěšné uplatnění poslání a vypracování úspěšného strategického plánu. Závisí na charakteru poslání organizace, zda je formulování vize, s níž všichni souhlasí, jednoduché, anebo naopak obtížné. Formulace vize má splňovat následující charakteristiky (Rektořík, 2010, s. 34–35):

- směřuje do vzdálené budoucnosti
- definice je krátce formulovaná
- pro každého je srozumitelná
- popisuje konstantní stav
- je možná ji sdílet s několika dalšími organizacemi v lokalitě (regionu, státě atd.).

Poslání

Drucker (1994, s. 48) říká o poslání, že *„je smyslem existence neziskových institucí. Existují proto, aby změnily společnost a život jednotlivce v ní. Existují pro své poslání a na to nesmí nikdy zapomínat...Poslání je nutno důkladně promyslet a připravit se na jeho případnou změnu.“* Pro vznik a dobré fungování organizace je nutné vymezit jasně důvod její existence, oč organizace usiluje a to vše vhodně zformulovat v poslání. Je dobré si také uvědomit, zda jsou stanovená poslání reálná. Drucker (1994, s. 16) pokračuje, a říká, že definice poslání

„musí mít provozně technické zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, co se organizace opravdu snaží vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.“

Strecková (1998, s. 167) pak specifikuje poslání neziskové organizace jako definování souboru potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitých hodnot produkovaných statků a služeb. Poslání má na rozdíl od vize konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, proč byla organizace založena, a na rozdíl od organizací ziskových, které jsou zakládány za účelem podnikání (a zisku), vyjadřuje poslání modifikaci činností, které jsou realizovány. Dále také reprezentuje definici zaměření organizace v souvislosti s dosažením anticipovaných užitků. Je výstižné a jeho formulace odlišuje organizaci od dalších, podobně zaměřených. Takovéto poslání je primárním vodítkem pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace. Poslání jako klíčová dominanta organizace se má vyznačovat těmito znaky (Rektořík, 2010, s. 35–36):

- Vychází ze základní filozofie neziskových organizací, tzn. z uspokojování potřeb občanů, které tržní sektor nemůže zajistit.
- Mělo by, s ohledem na potřeby, které organizace zajišťují, ctít altruistický pohled na svět a morální zásady.
- Je zaměřeno na to, o co se organizace skutečně snaží (bude snažit) dělat, aby každý zaměstnanec (člen) pochopil, jak jeho činnost přispívá k dosažení jejich cílů.

- Je tak konkrétní, aby bylo podkladem pro stanovení cílů organizace (jako operativních kroků k jeho dosažení), ke stanovení celé strategie, dosahování užitků, výkonnosti a celkové efektivnosti své činnosti.
- Vychází z relevantních potřeb určeného segmentu občanů a z možnosti právě zakládané nebo organizace již existující.
- Je formulováno tak, aby bylo srozumitelné všem myslitelným cílovým skupinám, ale také všem ostatním subjektům vnějšího okolí, které jsou možnými zdroji financí nezbytných pro činnost organizace, a také kontrolním orgánům.

Formulace poslání tedy také závisí na dané organizaci a jejím specifickém charakteru. Tak jako jsou vždy odlišnosti mezi jednotlivými organizacemi, jejich právním vymezením či velikostí, existují rozdíly i v přístupu k formulaci poslání. V něm se nutně musí odrazit nejen zaměření organizace, ale např. třeba také její historie. Podstatné je i to, že žádná právní norma neupravuje formulaci poslání, avšak kvalitně formulované poslání je základním stavebním kamenem úspěšného fungování organizace (Rektořík, 2010, s. 35–36). Definice poslání musí být jasná a jednoduchá, protože na jejím základě se pak stanovují specifické cíle.

Poslání má obsahovat základních pět složek – to, oč organizace usiluje, cílovou skupinu, programy a služby, které organizace nabízí, věcnou a územní působnost organizace a hodnoty a základní filozofii organizace. Poslání organizace může a mělo by (jako základní důvod její existence) platit dlouhodobě (Strečková, 1998, s. 167), ale cíle jsou většinou krátkodobé – měly by se měnit. Se vznikem nových cílů a úkolů rušíme staré, které ztratily na významu. (Drucker, 1994, s. 19). Drucker také definuje tři základní předpoklady, které je nutné splnit pro úspěšné naplnění poslání - vyhledat vhodné příležitosti, prokázat příslušnou kompetenci a bezvýhradně se angažovat (Drucker, 1994, s. 19). Význam správně formulovaného poslání spočívá zejména v záruce toho, že smysl a záměry organizace budou správně pochopeny. Takové poslání ulehčuje rozhodování o jednotlivých cílech a programech organizace a také o využití jejich veškerých zdrojů. Poslání organizace má také význam pro jednotlivé pracovníky tím, že jim umožňuje ztotožnění se smyslem existence organizace a jejími záměry, ale také se podílí na formování organizační kultury (Bárta, 1997, s. 32-33.)

Hodnoty

Srozumitelné a podrobné písemné definování hodnot (pro účely této práce myslíme hodnoty jako filozoficko-sociologické kategorie, určité skutečnosti, kterých si daný člověk, skupina či organizace váží a preferuje je) musí být nezbytně součástí každého strategického plánu, protože zejména na jejich základě se v organizacích buduje celá organizační kultura. Důležité je uvědomit si, co hodnoty v dané organizaci nejsilněji ovlivňují (ale také zpětně, co ovlivňuje je), a jaké tyto hodnoty jsou, popř. jak se bude posuzovat jejich naplňování. Hodnoty ovlivňují celý život organizace a je důležité, aby jim lidé správně porozuměli. Proto je také nutné tyto hodnoty přesně vymežit a definovat pravidla s nimi spojená. Hodnoty totiž také popisují organizaci a její chování. Pro jejich vzájemné sdílení je nezbytné, aby jim lidé porozuměli a ztotožnili se s nimi. Počet hodnot se volí podle rozsahu poslání – v praxi se doporučují alespoň tři hodnoty. (Šedivý, 2009, s. 32) Součástí vymežování hodnot by mělo být také určení jednotlivých indikátorů a ukazatelů, podle kterých se bude posuzovat, zda jsou vhodné a prospěšné pro fungování organizace.

3.2. Cílová skupina a stakeholders (interesování aktéři)

Vymezení cílových skupin a tzv. stakeholders je dalším základem pro volbu kvalitní strategie organizace. Organizace by si měla vymežit, kdo přesně tvoří tyto skupiny, jak jsou velké, jaké jsou jejich základní potřeby a co skutečně tyto skupiny chtějí (Šedivý, 2009, s. 35). Opět zde platí pravidlo, že vydefinování cílových skupin a stakeholders by mělo být co nejkonkrétnější a nejpřesnější, protože tehdy lze připravit nabídku, která bude „šitá na míru“.

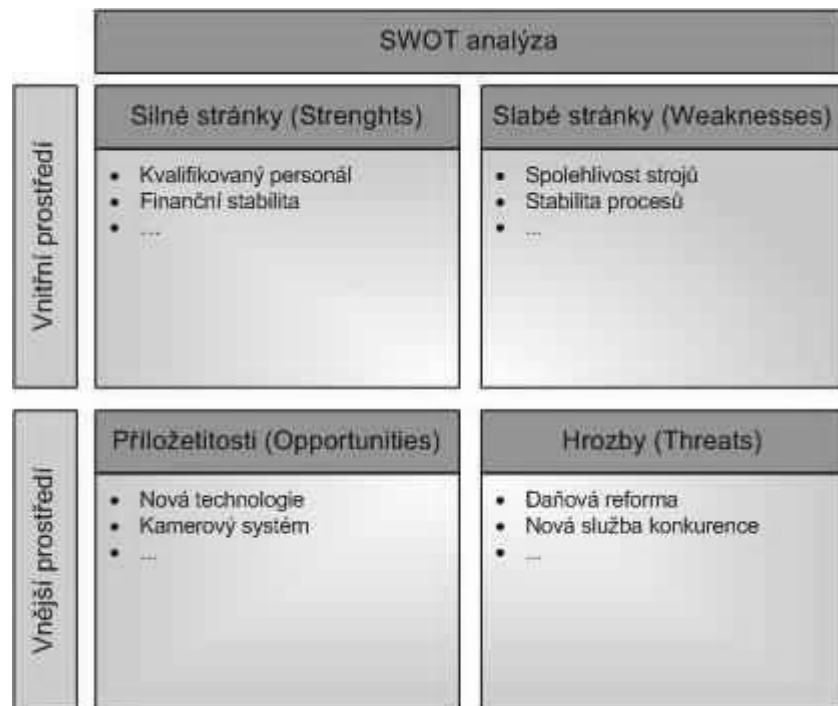
Šedivý (2009, s. 35) popsali složení potenciální cílové skupiny takto: přímí klienti, nepřímí klienti (např. rodinní příslušníci klientů), zaměstnanci, dobrovolníci a členové statutárních orgánů. Mezi nejčastější stakeholders pak zahrnuli členy statutárních orgánů, management organizace a další zaměstnance, dobrovolníky, dárcy a sponzory, zakladatele, média, veřejnost (ta která přímo ovlivňuje chod organizace – např. obyvatelé města, kde organizace působí), dodavatele služeb, spolupracující domácí i zahraniční subjekty a subjekty veřejné správy (Šedivý, 2009, s. 35-36). To, že jsou některé kategorie zahrnuty v obou

skupinách, znamená, že na jejich potřeby lze nahlížet z obou dvou stran – tedy jak na cílovou skupinu, tak i na stakeholders.

3.3. Situační analýza

Než začneme se strategickým plánováním, je také třeba zhodnotit současný stav organizace, což zahrnuje analýzu vnitřního i vnějšího prostředí, ve kterém se organizace právě nachází. Právě tato situace a úroveň organizace v ní jsou výchozím bodem pro sestavení odpovídajícího strategického plánu (Vostrovský, 2008, s. 23). Smyslem situační analýzy však není co nejdokonalěji „popis všeho“, ale spíše uvědomění si toho, co vše může organizaci ovlivňovat a toto pak zvažovat při dalších krocích procesu strategického plánování (Bárta, 1998, s. 36).

Pro hodnocení současné pozice organizace lze využít několika různých metod. **SWOT analýza** je systematická analýza kombinující analýzu vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Účelem této analýzy je popsat výchozí situaci organizace, ze které začíná své strategické plánování (Vostrovský, 2008, s. 29-30). Skládá se ze čtyř částí. V prvních dvou částech se analyzují silné a slabé stránky organizace popisující vnitřní prostředí v organizaci. V následujících dvou částech pak probíhá analýza vnějšího prostředí, kde se definují příležitosti a rizika (Šedivý, 2009, s. 29). SWOT analýza je jednou ze základních, pomocí jejichž výstupů lze určit základní strategické směry pro další rozvoj organizace, přičemž organizace se pak musí zaměřovat na své identifikované silné stránky a hledat nejlepší příležitosti a zároveň se pokusit snížit své slabé stránky a vyhýbat se možným ohrožením. (Vostrovský, 2008, s. -30)



Obr. 2. Schéma SWOT analýzy

SWOT analýza spojuje nejdůležitější výsledky z dílčích analýz externích sil a z analýz vnitřních kompetencí organizace. Cílem je určit vhodnou úroveň aktuální strategie tak, aby byly poznány výzvy a změny v prostředí organizace (Webové stránky Management Portal by Recklies Management Project [on-line]. Dostupné 22. 2. 2011 z [http:// www.themanager.org/models/SWOT.htm](http://www.themanager.org/models/SWOT.htm), překlad autorka).

Část SW (*strenghts* - silné stránky a *weaknesses* - slabé stránky) zahrnuje vnitřní faktory – silné a slabé stránky organizace. Jsou jimi kompetence a zdroje, které organizace má a které kontroluje. Silné a slabé stránky mohou souviset s množstvím aspektů a mohou také záviset na aktuální situaci. Typické oblasti, ze kterých mohou silné a slabé stránky vzejít, jsou například:

- kompetence pracovníků a jejich know-how
- kvalita vnitřních procesů
- finanční situace a finanční struktura organizace
- majetková struktura
- pozice na trhu

- vztahy s uživateli, dodavateli a sítě mezi nimi
- organizační kultura apod.

Může být užitečné určit kritické faktory úspěchu organizace dříve, než je provedena SW část analýzy. Kterékoli identifikované silné a slabé stránky mohou být testovány v souvislosti s těmito klíčovými faktory úspěchu prostřednictvím následujících otázek:

- Pomáhá organizaci některá silná stránka být silnější v některém klíčovém faktoru úspěchu? Pokud ano, může jít o skutečně vynikající silnou stránku. Pokud je organizace silná v něčem, co není opravdu kritické pro její úspěch, má cenu tuto silnou stránku vůbec zmiňovat? Nebo už bylo identifikováno něco, co může být základem pro nějakou výhodu, na kterou zatím nikdo nepomyslel?

Nutno poznamenat, že všechny silné a slabé stránky jsou relativní. Získávají důležitost pouze tím, jaká váha je jím přiřazována ve srovnání s kompetencemi ostatních hráčů nebo např. s použitými standardy (benchmarking). (Např. Myslí si organizace, že regionální pokrytí jejími službami je jejím kladem? Je vhodné zmapovat situaci znovu s ohledem na jejího nejsilnějšího konkurenta a podívat se znovu, jestli je skutečně tak silná.)

OT (*opportunities* – příležitosti a *threats* - hrozby) část SWOT analýzy identifikuje příležitosti a hrozby, kterým organizace čelí kvůli trendům a změnám v prostředí. Tyto vnější faktory nejsou pod kontrolou ani pod vlivem organizace. Např. vysoká loajalita uživatelů je (vnitřní) silnou stránkou organizace pouze potud, dokud je organizace musí uspokojovat znovu a znovu, aby je udržovala loajální. Naproti tomu když např. průmysl čelí trendům, kvůli kterým loajalita zákazníků vůči všem organizacím klesá, toto je externí hrozba, která může podkopat soutěžní výhodu organizací (Webové stránky Management Portal by Recklies Management Project [on-line]. Dostupné 22. 2. 2011 z <http://www.themanager.org/models/SWOT.htm>, překlad autorka).

Je několik modelů, které pomáhají provést analýzu externích vlivů, které vedou k příležitostem a hrozbám. **PEST analýza** analyzuje jednotlivé části

vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňují, přičemž vychází z minulého vývoje daných faktorů, analýzy současného stavu a prognózy budoucího vývoje. Během analýzy se hodnotí míra vlivu společenských (demografických), technických (technologický rozvoj), ekonomických, environmentálních a politických (státní politika) faktorů na existenci organizace a její fungování. Cílem této analýzy je rozpoznat vnější faktory, které organizace většinou nemůže ovlivnit, avšak mají na ni významný vliv (Kovář, 2008, s. 68-70).

Analýza konkurence si klade za cíl sesbírat a analyzovat data týkající se přímých i nepřímých konkurentů, tedy např. organizací, které mohou čerpat prostředky ze stejných zdrojů a které se zabývají stejnou činností jako naše organizace. Analyzují se zdroje konkurentů, skladba projektů, ceny, za které konkurenti poskytují své služby apod. Analýza pak poskytuje informace k tomu, jak se s konkurencí v budoucnu vypořádat, např. s kým spíše soutěžit a s kým naopak spolupracovat (Šedivý, 2009, s. 29). Systematické zkoumání konkurentů a jejich strategií pak také umožní porozumět podstatě rivality v daném oboru (Vostrovský, 2008, s. 27).

Jedním ze způsobů této analýzy může být tzv. Porterův model pěti sil, který lze využít pro analýzu oborového prostředí, tedy dalších organizací, které přímo či nepřímo mezi sebou soutěží podobnými službami. Autor tohoto modelu (Porter, 1980, podle Vostrovský, 2008, s.26), v jeho rámci identifikoval hlavní síly, které určují chování a rozsah soutěživosti konkurentů v daném oboru. Tyto síly popsal jako rivalitu ostatních organizací působících na daném trhu, vliv nových účastníků na trhu, celospolečenských zájmů a potřeb, zákazníků a tzv. alternativních služeb.

Ve výsledku by měla organizace vědět, na jakou úroveň mohou její existující kompetence a zdroje pomoci adresovat očekávané externí změny. SWOT analýza vyvolává spoustu různých otázek. Její provedení samo o sobě na ně nedá žádné odpovědi, ale pomůže organizaci začít myslet na správné věci (Webové stránky Management Portal by Recklies Management Project [on-line]. Dostupné 22. 2. 2011 z [http:// www.themanager.org/models/SWOT.htm](http://www.themanager.org/models/SWOT.htm), překlad autorka):

- Je aktuální strategie organizace vhodná a odpovídající, aby mohla úspěšně čelit očekávaným změnám?

- Aby byly objeveny příležitosti organizace a minimalizovány hrozby, které své silné stránky by měla organizace zlepšit ještě víc a které hrozby by se měla pokusit omezit?
- Budou aktuální silné stránky a hlavní kompetence organizace odpovídat budoucím nárokům světa?
- Mohou se aktuální silné stránky zítra stát slabými, pokud nebudou zlepšeny?
- Jaký je z pohledu příležitostí organizace nejlepší způsob objevit její silné stránky?
- Jak lze využít jejich specifických kompetencí, aby se organizace připravila na přicházející změny lépe, než její konkurenti?
- Co lze jednotlivě dělat lépe?
- Může to být základ pro nové hlavní kompetence/služby apod.?

Abychom vytvořili základ SWOT analýzy pro odpovědi na tyto a další otázky, je důležité pochopit, že tento model je více než jen kompilací vnitřních a vnějších faktorů. Klíčovým bodem je spíše identifikace a zaměření na hlavní síly. Velmi detailní analýza každé malé informace je nevhodná při použití modelu pouze jako seznamu. Opravdové silné stránky jsou totiž těmi faktory, které dávají organizaci silnou soutěžní pozici ve srovnání s ostatními hráči a skutečné slabé stránky brání organizaci v získání soutěžních výhod. Důležité příležitosti jsou takové, které je organizace schopná objevit a které přizpůsobí svým specifickým strategickým zdrojům. Opravdové hrozby jsou pak ty, jež organizace riskuje a čelí jim v každém případě a na které není dobře připravena.

Největším problémem je jasné rozlišování mezi vnitřními a vnějšími faktory. Smysluplnost nástroje je založena na rozlišování mezi (vnitřními) silnými a slabými stránkami organizace – tedy těmi faktory, které organizace ovlivnit může – na jedné straně, a mezi vnějšími příležitostmi a hrozbami jejího prostředí na straně druhé. Druhé jmenované faktory jsou ty, které ovlivňují organizaci, a to i když s nimi organizace nějak pracuje i nepracuje.

Jednou z dílčích analýz, stojících ale mimo model SWOT, je také **analýza zainteresovaných skupin neboli analýza zájmových (nátlakových) skupin** (Vostrovský, 2008, s. 29-30.) patří mezi složitější analýzy, jejichž cílem je určit,

jaký má organizace význam pro jednotlivé zainteresované skupiny, kterých se fungování organizace jakýmkoli způsobem dotýká. Kromě současného stavu posuzuje i zpětně vliv jednotlivých skupin, čímž se může zjistit např. jaký význam má organizace pro danou cílovou skupinu. Výsledkem této analýzy je v konečné fázi definování toho, jak s jednotlivými zainteresovanými skupinami pracovat – koho stačí např. jen informovat, s kým spolupracovat apod.

Analýza rizik posuzuje význam a působení jednotlivých rizik na činnost organizace. Nejprve jsou definována všechna možná rizika a poté se hodnotí pravděpodobnost výskytu každého daného rizika s mírou jeho vlivu na fungování organizace. Cílem je posoudit budoucí postup organizace vzhledem k míře pravděpodobnosti a vlivu jednotlivých rizik (Šedivý, 2009, s. 30). Každá slabá stránka organizace, představuje určitou míru rizika, a proto je nutné, aby vedení organizace prostřednictvím posilování silných a eliminování slabých stránek tato rizika omezovala na co nejnižší míru.

Výstupem všech analýz jsou data a informace, která hrají naprosto zásadní roli při procesu tvorby strategického plánu.

3.4. Strategie

Drucker (1994, s. 60) o strategiích říká, že nás „vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci. Dávají rovněž představu o tom, jaké zdroje a kolik lidí budeme potřebovat, abychom dosáhli svého cíle.“ Vypracování strategie činnosti organizace je základním předpokladem její úspěšné činnosti a existence, protože vytváří základ pro realizaci daných cílů organizace. Cílem strategie je v první řadě formulovat základní rozvojové záměry organizace (Duben, 1996, s. 179). Pro realizaci je nezbytná ochota k provedení všech možných změn ve všech úrovních činnosti a fungování organizace ze strany těch, kterých se změny týkají. Je tedy nutné, aby vypracovaná strategie dala všem svým pracovníkům určitou jistotu do budoucna. Toto se může projevit například tím, že vedení organizace dá najevo to, že myslí na budoucnost pracovníků, ví, čeho chce dosáhnout a hlavně ví, jakými způsoby toho dosáhne (tzn., že také má odborné kompetence) (Duben, 1996, s. 179.). Wehrich (Wehrich podle Bárta, 1997, s. 53-54) definoval následující čtyři základní typy strategií založené na analýze silných a slabých:

- **SO strategie** (silné stránky a příležitosti) se opírá o silné stránky organizace, kterými využívá příležitosti vnějšího prostředí. Je-li u organizace reálná naděje na implementaci této strategie, měla by být zcela určitě použita.
- **WO strategie** (slabé stránky a příležitosti) zlepšuje slabé stránky organizace pro využívání příležitostí poskytovaných vnějším okolím.
- **ST strategie** (silné stránky a hrozby) využívá silných stránek organizace pro odstranění či oslabení vnějších hrozeb.
- **WT strategie** (slabé stránky a hrozby) Je strategií obrannou, při které je snahou organizace minimalizovat své slabé stránky a současně se vyhnout hrozbám z vnějšího okolí.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 3. Typy strategií dle výstupů SWOT analýzy

Šedivý a Medlíková (2009, s. 108-109) uvádí několik dalších možností strategií, které si lze zvolit. První je **strategie rozvoje produktu**, jejímž cílem je vytvářet a nabízet nové produkty a služby pro stejné cílové skupiny. Tuto strategii volí organizace v případech, kdy má dobře rozvinuté programy a služby, přičemž

stávající klienti jsou s nimi spokojeni a pravděpodobně se také stanou příjemci nových programů. Tuto strategii také volí organizace, která musí čelit silné konkurenci ostatních organizací a potřebuje se odlišovat, nebo v situacích, kdy má organizace vynikající předpoklady pro výzkum a rozvoj. Druhou možnou strategií je **strategie diverzifikace**, tedy jakéhosi rozrůžňování a rozšiřování počtu. Během této strategie dochází k vytváření a posléze nabídce nových produktů novým cílovým skupinám. Tato strategie je volena tehdy, klesá-li či stagnuje poptávka po hlavních tradičních produktech, nebo v takových situacích, kdy může organizace pro svůj růst a diverzifikaci využít stávajících technologií, pracovních dovedností, podobných pracovních metod, „know how“, vzájemného překrývání cílových skupin apod. Cílem třetí strategie – **strategie pronikání na trh**, je posílit nabídku a odbyt již stávajících produktů současným cílovým skupinám. Tuto strategii je možné zvolit tehdy, není-li trh, na kterém daná organizace působí, nasycen produkty, které organizace poskytuje, popř. konkurence je velmi slabá. To pak může vést k tomu, že míra využití dosavadních produktů může být současnými příjemci výrazně zvýšena. Čtvrtou možností strategie je **strategie rozvoje trhu**, která spočívá v nabídnutí a posílení odbytu stávajících produktů novým cílovým skupinám. Tuto strategii lze uplatnit tehdy, jsou-li nové distribuční kanály spolehlivé, levné a kvalitní, nebo přesahuje-li pověst organizace současný trh.

Další příklady strategií vhodných pro neziskové organizace uvádí např. Barry (podle Bárta, 1997, s. 56). **Strategie růstu** se zaměřuje na růst velikosti i vlivu organizace, který se může projevat např. rozšířením nabídky služeb organizace apod. **Strategie spolupráce** se soustřeďuje na vytváření spolupráce neziskových organizací a budování společných služeb a programů, které mohou být sdíleny více organizacemi. Východiskem pro **strategii „zeštíhlování“** je omezování rozsahu služeb organizace z důvodů nejrůznějších omezení (např. finančních). **Strategie specializace a zaměření organizace** se zaměřuje na omezení rozmanitosti služeb a programů prostřednictvím vytipování služeb, ve kterých je organizace nejsilnější. **Strategie podnikání** směřuje k rozvoji takové podnikatelské činnosti, která umožní organizaci naplňovat poslání. **Strategie vládního kontraktu/zakázky** směřuje organizaci k poskytování služeb, které jsou financovány ze státního rozpočtu. **Strategie profesionalizace** se soustřeďuje

na rozvoj dovedností a schopností pracovníků organizace. **Strategie omezení profesionality** snižuje náklady na poskytování profesionálních služeb, čehož dosahuje díky rozsáhlé práci dobrovolníků apod. Poslední strategií je **ukončení činnosti organizace**, kterou je třeba využít tehdy, není-li organizace již dále schopna naplňovat své poslání, popř. již bylo poslání naplněno.

Volba a vytvoření správné strategie není vždy jednoduchá, vždy je však klíčové, aby poslání organizace bylo se zvolenou strategií v souladu. Proces vytváření strategie lze rozčlenit do tří fází (Bárta, 1997, s. 61). **První fází** je vytváření strategií pro dosažení daného cíle, pro kterou lze využít například metody brainstormingu. Cílem této fáze by bylo získat co nejvíce možných způsobů, které mohou napomoci dosažení stanovených cílů. V **následující fázi** se tyto možnosti vyhodnotí a je vybráno pouze několik nejnadhjnějších strategií. Při vyhodnocování návrhů lze použít výstupy SWOT analýzy. Ve **třetí fázi** se pak zvolí strategie, která bude implementována (Bárta, 1997, s. 61).

3.5. Cíle organizace

Tato kapitola předkládá přehled a popis stanovování cílů, včetně principů, které musí být naplněny. Organizace, která chce dobře naplánovat svůj budoucí vývoj, si musí bezpodmínečně stanovit tomu odpovídající cíle. Zde se nutně vychází z výše uvedených analýz, přičemž se nesmí zapomenout na to, že musí být v souladu s posláním, hodnotami i vizí organizace. Rektořík (2010, s. 38) o cílech neziskové organizace říká, že *„jsou obvykle obsaženy v koncepci rozvoje, ve strategickém plánu, případně pro krátkodobé období ve věcném a finančním plánu organizace na rok či čtvrtletí.“*

3.5.1. Strategické cíle

Cíl obecně znamená formulaci toho, čeho bychom rádi dosáhli v horizontu plánu. Při jeho formulaci se můžeme opřít o kritické body organizace a vytvořit tak cíle, které dokážou tyto kritické faktory eliminovat a posunout tak organizaci dál. Strategické cíle se stanovují na základě hodnot a vize, znalosti cílových skupin a podporovatelů, znalosti zdrojového zázemí organizace a výstupů jednotlivých situačních analýz. Zatímco poslání organizace je určitým celkovým vyjádřením hlavních směrů činnosti organizace, strategické cíle jsou více konkrétní a účelově strukturované a zaměřené, aby vynikla jejich hierarchie

a vzájemné vazby (Duben, 1996, s. 184). Stanovené strategické cíle mají vyjadřovat to, čeho by chtěla organizace dosáhnout v krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých horizontech. Konkrétní doporučená plánovací období ve strategickém plánování neziskových organizací se uvádí takto (Vostrovský, 2008, s. 54.):

- dlouhodobé cíle – 3-5 let (víceleté plány, které by měly odpovídat časovému období strategického plánu)
- střednědobé cíle – 1-3 roky (taktické roční plány)
- krátkodobé cíle – 3 měsíce – 1 rok (taktické čtvrtletní plány)

Pro stanovení cílů je také velmi důležité kvalitní zhodnocení a vyčíslení zdrojů, které bude mít organizace k dispozici, popř. které si bude schopna vytvořit či získat z různých fondů či od sponzorů a jiných dárců (Vostrovský, 2008, s. 57). Dalším důležitým aspektem jsou kapacity, tzn. kvality a schopnosti pracovníků organizace, kteří zejména budou o naplňování těchto cílů usilovat. Kromě uvedených aspektů jsou důležité i další informace, jako např. orientace organizace, znalost prostředí apod. (Duben, 1996, s. 184).

Ve sféře NNO je vhodné stanovované cíle týkající se počtu klientů, velikosti jejich nárůstu a měly by tak převádět abstraktní pojmy z poslání do konkrétnější podoby - na základě takových cílů mohou být vypracovány implementační plány (Vostrovský, 2008, s. 48).

Pro naplnění cílů a jejich následné vyhodnocení je vhodné použít metodu SMART (Kovář, 2008, s. 30). Tato metoda stanoví, že dané cíle musí být specifické (konkrétní, jasné, dostatečně podrobné), měřitelné (explicitní kritéria a indikátory, kterými zjistíme naplnění cílů), akceptovatelné (musí být přijatelné pracovníky), reálné (dosažitelné v daném čase a možnostech lidí) a termínované (mají termín naplnění, který všichni znají a souhlasí s ním). Počet cílů není přesně vymezen, záleží na každé organizaci, avšak je nutné upřednostnit kvalitu nad kvantitou (lépe mít cílů méně, ale kvalitních a splnitelných). V praxi se mluví o asi pěti cílech (Šedivý, 2009, s. 46).

3.6. Implementační plán

Zpracování tzv. implementačního plánu je další fází strategického plánování organizace. Jeho význam spočívá zejména v ujasnění si konkrétních postupů, cílů, zdrojů apod. (Bárta, 1997, s. 64). Vostrovský a Štůsek (2008, s. 84) říkají, že implementační plán *„je prostředníkem mezi cíli a strategiemi strategického plánu a každodenními činnostmi jednotlivých pracovníků dané organizace. Jde o konkrétní návod, jak dosahovat cíle vytyčené ve strategickém plánu a jak naplňovat poslání podniku.“*

Implementační plán tedy obsahuje:

- krátkodobé cíle pro jednotlivé sekce organizace,
- plán služeb, programů a projektů na období vymezené strategickým plánem,
- personální plán zajištění všech služeb, programů a projektů,
- odhad výdajů spojených s uskutečněním implementačních akcí,
- přehled důležitých implementačních akcí s označením odpovědnosti a termíny jejich plnění,
- finanční plán pro období implementace plánu,
- alternativní plán implementace pro případ mimořádných událostí.

4. Praxe strategického plánování v neziskové organizaci

Strategické plánování je dlouhodobý a poměrně složitý proces, který vyžaduje vložený kapitál a profesionály, kteří by moderovali aplikaci razantních kroků, aby nedocházelo k potenciálně finančně nákladným chybám. Tato kapitola je pokusem o nastínění praktických kroků při zavádění strategického plánování v NZDM SHELTER Trutnov, ve kterém autorka práce pracuje jako vedoucí této služby a sociální pracovnice a pro účely této práce tak čerpá přímo ze své praxe. Je třeba poznamenat, že při postupném vzniku strategického plánu měli všichni zaměstnanci příležitost aktivně se na něm podílet, vyjadřovat se k němu a vznášet námítky a připomínky k závěrečné podobě jednotlivých částí strategického plánování.

4.1. Popis organizace RIAPS a NZDM SHELTER

NZDM SHELTER je součástí příspěvkové organizace RIAPS Trutnov (Registr poskytovatelů sociálních služeb [on-line]. Dostupné 18. 2. 2011z http://iregistr.mpsv.cz/socreg/detail_poskytovatele.do?706f=94f821e90aefaf61&SUBSESSION_ID=1303674489679_9). Proto je důležité při popisu vývoje NZDM SHELTER nejprve zmínit alespoň částečně historii RIAPSu, se kterou je SHELTER neodmyslitelně svázán. Zdrojem následujících kapitol 4. 2, 4. 3. a 4. 4 jsou zejména interní materiály RIAPSu a NZDM SHELTER a informace, které autorka získala neformálně díky trvající pracovní zkušenosti.

4.2. Historie RIAPSu

Nápad na zřízení zařízení RIAPS vznikl mezi zaměstnanci dětské psychiatrie Trutnov někdy kolem r. 1990. Další tři roky pak trvalo, než se jej podařilo uvést do reálné podoby. V tomto období bylo vzorem, a odtud se pak vzal i název, již existující podobné zařízení v Praze. RIAPS je zkratkou pro Regionální institut psychosociálních služeb. V r. 1993 byl pak RIAPS zřízen Okresním úřadem v Trutnově. Stal se organizační jednotkou příspěvkového zdravotnického zařízení a jeho cílem bylo poskytovat pod jednou střechou péči o rodinu jako celek. Reálné fungování začalo v r. 1994 s týmem, ve kterém byli dětský psychiatr, psycholog a zdravotní sestra. Zájem o služby vedl

v následujících letech k jejich rozšiřování a také k rozšíření týmu na úsecích psychologické, matrimoniální, speciálně pedagogické, psychiatrické, pedopsychiatrické a logopedické péče. V centru pozornosti stále zůstala rodina. V r. 1997 se objevilo nové naléhavé téma k řešení – drogová problematika. RIAPS tedy začal spolupracovat s protidrogovým koordinátorem Okresního úřadu v Trutnově a zahájil tak první aktivity v této oblasti. O rok později, v r. 1998, se kromě práce s rodinou organizace začala zabývat také rozvojem skupinové práce s dětmi se speciálními potřebami. Kromě služeb kontaktního místa pro uživatele návykových látek byla také zahájena terénní služba pro stejnou cílovou skupinu. V roce 2003 pak došlo ke změně zřizovatele a k rozdělení na tyto jednotky: výchovné středisko, kontaktní místo, terénní programy, NZDM a ambulance. Roku 2008 byl podán a schválen projekt na zajištění nových prostor. V těchto prostorách by mělo dojít k opětovnému spojení všech programů, tedy i NZDM by získalo nové, kvalitnější prostory, kterých by klienti mohli využívat. (Do konce r. 2010 NZDM sídlilo mimo samotný RIAPS, v místě nevyhovujících prostor a docházelo také ke stigmatizaci klientů, kteří byli označováni za uživatele drog, jež do budovy RIAPSu jinak běžně docházeli využívat služeb kontaktního centra.)

4.3. Historie NZDM SHELTER

Počátky NZDM SHELTER jsou datovány k r. 2000, kdy se v kontaktním místě pro uživatele drog začala scházet skupina mládeže s vazbami na drogově závislé v Trutnově a blízkém okolí. Příchozí se diferencovali na dvě skupiny. Jedna jejich část měla zkušenosti s abusem marihuany, druhá nikoliv. Přesto však vytvořili jeden celek s blízkými (přátelskými) vazbami. Ve snaze separovat tuto skupinu od klientů kontaktního centra – nitrožilních uživatelů drog – došlo k radikálnímu oddělení aktivit obou skupin. Nejprve došlo k časovému oddělení uživatelů marihuany a jejich přátel od nitrožilních uživatelů drog, a posléze došlo i k oddělení v rámci prostoru. Toto rozdělení bylo důležité nejen z hlediska bezpečnosti, ale také zejména proto, že každá skupina začala vyžadovat jiné druhy aktivit. Pro nitrožilní uživatele drog zůstalo zachováno kontaktní místo, kde hlavní náplní činnosti byly výměna injekčního materiálu, hygienický servis,

zajišťování detoxikace a následné psychiatrické léčby. Druhá skupina začala vyhledávat aktivity pro vlastní rozvoj, což zvýšilo naléhavost hledání nových vhodných prostor. Ty byly nalezeny v budově farního úřadu Církve Československé Husitské v Trutnově. Hlavní náplní vzniklého klubu byla prevence sociálně patologických jevů prostřednictvím volnočasových aktivit.

Asi rok po přestěhování do nových prostor došlo k první proměně cílové skupiny – starší klienti odešli studovat na vysoké školy, mladší dívky, které klub navštěvovaly, klub postupně opouštěly také. Vznikla potřeba kontaktovat novou skupinu a zajistit další provoz klubu. Nově vytvořená skupina uživatelů byla sice relativně malá (asi 10 klientů), avšak její přítomnost byla dostatečným důvodem pro další provoz klubu. Během dalších 6 měsíců byla kontaktována další klientela, která početně převažovala nad původní skupinou, a došlo k určitému rozkolu. Původní klienti nelibě nesli změny ve fungování a rozšiřování nabídky klubu směrem k nově přichozím, měli dojem, že je noví uživatelé připravují o jejich prostor. Po občasných neshodách se rozhodli odejít.

Nadále fungoval klub stabilně a nepřetržitě bez výraznější výměny cílové skupiny – nově přichozí se průběžně prolínali s odcházejícími a k datu publikace této práce klub navštěvuje ročně průměrně 150 klientů.

V roce 2005 došlo k personálnímu posílení o sociálního pracovníka, který se ale ukázal nekompetentním k práci v NZDM a došlo tak k rapidnímu úbytku klientů. Bylo nutné najít pracovníka nového. V roce 2009 došlo k dalšímu personálnímu posílení. Po půlroční diskusi vedení NZDM přistoupilo k razantním krokům, kdy zakladatel NZDM odešel úplně z organizace. Byla přijata další sociální pracovnice a současně s tím byla nastavena nová koncepce fungování programu. V roce 2010 byli přijati další dva sociální pracovníci.

4.4. Současný stav NZDM SHELTER

NZDM SHELTER je v současné době stále programem RIAPSu, i když se v průběhu poskytování služby stále diskutuje o výhodách a nevýhodách případného odloučení služby. Finanční ani politická situace zatím ovšem neposkytuje prostor pro zakládání dalších NNO podobného typu.

Služby, které SHELTER poskytuje, se dělí do volnočasových, sociálních a skupinových aktivit. Mezi volnočasové, které jsou využívány nejvíce, patří stolní fotbal a hokej, biliár, stolní tenis, moderní strategické a deskové hry, příprava čaje nebo možnost výpůjčky knih a outdoorové aktivity. Sociální služby zahrnují: sociálně – právní poradenství, krizovou intervenci, zvyšování sociálních dovedností, podporu při zvládání obtížných životních situací a práci s nahodilou skupinou klientů.

Klub je v současnosti otevřen čtyři dny v týdnu – od pondělí do čtvrtka v době od 14 hodin do 18 hodin. K rozšíření o pondělní provoz došlo při implementaci nové koncepce klubu.

Pracovní tým se nyní skládá ze tří osob na plný úvazek, jednoho na 0,5 úvazek a z garantky programu na úvazek 0,05.

Za rok 2009 bylo zaznamenáno 165 uživatelů služeb, 686 kontaktů výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, 695 kontaktů sociálně – terapeutické činnosti a 76 kontaktů při pomoci uplatňování práv a oprávněných zájmů. Prvokontaktů bylo 58. NZDM SHELTER podle statistik navštěvují více muži než ženy, nejčastější věková skupina je 15 – 18 let (následovaná skupinou 19 – 26 let). Počet klientů v l. 2009 – 2010 stoupal. Přibylo klientů kolem 15 let věku, s nimiž byl kontakt navázán při akcích NZDM pro ZŠ. Stejně tak přibývá klientů díky PR akcím, jako je např. akce s názvem „Ochutnávky klubu“ (jedná se o návštěvy školních tříd přímo v prostorách zařízení, kde pomocí zážitkové pedagogiky žáci zjistí cíle a poslání organizace a uvědomí si případy situací, ve kterých se na NZDM mohou obracet). Ukazuje se, že pro získání pozornosti více klientů je nutné pořádat pravidelněji více podobných PR akcí.

Další změnou v l. 2009 - 2010 byl pro NZDM SHELTER byla také změna financování, klub začal být od září 2009 financován z prostředků EU (Evropský sociální fond).

4.5. Vize, poslání, hodnoty a základní principy NZDM SHELTER

Vizí NZDM SHELTER je prostřednictvím vytváření prostoru pro kulturní a volnočasové aktivity pro děti a mládež snižovat sociálně – patologické jevy mladistvých na Trutnovsku a snižovat rizikovost dospívajících. Postupně pak

vytvořit společnost odpovědných a aktivních občanů, kteří budou schopni ovlivňovat věci veřejné a upevňovat a uplatňovat demokratické hodnoty ve společnosti (Webové stránky organizace [on-line]. Dostupné 22. 2. 2011 z <http://www.riaps.cz/shelter/vize.html>).

Posláním NZDM SHELTER je usilovat o sociální začlenění a pozitivní změnu v životním způsobu dětí a mládeže v Trutnově a okolí, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci, předcházet jejich sociálnímu vyloučení poskytováním podpory, odborné pomoci, informací a pomoci při řešení jejich problémů (Webové stránky organizace [on-line]. Dostupné 22. 2. 2011 z <http://www.riaps.cz/shelter/poslani.html>).

Formulace veškerých **hodnot a základních principů** poskytování služby NZDM SHELTER jsou veřejně dostupné zejména prostřednictvím webových stránek organizace (Webové stránky organizace [on-line]. Dostupné 22. 2. 2011 z <http://www.riaps.cz/shelter/principy.html>). Jedná se o následující:

- **Nízkoprahovost**

NZDM SHELTER nastavuje a realizuje své služby tak, aby byla umožněna jejich maximální dostupnost směrem ke klientovi, snížením nebo odstraněním bariér (vhodný prostor zařízení, čas, finanční otázka, předsudky, obavy...), které by bránily cílové skupině ve vstupu do prostoru zařízení nebo využití poskytovaných služeb. Součástí principu nízkoprahovosti je i možnost klienta využívat služeb anonymně, tedy bez uvedení jména a jiných osobních údajů.

- **Důvěrnost**

Veškeré údaje a informace, které získáme o uživatelích služby, jsou důvěrné a přístup k nim mají pouze pracovníci NZDM a v některých výjimečných případech další nadřízené orgány. V situacích, kdy je třeba informace o uživateli služby předat jinému orgánu (např. OSPOD), je třeba písemného souhlasu uživatele služby.

- **Dobrovolnost a nezávislost**

Děti a mládež využívají služeb a aktivit nízkoprahového klubu pro mládež dobrovolně, v souladu se svými zájmy a potřebami a na základě svého vlastního

rozhodnutí. Žádný klient zařízení není k jeho návštěvě nebo využívání služby poskytované zařízením nucen. Pracovníci nízkoprahového klubu pro mládež respektují vlastní rozhodnutí klienta ohledně řešení jeho situace.

- **Rovnost**

Nízkoprahový klub pro mládež poskytuje služby všem dětem a mladým lidem v Trutnově a jeho blízkém okolí bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.

- **Cílenost**

Jednotlivé dílčí aktivity a zvolené metody práce jsou přizpůsobeny dané cílové skupině a jejím specifikům a potřebám.

- **Otevřenost**

Uživatelé služby mají možnost podílet se na tvorbě a nastavení služeb, vyjadřovat se k činnosti organizace, popř. problémům apod.

4.6. SWOT analýza RIAPSu Trutnov

Pro praktickou část situační analýzy RIAPSu Trutnov byla zvolena technika SWOT analýzy a to právě pro její komplexnost, jež popisuje slabé i silné stránky vnějšího i vnitřního prostředí organizace. Odpovědnou autorkou SWOT analýzy je autorka této práce. SWOT analýza byla pořízena na hromadné poradě organizace a podíleli se na ní účastníci všech dalších programů RIAPSu, přičemž hlavní metodou získávání podkladů pro analýzu zde byl brainstorming (tzn. volné vyjadřování nápadů k danému tématu všemi účastníky, následná diskuse a výběr). Z důvodů tehdejší požadované komplexnosti nebyla SWOT analýza provedena přímo na NZDM SHELTER, ale přímo na celý RIAPS Trutnov. Důvodem je pak to, že NZDM SHELTER jako program RIAPSu Trutnov musí být s organizací v souladu.

Následující dvě podkapitoly jsou výstupem z popisovaného procesu tvorby SWOT analýzy a jsou uvedeny formou klíčových otázek a odpovědí na ně tak, jak byly účastníky formulovány.

4.6.1. Faktory vnitřního prostředí organizace – přednosti a nedostatky

- Jsou zaměstnanci RIAPSu dobří v činnostech, které vykonávají? – Ano
- Mají zaměstnanci možnost profesionálního vzdělávání? – Ano, nedostatkem ale může být finanční omezení a možnosti zástupu v práci pracovníka, který se má vzdělávání zúčastnit.
- Spolupracují zaměstnanci vzájemně? Jsou schopni otevřeně hovořit o problémech RIAPSu? – Ano, ale diskuse se zdají být bezvýhodné, protože se diskutované problémy dále neřeší.
- Jaká je fluktuace zaměstnanců RIAPSu? – Většina zaměstnanců pracuje v RIAPSu dlouho, kromě pozice sociální pracovníce, na které dochází k častým změnám.
- Jsou zaměstnanci dostatečně odměňováni a motivováni? – Ne, v organizaci neexistuje žádná organizační kultura, která by odměňování nastavovala. Odměny jsou vypláceny podle neznámého harmonogramu a nejsou dostatečně motivující.
- Pracuje organizace s dobrovolníky? Vyhodnocuje někdo jejich práci a požadavky? – Ne, snaha zapojit dobrovolníky do činnosti organizace je ale jedním z dlouhodobých cílů.
- Ví každý ze zaměstnanců jednotlivých programů, s jakými druhy veřejnosti by měl pracovat? – Ano, ví.
- Umí organizace svojí nabídkou a programy oslovit své klienty? – Ano, umí.
- Ví zaměstnanci organizace, jaké jsou skutečné potřeby klientů a jak tyto potřeby uspokojovat? – Ano, ví.
- Dokáže dát organizace okolnímu světu najevo, že existuje? – Ano, ale děje se tak za každý program zvlášť, nikoli jednotně a dostatečně.
- Spolupracuje organizace s vytipovanými novináři a využívá dostatečně nabízených příležitostí k publicitě? – Ano.
- Má organizace propagační materiály? Jsou univerzální, anebo specifické pro každou cílovou skupinu? – Každý z programů má vlastní propagační materiály.
- Vydává organizace výroční zprávu? – Ano, vydává.

- Má organizace své webové stránky? Jakou pozornost jim věnuje? – Ano, má, ale nejsou prioritou.
- Jaké finanční zdroje organizace využívá? – Krajské dotace, prostředky EU.
- Jaké je poměrné zastoupení finančních zdrojů? Není organizace závislá na jednom druhu zdroje? – Ano, je spíše závislá na jednom druhu.
- Ví organizace, jaké skupiny dárců by mohly mít zájem o činnost RIAPSu? Ví, čím se od sebe jednotlivé skupiny liší a jak je oslovovat? – Ne, neví.
- Využívá organizace všechny možné fundraisingové aktivity a příležitosti? Je někdo, kdo by toto měl v organizaci na starost? – Ne, nevyužívá a v organizaci nikdo takový není.
- Ví organizace, jak se jednotlivé programy podílejí na čerpání finančních prostředků? – Ano, ví.
- Vyhodnocuje se průběžné čerpání financí v jednotlivých programech? Dá se předpovědět, kdy nebude mít organizace dostatek finančních prostředků? – Ano, vyhodnocuje a předpověď je možné učinit.
- Je organizace schopná učinit změny v realizaci projektů v závislosti na stavu financí? – Ano, ale pouze v případě, že nebude jiná možnost.
- Ověřuje se, zda realizované programy přispívají k řešení problémů, které považuje za důležité? – Ano, toto je ověřováno.
- Naplňuje organizace realizovanými programy své poslání? – Ano, naplňuje.
- Vyhodnocuje organizace spokojenost klientů se svými programy a službami? – Ano, vyhodnocuje.

4.6.2. Faktory vnějšího prostředí organizace – přednosti a nedostatky

- Je cílová skupina činnosti organizace jasně definovaná? – Ano, je.
- Odpovídá velikost cílové skupiny nabídce organizace, je cílová skupina dostatečně velká i s ohledem na budoucí existenci organizace? – Ano, odpovídá a velikost cílové skupiny je dostatečná.
- Je potřeba služeb organizace dostatečně nutná? – Ano, je.
- Oslovuje organizace svou činností všechny skupiny klientů, o které má zájem? – Ano, na další možné ale už není vhodná její kapacita.

- Je organizace připravena měnit svou činnost podle měnících se potřeb klientů? – Ano, je.
- Existuje v okolí jiná organizace, jejichž poslání se shoduje nebo částečně kryje s naší organizací? – Ne, výjimkou jsou kliničtí psychologové, kteří zasahují do činnosti Manželské a rodinné poradny a DDM, která přesahuje do činnosti NZDM.
- Jsou programy RIAPSu atraktivní pro sponzory a dárcy? – Ne, nejsou.
- Čerpá organizace finance z EU? – Ano, čerpá.
- Je vybudovaný okruh spolupracovníků, kteří organizaci pomáhají uskutečňovat její záměry? – Ano, je.
- Co vede zaměstnance organizace k tomu, aby věnovali svůj čas právě jí? – Otázka nezodpovězena.

4.6.3. Závěr SWOT analýzy

Z jednotlivých výše uvedených výstupů SWOT analýzy vyplývá, že silnou stránkou organizace je široký okruh působení a návaznost služeb, které se snaží pokrýt veškerou potřebu uživatele a jeho rodiny. Jde o rozsah od primární až po terciární prevenci, pokrývající širokou cílovou skupinu i doplňující se náplň programů. Silnou stránkou jsou také dlouholeté zkušenosti organizace v oboru, zavedené dobré jméno organizace a široká síť spolupracujících subjektů.

Na druhou stranu ovšem právě rozmanitost služeb může být oslabujícím faktorem pro utváření a rozvoj firemní kultury. Každý program má své vlastní poslání a cíle, které organizaci jako celku chybí. Organizace tedy není jednotná a ani pracovníci jednotlivých programů nejsou motivováni ke zkvalitňování a rozšiřování svých služeb. Dalším rizikovým bodem je jednoduché spoléhání se na dobré jméno organizace. Organizace nepracuje systematicky na svém PR, a nemá tudíž ani prostor oslovovat širokou veřejnost a pracovat případně na změně image při zavádění nových služeb. Nedostatkem je také málo finančních zdrojů jako ohrožující samotnou existenci organizace.

Lze tedy konstatovat, že do dlouhodobých cílů je vhodné zapracovat, kromě rozšíření služeb, i zintenzivnění a systematizace práce v oblasti PR, posílení organizační kultury a zavedení fundraisingového plánu. Vhodné může být vytvoření nové PR sekce pro celý RIAPS. Tato sekce by mohla mít případně

v dikci vyhledávání dalších finančních zdrojů. Tato činnost je zatím ponechávána v náplni práce pracovníků programu, a proto je tato činnost spíše nesystematická, nejednotná a náhodná.

Chybí také žádoucí motivace pracovníků k výkonu jejich činností, motivační impulsy vycházejí pouze z využívání zavedených metod (náhodné odměny, běžné zaměstnanecké benefity jako stravenky a příspěvky kulturního fondu, volná pracovní doba, možnost vlastní iniciativy a kreativity v programu apod.). Osobní altruistická motivace pomáhat potřebným ovšem není nevyčerpatelná.

4.7. Strategické cíle NZDM SHELTER

Strategické cíle NZDM SHELTER vyjadřují to, čeho chce organizace dosáhnout v krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých horizontech a těmto cílům bude tedy podřizována další činnost a plánování celé organizace. Konkrétní výstupy na základě realizované SWOT analýzy jsou tyto:

- Vhodnými formami primární prevence předcházet vzniku problémů u dětí a mládeže.
- Vyhledávat a kontaktovat děti a mládež, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci v Trutnově a okolí (terénní prací, nabídkou volnočasových aktivit, spoluprací s dalšími institucemi).
- Podporovat děti a mládež při zvládnutí obtížných životních situací (problémy v rodině, krizové období života, vztahové záležitosti apod.).
- Podporovat sociální začlenění dětí a mládeže do společnosti včetně zapojení do dění místní komunity (v oblasti vzdělání, možnostech uplatnění se na trhu práce, předcházení a řešení konfliktních společenských situací (šikana, trestná činnost, vandalismus...), zapojení do kulturně-spoločenského života apod.).
- Zvyšovat sociální dovednosti a kompetence dětí a mládeže (zvládnutí každodenních dovedností a úkolů např. dodržování pravidel slušného chování, budování a udržování stabilních mezilidských vztahů apod.).

- Poskytovat sociálně právní ochranu dětí a mládeže přítomným návštěvníkům zařízení po celou dobu jejich pobytu v prostorách NZDM (vyhledávání dětí, na které se sociálně právní ochrana zaměřuje, ochrana dětí před škodlivými vlivy a předcházení jejich vzniku, sociálně výchovná činnost).

4.7.1. Dlouhodobé cíle NZDM SHELTER

Dlouhodobé cíle jsou cíle splnitelné v letech 2012 – 2016, a jsou to tyto:

- fungující, zavedený klub pro mladší cílovou skupinu,
- pravidelná nabídka zážitkových akcí (min. 2 krát měsíčně),
- začlenění NZDM do systému regionálních sociálních služeb jako zavedeného institutu pro práci s dětmi a mládeží,
- zahrnutí NZDM do komunálního plánování,
- poskytování odborných konzultací v oblasti prevence,
- systematické zvyšování kvalifikace pracovníků,
- systematické PR,
- aplikace programů 5P a ICM
- fungující certifikovaný preventivní program aplikovatelný na NZDM a jeho cílovou skupinu,
- zlepšování materiální úrovně klubu.

4.7.2. Střednědobé cíle NZDM SHELTER

Střednědobé cíle jsou cíle, které byly v NZDM SHELTER stanoveny s termínem splnění do konce r. 2011:

- rozšíření aktivit pro další věkové skupiny – otevření tzv. „Klubíku“ pro děti od 8 do 14 let,
- vytvoření nabídky služeb určených pro mladší cílovou skupinu
- spolupráce s dobrovolníky a stážisty,
- navázání spolupráci s nově vzniklým Střediskem volného času,
- vytvoření systematické nabídky besed s obsahem zaměřeným na prevenci,
- dokončení úpravy metodických manuálů pro pracovníky,

- úvodní příprava a postupné zavádění nových služeb – program 5P, ICM,
- systematická terénní práce.

4.7.3. Krátkodobé cíle NZDM SHELTER

V NZDM SHELTER bylo určeno několik následujících krátkodobých cílů, dosažení bylo terminováno do konce r. 2010, a na které bude následně navázáno při plnění cílů střednědobých a dlouhodobých.

- zlepšení informovanosti veřejnosti o plánovaných akcích NZDM,
- detailní příprava rozšíření služeb v nových prostorách NZDM,
- informační kampaň ve vztahu k novým prostorám a novým službám,
- rozšíření terénního programu a monitorování míst, kde se nachází cílová skupina v součinnosti s MěÚ Trutnov,
- vytváření a zvyšování tlaku na klienty směrem k vyšší vlastní aktivitě při tvorbě náplně programu a rozhodování o něm,
- zavedení diskuzního fóra pro uživatele,
- pokračování ve vzdělávání pracovníků,
- zlepšení evidence a manuálů pro poskytování služeb, které nejsou přímou součástí NZDM,
- účast na propagační akci Týden sociálních služeb.

4.8. Zvolená strategie pro NZDM SHELTER

Z jednotlivých výstupů SWOT analýzy jsou zřejmé některé body, kterých by se měl strategický plán týkat tak, aby byl účinný. V první řadě je nutné přenastavit některé oblasti managementu, v oblasti pravomocí a kompetencí jednotlivých pracovníků a také v oblasti jejich motivace. Dalším bodem má být plán na vypracování PR aktivit a aktivit fundraisingových. Tyto body vyplývají pro celou organizaci RIAPS, níže se ovšem věnujeme pouze strategickému plánu rozvoje služeb NZDM.

NZDM SHELTER se má přestěhovat ze stávajících (nevyhovujících sklepních) prostor do prostor nových. Je tak možné využít tohoto poměrně zlomového bodu k nastavení nových služeb, jejichž návrh je následující:

- zapojení dobrovolníků do činnosti NZDM, současná nabídka zprostředkování dobrovolnické činnosti širší veřejnosti (např. program 5P),
- získání akreditace hostitelské organizace pro Evropskou dobrovolnou službu,
- rozvoj Informačního centra mládeže (ICM),
- vytvoření a realizace projektu primární prevence,
- systematická terénní práce,
- rozvoj tematických besed.

4.8.1 Dobrovolníci

Při diskusi k brainstormingu týmu NZDM byla evidentní shoda v závěru, že při stávající finanční situaci si organizace nemůže dovolit přijmout další nové pracovníky. Logickou shodou byl pak návrh varianty spolupráce s dobrovolníky. Dobrovolníky zde nejsou ale chápání pouze jako levná pracovní síla, nýbrž jako možnost diverzifikace a variability v možnosti poskytování služby. Dobrovolníci po řádném zaškolení do práce s cílovou skupinou mohou být přínosem i přesto, že nejsou stejně kompetentní jako profesionální sociální pracovníci. Dobrovolnictví je popisováno (Dobrovolnictví [online]. 2000 [cit. 2010-09-17]. O dobrovolnictví. Dostupné z http://www.dobrovolnik.cz/d_coje.shtml) jako:

„svobodně zvolená činnost, konaná ve prospěch druhých bez nároku na odměnu. Dobrovolník dává část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena. Za tuto činnost nedostává finanční odměnu, ale často nedocenitelný dobrý pocit z pomoci ostatním, získává zkušenosti a nezřídka i přátelství.“

Kdo je dobrovolník, popisuje dále zákon o dobrovolnické službě (§ 3). Dobrovolníkem může být osoba starší 15 let (vykonává-li dobrovolnickou službu na území ČR). Dobrovolnickou službu vykonává na základě smlouvy. Dobrovolníkem ovšem nemůže být osoba, která je v dané organizaci např. zaměstnancem, je-li fyzická osoba v pracovněprávním vztahu, služebním poměru,

členském poměru nebo je-li žákem nebo studentem, vykonává jako dobrovolník dobrovolnickou službu mimo svůj pracovněprávní vztah, služební poměr, členský poměr, školní vzdělávání nebo studium (Zákon 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě).

Tuto definici pak blíže specifikuje zákon o dobrovolnické službě (zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě), který přesně vymezuje, kdo je dobrovolník, i to, co je dobrovolnická služba. V praxi je běžné, že někteří dobrovolníci dostávají určité symbolické odměny. Každá organizace musí za práci profesionálům platit mzdu. Dobrovolníkovi však mzda poskytnuta není, představuje ale i tak pro organizaci náklad (vzdělávání, systematické vedení), který však není výdajem. Služby by se ovšem bez účasti dobrovolníků při jejich nahrazení zaměstnanci stávaly neúměrně drahé, navíc dobrovolníci zvyšují tzv. synergický efekt - efekt společného působení dvou a více pracovníků, který je větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých pracovníků (Plamínek, 2000, s. 155), neboť pochází z různých profesí, bývají vítaným doplňkem pracovníků v psychicky náročnějších činnostech, kterými je i sociální práce.

Každá organizace může koordinovat dobrovolníky. Dobré ovšem je zúčastnit se kurzu, který pořádá například o. s. Hestia (HESTIA, občanské sdružení [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupné z <http://www.hest.cz>), kde se organizace seznámí pod odborným vedením se všemi úskalími, výhodami i nevýhodami práce s dobrovolníky, s jejich výcvikem, motivací a odborným vedením. K dobrovolnictví se také vztahuje již zmíněný zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě, který upravuje podmínky pro státem podporované dobrovolnictví (nikoli však podmínky pro obecnou dobrovolnou činnost). Podle tohoto zákona je dobrovolnickou činností myšlena činnost, při níž dobrovolník poskytuje pomoc nezaměstnaným, osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám po výkonu trestu odnětí svobody, osobám drogově závislým, osobám trpícím domácím násilím, jakož i pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase, pomoc při přírodních, ekologických nebo humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování životního prostředí, při péči o zachování kulturního dědictví, při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí, nebo pomoc při

uskutečňování rozvojových programů a v rámci operací, projektů a programů mezinárodních organizací a institucí, včetně mezinárodních nevládních organizací (§ 2, Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě).

4.8.2 Evropská dobrovolná služba

Evropská dobrovolná služba (dále jen EDS) umožňuje mladým lidem zapojit se individuálně nebo skupinově do dobrovolnických projektů konaných v zemích EU a v zemích partnerských. Projekty v délce trvání 2 až 12 měsíců jsou zaměřeny na kulturu, děti a mládež, sport, sociální péči, umění, ekologii, apod. (Mládež v akci [online]. c2007-2010 [cit. 2010-03-03]. Evropská dobrovolná služba. Dostupné z <http://www.mladezvakci.cz/evropska-dobrovolna-sluzba/>).

Dobrovolníkem se může stát každý mladý člověk ve věku 18 až 30 let, který má trvalé bydliště v ČR, v jiné zemi programu nebo v partnerské zemi. Organizace, která vysílá nebo hostí dobrovolníka, může být nezisková organizace nebo sdružení, místní, regionální či státní orgán nebo mezinárodní vládní organizace. Koordinující organizací může být nezisková organizace nebo sdružení, místní, regionální nebo státní orgán, orgán působící v oblasti mládeže, sportu či kultury nebo mezinárodní vládní organizace. Cílem EDS je rozvoj solidarity a tolerance mezi mladými lidmi (Mládež v akci [online]. c2007-2010 [cit. 2010-03-03]. Evropská dobrovolná služba. Dostupné z <http://www.mladezvakci.cz/evropska-dobrovolna-sluzba/>).

4.8.3 Informační centrum mládeže

Kromě synergického efektu, který přináší dobrovolníci, je v případě NZDM SHELTER rovněž vhodné využít možnosti cílovou skupinu, ale nejen ji, informovat. Např. Národní informační centrum pro mládež (NICM - Národní informační centrum pro mládež [online]. c2010 [cit. 2010-03-03]. NICM - Národní informační centrum pro mládež. Dostupné z <http://www.icm.cz/>) je jedním z oddělení Národního institutu dětí a mládeže (Národní institut dětí a mládeže [online]. c2009 [cit. 2010-03-03]. Národní institut dětí a mládeže. Dostupné z <http://www.nidm.cz/>) jako organizace řízené Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy.

Základní ideou Národního informačního centra pro mládež Národního institutu dětí a mládeže (dále jen NICM NIDM) je soustředit veškeré potřebné

informace, informační produkty, poradenství a služby pro děti a mládež na jednom místě, v souladu se záměry a cíli strategie státní politiky pro oblast dětí a mládeže a Evropské charty pro mládež, a jejich následná distribuce a popularizace v rámci Informačního systému pro mládež (NICM - Národní informační centrum pro mládež [online]. c2010 [cit. 2010-03-03]. Dostupné z <http://www.icm.cz/>). V roce 2006 se NICM NIDM podařilo iniciovat novou filosofii v oblasti informovanosti mladých lidí, jejíž hlavní myšlenkou je *„být majákem v moři informací a pomáhat mládeži hledat a především najít její cestu“* (NICM - Národní informační centrum pro mládež [online]. c2010 [cit. 2010-03-03]. Dostupné z <http://www.icm.cz/>). NICM NIDM vzniklo jako první informační centrum pro mládež v České republice v roce 1992. Pomohlo a dále pomáhá vzniku dalších informačních center v regionech. Za 16 let své existence si vybudovalo pozici přirozené národní autority v oblasti informačních center pro mládež. Nabízí metodickou pomoc všem státním a nestátním subjektům k problematice vybudování a provozu ICM. Realizuje školení pro pracovníky ICM (informační centrum pro mládež) z celé ČR, umožňuje nově vznikajícím ICM absolvovat jednodenní stáže přímo v NICM NIDM v Praze. Zodpovídá dotazy pracovníků regionálních ICM a pomáhá jim při tvorbě i realizaci jejich projektů. Pravidelně zasílá přímo do regionálních center soubory aktuálních informací ze všech oblastí jednotné klasifikace informací (NICM - Národní informační centrum pro mládež [online]. c2010 [cit. 2010-03-03]. Dostupné z <http://www.icm.cz/>).

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat proces strategického plánování neziskových organizací a vysvětlení jeho důležitosti s uvedením příkladu plánování v konkrétní NNO. Cílem nebylo popsat naprosto detailně strategický plán, ale nastínit praktické kroky k vytvoření takového plánu, díky čemuž si čtenář může udělat alespoň rámcovou představu o tom, co strategické plánování znamená. Přínos této práce je možno nalézt zejména v její praktické části. Např. už jen ozřejnění vizi a cíle a shoda v této oblasti může být pro organizaci nevyčísitelným přínosem. Vnější pozitivem strategického plánování je umožnění efektivnější činnosti organizace, což napomáhá k dosažení pevné a stabilní pozice na poli poskytovatelů v rámci popisované oblasti NZDM. Organizace může efektivně fungovat tehdy, vydefiniuje-li si sektory změny, její přínosy a cesty k jejich dosažení. Proces strategického plánování však může být velmi obtížný a zdlouhavý a neexistuje žádný jednotný konkrétní postup, který by byl aplikovatelný na všechny organizace stejným způsobem. Každá organizace musí hledat sama vlastní cestu, která ji dovede k vymezeným cílům. Tato práce může přispět k procesu rozhodování vydat se cestou strategického plánování a hledání budoucnosti právě popisem určitého rámce postupu ilustrovaného příkladem konkrétní služby NZDM SHELTER. Příprava této práce intuitivně krystalizovala v pracovním procesu autorky několik let. Bylo zajímavé pozorovat, jak se situace v organizaci postupně mění. To, co bylo důležité např. na začátku r. 2009, bylo už nepodstatné začátkem roku dalšího. To, co se zdálo zpočátku neřešitelné, nakonec úspěšně vyřešeno bylo. I s častými neúspěchy a překážkami musí organizace, která se strategickým plánování začne, počítat. Je vhodné umět předvídat, jaký dopad bude mít i ten nejmenší krok v organizaci a měl by být vytvořen takový plán, který bude natolik stabilní v základech, že se jeho detaily budou moci přizpůsobovat situaci a přitom nebude ohrožen cíl, ke kterému se celá organizace rozhodla své úsilí vztáhnout.

Použité zdroje

1. BÁRTA, J. (1997). *Strategické plánování pro neziskové organizace: Jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.
2. BĚLOHLÁVEK, F. (2006). *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press.
3. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
4. DRUCKER, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: MANAGEMENT PRESS.
5. DUBEN, R. (1996). *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia.
6. JANOUŠKOVÁ, K., NEDĚLNÍKOVÁ, D. (2008). *Profesní dovednosti terénních pracovníků: sborník studijních textů pro terénní pracovníky*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě
7. JELÍNKOVÁ, M. (2010). *Hodně důležité pro každou organizaci je mít strategický plán*, č. 4, s. 19-22.
8. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press.
9. KLÍMA P. (2009). *Kontaktní práce: antologie textů České asociace streetwork*. Praha: Česká asociace streetwork.

10. KOLAŘÍK, P. (2009). Samovolná změna organizační kultury, její přínosy a rizika. *Sociální práce*, ročník 2009, č. 2, s. 91 – 99.
11. KOVÁŘ, F. (2008). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
12. MIGLIORE, H. R. (1990). *Strategic planning and management*. East Brunswick: Nichols.
13. MATOUŠEK, O. a kol. (2010). *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál.
14. MATOUŠEK O. a kol. (2008). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.
15. MATOUŠEK O. (2005). *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Praha: Portál.
16. PLAMÍNEK, J. (2000). *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo.
17. REKTOŘÍK J. (2010). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress.
18. SMUTEK, M., SEIBEL, F. W., TRUHLÁŘOVÁ, Z. (2010). *Rizika sociální práce: sborník z konference VII. Hradecké dny sociální práce, Hradec Králové 1. až 2. října*. Hradec Králové: Gaudeamus
19. STRECKOVÁ, Y; MALÝ, I. (1998). *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha: Computer Press.
20. ŠEDIVÝ, M; MEDLÍKOVÁ, O. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing.

21. ŠIMKOVÁ, E. (2008). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus.
22. ŠKARABELOVÁ, S. (2005). *Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS)*. Brno: CVNS.
23. TRUBAČOVÁ, K. MACELA, M. RACEK, J. (2010). *Kontaktní práce 2010 : antologie textů České asociace streetworku*. Praha: Národní vzdělávací fond ve spolupráci s Českou asociací streetwork.
24. VOSTROVSKÝ, V. ŠTŮSEK, J. (2008). *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: AGNES.
25. Zákon č.83/1990 Sb. o sdružování občanů.
26. Zákon č.248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech.
27. Zákon č.227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech.
28. Zákon č.3/2002 o církvích a náboženských společnostech.
29. Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě.
30. Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. *Pojmosloví nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (NZDM)*. Praha: Česká asociace streetwork, 2008. Dostupné z WWW: <http://www.streetwork.cz/images/download/Pojmoslovi_text.pdf>.

2. *Mládež v akci* [online]. [cit. 2010-03-03]. Evropská dobrovolná služba. Dostupné z WWW: <<http://www.mladezvakci.cz/evropska-dobrovolna-sluzba/>>.
3. *HESTIA, občanské sdružení* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: <www.hest.cz>
4. *NICM - Národní informační centrum pro mládež* [online]. c2010 [cit. 2010-03-03]. NICM - Národní informační centrum pro mládež. Dostupné z WWW: <<http://www.icm.cz/>>.
5. *Národní institut dětí a mládeže* [online]. c2009 [cit. 2010-03-03]. Národní institut dětí a mládeže. Dostupné z WWW: <<http://www.nidm.cz/>>.

Seznam použitých zkratek

EDS – Evropská dobrovolná služba

ICM – Informační centrum mládeže

NZDM – Nízkoprahový klub pro děti a mládež

NICM - Národní informační centrum pro mládež

NIDM - Národní institut dětí a mládeže