

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2010

Petra Chromková

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Petra Chromková

**Tvorba strategického plánu programu Dětské
denní centrum v organizaci P-centrum.**

Vedoucí práce: Mgr. Dita Palaščíková

2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne 7.11. 2010

Petra Chromková

Zde bych chtěla poděkovat vedoucí práce Mgr. Dítě Palaščíkové za její odborné vedení a cenné rady a podněty. Rovněž děkuji Mgr. Miluši Hutýrové Ph.D., Mgr. Marii Zajícové a Mgr. Blance Hrazdilové za osobní rozhovory, ze kterých jsem čerpala podněty a chuť k práci. Také děkuji rodině za psychickou podporu během svého studia.

OSNOVA

Úvod.....	5
1 Strategické plánování v neziskovém sektoru	7
1.1 Neziskový sektor v ČR	7
1.2 Význam strategického plánování	10
1.3 Přínosy a omezení strategického plánování	11
1.4 Kroky strategického plánování	13
2 Historie organizace P-centrum	18
2.1 Popis organizace P-centrum a její historie	18
2.2 Popis programu Dětského denního centra od r. 1997 do současnosti	21
2.2.1 Popis programu s dětmi v letech 1997 – 2003	22
2.2.2 Popis programu s dětmi v letech 2003 až 2006	23
2.2.3 Popis programu s dětmi v letech 2006 až 2008	25
2.3 Popis programu Dětského denního centra v současnosti	29
3 Tvorba plánu rozvoje programu pro děti	31
3.1 SWOT analýza	31
3.2 PEST analýza	32
3.2.1 Politické faktory	32
3.2.2 Ekonomické faktory	34
3.2.3 Společenské faktory	36
3.2.4 Technické faktory	39
3.3 Výsledky analýz	40
3.3.1 Shrnutí a závěry historie organizace a programu DDC	40
3.3.2 Ověření platnosti současného poslání a cílů programu DDC	41
3.3.3 Vyhodnocení situační analýzy	43
3.3.4 Formulace možných opatření a cílů pro program DDC v budoucnu	45
3.3.4.1 Formulace poslání/vize, cílů a cílové skupiny programu DDC	45
3.3.4.2 Stanovení personálního zajištění programu DDC	47
3.3.4.3 Zlepšení spolupráce a návaznosti na jiné subjekty	48
3.3.4.4 Nutnost práce s rodinou a jinými osobami odpovědnými za výchovu dítěte	49
Závěr	51
Bibliografický seznam	54
Literatura	55
Seznam příloh	57

ÚVOD

Téma této bakalářské práce vzniklo na základě mých osobních zkušeností v nestátní neziskové organizaci P-centrum. V organizaci jsem začala působit jako dobrovolnice v roce 2007, a to v programu Dětské denní centrum (dále jen „DDC“), které poskytovalo sociální službu „Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež“ (dále jen „NZDM“). V témže roce jsem se poprvé zúčastnila táborového pobytu dětí a měla tak možnost se setkat s klienty i pracovníky programu. V roce 2008 jsem od vedení organizace dostala nabídku vést tento program, kterou jsem přijala. Po 6 měsících jsem z osobních důvodů organizaci i program opustila, abych se do něj v dubnu 2009 vrátila jako pracovník v sociálních službách. V té době byl již program přeregistrován na Sociálně aktivizační službu pro rodiny s dětmi. Na stejné pozici působím i nyní, a protože se poslední dobou v programu setkávám s obtížnostmi v oblastech jako jsou plánování, řízení, vzdělávání nebo nedostatek financí, rozhodla jsem se využít této bakalářské práce nejen pro svůj profesní růst, ale také jako možnou praktickou příručku pro vedení organizace i řádové zaměstnance programu DDC.

Cílem mé práce je navrhnout možná opatření či kroky pro budoucí fungování programu Dětské denní centrum. K tomu, abych mohla opatření navrhnout, jsem se rozhodla využít jednoho z manažerských nástrojů, čímž je strategické plánování. Záměrem mé práce není vypracovat strategický plán, ale pomocí kroků používaných v tomto manažerském nástroji popsat minulý i současný stav programu, včetně jeho poslání/vizí, cílů a cílové skupiny, a na základě zjištěných informací navrhnout možná opatření a kroky pro budoucí směřování. Pro svou práci jsem zvolila metodu studia literatury (odborných textů a interních dokumentů organizace) a metody kompilace a analýzy zdrojů (vládní a komunitní plány) a polostrukturované rozhovory s bývalými vedoucími pracovníky DDC.

Vzhledem k tomu, že P-centrum je nevládní nestátní organizace, v úvodní části první kapitoly popisují význam a právní ukotvení neziskového sektoru v ČR a vyjmenovávám základní právní formy neziskových organizací v ČR. V dalších podkapitolách vysvětluji co to je strategické plánování a proč je důležité pro nevládní organizace a v čem může být pro organizace i jednotlivé programy přínosem, ale i omezením. Součástí popisu jsou i rozepsané kroky strategického plánování.

V druhé kapitole přibližuji vznik občanského sdružení SANANIM Olomouc, které bylo v roce 2000 přejmenováno na P-centrum, jež se používá dodnes. Sdružení se od počátku věnovalo prevenci, pomoci a podpoře lidem ohroženým drogovou závislostí, přičemž se zaměřovalo na rozvoj léčby, poradenství, resocializaci, a také vzdělávání odborníků, pedagogů, rodičů, dětí a mládeže. V dalších čtyřech podkapitolách se vracím k historii organizace, ale soustřeďuji se pouze na program pracující s dětmi a jejich rodinami. Zařízení nejprve pracovalo s dospělými klienty, ale o rok později rozšířilo své služby prevence na dětskou klientelu. Jednalo se o děti dospělých klientů mající problém s různým druhem návykových látek. V programu zachycuji změny v cílové skupině dětí, změny v cílech programu a jeho směřování. S pomocí rozhovorů s bývalými vedoucími pracovníci programu dokresluji informace získané z interních dokumentů organizace a z odborné literatury. Součástí popisu jsou grafy organizačních struktur, které jsou v přílohách č. 1 až 4.

Ve třetí kapitole nejprve s pomocí SWOT analýzy nastiňuji slabé a silné stránky programu, jeho hrozby a příležitosti. Pak pokračuji PEST analýzou, kde vypisuji politické, ekonomické, společenské a technické faktory, které mají vliv na program DDC. Dále pak v jednotlivých podkapitolách vyhodnocuji informace z popisu historie organizace i programu DDC, platnosti stávajícího poslání a cílů programu DDC a analýz SWOT a PEST. V závěru kapitoly a celé práce formuluji ve čtyřech podkapitolách opatření a možné kroky pro budoucí fungování programu DDC.

1 Strategické plánování v neziskovém sektoru

P-centrum je nevládní nestátní organizace, a proto je v úvodu kapitoly popsán nejprve neziskový sektor, jeho význam a základní právní formy neziskových organizací v ČR. Následně je popsáno, proč je důležité pro nevládní organizaci strategické plánování a v čem může být přínosem jak pro organizaci, tak pro jednotlivé programy a služby v organizaci.

1.1 Neziskový sektor v ČR

„Podmínky, ve kterých dnes neziskové organizace fungují, se stále více přibližují standardním podmínkám, které panují v soukromém ziskovém sektoru. Je zřejmé, že prostředí, ve kterém musí každá nezisková organizace dnes a denně prokazovat smysl, přínos a udržitelnost své existence, se stává čím dál tím více konkurenční.“¹

Tomu, že se neziskový sektor v poslední době více přibližuje ziskovému odpovídá i zkušenost Ing. Marka Šedivého², který na dotaz "Co by se měly neziskové organizace nejvíc naučit?" odpovídá „Řídit.“ Podle mě je řízení lidí, zdrojů a organizace největší problém. Neziskovky totiž často řídí lidé, kteří je založili, nadšenci, kteří mají nápady, ale v určité chvíli je v organizaci zapotřebí člověk, který ty myšlenky a cíle dotáhne do konce. Ne vždy mají lídři i výsledky. Zakladatelé a lídři by si měli uvědomit, co jim vlastně nejvíce vyhovuje, a vydat se vlastní cestou. V nezisku je obecně hodně těch, kteří vědí, co chtějí, ale chybí jim zdroje - zaměstnanci a peníze - pro realizaci jejich myšlenek.“³

Nabízí se otázka jak by měl vypadat člověk řídící neziskovou organizaci? Měl by to být manažer, který je schopen vše naplánovat, zorganizovat, motivovat zaměstnance

¹ Cit. Bárta, J., *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 14.

² Donedávna ředitel organizace Neziskovky.cz, prezident Asociace veřejně prospěšných organizací, člen Rady vlády pro nestátní neziskové organizace a expertního výboru Tématické sítě pro sociální ekonomiku. Působí v mezinár. alianci zaměřené na posilování kapacity NO International Capacity Building Alliance. Část své práce věnuje lektorování v oblastech strategického plánování a řízení, fungování správních rad, marketingu a public relations neziskových organizací.

³ Cit. Pavlatová, E., *Neziskový sektor by měl vztyčit hlavu*. [online]. 2. vyd.:Svět neziskovek, 2010, [cit. 2010-11-06]. 7 s. Dostupné na internetu: <http://neziskovky.cy/Files/Soubory/Zpravodaj/zpravodaj_Svět_neziskovek_11_10.pdf>.

a ještě k tomu kontrolovat. Stejný problém existuje v byznysu, tam mají manažeři svoje specifické pozice (jako třeba marketing nebo personalistiku). Stejně jako v malých firmách, tak i v neziskových organizacích, často celé řízení závisí na jednom člověku a pak je na něm, jak moc mu vyhovuje být lídrem a jak moc být manažerem. Pokud si člověk uvědomí, že nejde dobře zvládat obojí a není povinnost umět všechno, je to pro něj úleva, ale na druhé straně musí najít finance na manažera.⁴

O vytvoření definice, která by zohledňovala všechny podstatné atributy neziskového sektoru, se pokusili američtí sociologové Lester M. Salamon a Helmut K. Anheier. Podle jejich definice se neziskový sektor „skládá z organizací, které jsou charakterizovány pěti společnými rysy:“⁵ jsou institucionalizované, mají soukromou povahu, nerozdělují zisk, jsou samosprávné a dobrovolné. Aby mohla být organizace označována jako nezisková, musí se vyznačovat všemi těmito vlastnostmi. Podle Mezinárodní klasifikace působí neziskové organizace ve dvanácti oblastech: kultura, umění, sport a rekreace; vzdělání a výzkum; zdraví; sociální služby; ekologie; rozvoj obce a bydlení; ochrana práv, obhajoba zájmů a politika; organizování dobročinnosti; náboženství; mezinárodní aktivity; profesní a pracovní vztahy; jiná oblast.⁶

„Definice nestátních neziskových organizací (dále jen „NNO“) v České republice je odvozena od právní subjektivity: občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy a církevní právnické osoby. NNO poskytují služby, které veřejná správa neumí nebo nechce dělat a pro podnikatelský sektor nejsou dost ziskové.“⁷ Pro to, aby byly vytvářeny podmínky pro práci NNO byla v roce 1992 vládním usnesením zřízena „Rada vlády pro nestátní neziskové organizace“ (dále jen „RVNNO“). V současné době je RVNNO jedinou funkční platformou na národní úrovni, která se zabývá vytvářením podmínek pro práci NNO.⁸

Neziskové organizace nevytvářejí zisk k přerozdělování mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk mohou tvořit, ale musí jej zpětně vložit k rozvoji

⁴ Srov. Pavlatová, E., *Neziskový sektor by měl vztýčit hlavu*. [online]. 2. vyd.:Svět neziskovek, 2010, [cit. 2010-11-06]. 7 s. Dostupné na internetu: <http://neziskovky.cy/Files/Soubory/Zpravodaj/zpravodaj_Svět_neziskovek_11_10.pdf>.

⁵ Srov. FRIČ, P. GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. s. 11.

⁶ Srov. FRIČ, P. GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*. s. 14–16.

⁷ Cit. ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru – sborník příspěvků z internetové diskuse*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. s. 10.

⁸ Srov. ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru - sborník příspěvků z internetové diskuse*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. s. 11.

organizace a plnění jejích cílů. K základním typům nestátních neziskových organizací patří občanská sdružení (registrovaná podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů); nadace a nadační fondy (registrované podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech); obecně prospěšné společnosti (registrované podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech); a církevní právnické osoby (registrované podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech).⁹

V roce 2009 bylo v ČR z celkových 105 758 neziskových organizací 68 057 občanských sdružení. Legislativa vymezující činnost občanských sdružení je rámcová, což na jedné straně činnost občanských sdružení zjednodušuje, ale na druhé straně komplikuje jejich kontrolu veřejností.¹⁰ Jednou z forem kontroly veřejnosti je např. Výroční zpráva včetně auditu, což není povinností pro občanská sdružení, i když často organizace své výroční zprávy zveřejňují, např. na svých webových stránkách.

Registrace občanských sdružení je nenáročná a rychle proveditelná. Občanská sdružení často končí svoji činnost aniž by zajistila své vyřazení z evidence neziskových subjektů, a proto statistika¹¹ počtu občanských sdružení v ČR není průkazná. V roce 2009 pokračoval trend nepodporovat občanská sdružení v některých programech zaměřených především na sociální ekonomiku. Důvodem je právě nízká úroveň transparentnosti. V roce 2009 byla schválena novela zákona o sociálních službách, která však nevyřešila problém organizací, které mají registrovány služby u MPSV. Registrované služby tak nemohou být pro veřejnost zpoplatněny.¹²

⁹ Srov. Neziskovky.cz, o.p.s., *O neziskových organizacích*. [online], [cit. 2010-09-15]. Dostupné na internetu: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor/>>.

¹⁰ Srov. Neziskovky.cz, o.p.s., *Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2009*. [online], [cit. 2010-09-20]. 1 s. Dostupné na internetu: <http://neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/Zprava_o_stavu_NS_2009.pdf>.

¹¹ Pozn. Ministerstvo vnitra vede tuto statistiku na svých webových stránkách.

¹² Cit. Neziskovky.cz, o.p.s., *Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2009*. [online], [cit. 2010-09-20]. 1 s. Dostupné na internetu: <http://neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/Zprava_o_stavu_NS_2009.pdf>.

Ve většině profesionálně fungujících neziskových organizací obecně panuje povědomí o potřebnosti strategického plánování, avšak organizace nemají strategické plány v písemné podobě vytvořeny. Často plánují pouze činnost/poslání, ale neumí plánovat navazující finanční zajištění (často chybí strategie vícezdrojového financování).¹³

1.2 Význam strategického plánování

Často se pracovníci v neziskovém sektoru setkávají s výrazy vize, přínos nebo existence organizace, střediska či programu. V současné době díky omezenějšímu přílivu peněz nejen ze zahraničních nadací, tak z tuzemských zdrojů dochází v neziskovém sektoru k zostřování konkurenčních podmínek. I proto se organizace stále častěji ocitají před otázkami jako jsou: Proč existujeme? Kdo jsou naši klienti a jak se mění jejich potřeby? Jsme schopni jejich potřeby uspokojit? Máme na to, co chceme poskytovat dostatek finančních a lidských zdrojů? Vyjasnění a znalost odpovědí na otázky jsou základními předpoklady pro to, aby mohla být organizace dobře strategicky řízena.¹⁴

Co se vlastně skrývá pod pojmy strategické plánování a řízení? „Strategické plánování je proces, během něhož vzniká (ve spolupráci vedení organizace, jejich zaměstnanců, správní rady a případně dalších skupin, které mají k organizaci významný vztah) představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnu zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet a jakou cestou bude muset projít, aby mohla uskutečnit své záměry. „Strategické řízení 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.“¹⁵

¹³ Srov. Neziskovky.cz, o.p.s., *Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2009*. [online], [cit. 2010-09-20]. 1 s. Dostupné na internetu: <http://neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/Zprava_o_stavu_NS_2009.pdf>.

¹⁴ Srov. Bárta, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 14–16.

¹⁵ Cit. Bárta, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 15–16.

V současné době neziskový sektor stále častěji čerpá ze ziskového, který definuje strategické plánování jako „proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, potřeby a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních a legislativních podmínek podnikání a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby. Prakticky je možné konstatovat, že tvorba strategických plánů zahrnuje shromáždění informací z prostředí, ve kterém organizace funguje, a rozhodování o poslání, cílech, strategiích a portfoliovém plánu.“¹⁶

Během strategického plánování vzniká vize a dlouhodobá budoucnost organizace. K tomu, aby organizace mohla stanovit vizi potřebuje sladit následující faktory:

- své poslání, neboli to, o co usiluje,
- své silné a slabé stránky, neboli to, co dělá dobře a s čím má problémy,
- hrozby a příležitosti, neboli to, co přichází z vnějšího prostředí a na jedné straně to organizace ohrožuje a na straně druhé jim to poskytuje možnosti k dalšímu rozvoji.¹⁷

Jedním z vodítek, kdy bychom měli přemýšlet o strategickém plánování je např. významná změna v interním prostředí nevládní organizace – změna ředitele nebo správní rady. Mohou to být také významné externí vlivy jako jsou změna přerozdělování financí na jednotlivých ministerstvech, ekonomická krize nebo změna politické situace v zemi.¹⁸

1.3 Přínosy a omezení strategického plánování

Přínosem strategického plánování je zlepšení výkonnosti organizace a vyjasnění si budoucí orientace organizace. Organizace mající jasnou vizi, poslání a cíle dosahují lepších výsledků než organizace, které tyto činnosti neprovádějí. Strategické plánování může sloužit jako nástroj k zamyšlení nad tím, proč organizace existuje. Při tomto procesu dochází ke sdílení hodnot a pocitu společné odpovědnosti za osud organizace. Strategické plánování také pomáhá při schopnosti přežít s omezenými finančními zdroji.

¹⁶ Cit. Donnelly, James H. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 229.

¹⁷ Srov. Bárta, J., *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 16–18.

¹⁸ Srov. Šedivý M. a Medlíková O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 28

V současné době, kdy plyne nejen do neziskového sektoru méně financí, je proces strategického plánování ideálním místem na zvážení zásadních rozhodnutí ohledně financí jako jsou: zvyšování výnosů z vlastní činnosti nebo snižování nákladů, zvyšování poplatků za stávající služby nebo zahájení nových výdělečných programů, zadlužování nebo snižování rozsahu poskytovaných služeb. Dalším přínosem může být změna z reaktivního na proaktivní přístup. Jinými slovy to znamená, že organizace nereaguje až na přicházející události z vnějšího prostředí, ale snaží se je předvídat a snaží se je ovlivňovat ve svůj prospěch. V neposlední řadě je přínosem rozvoj týmové práce uvnitř organizace, protože strategické plánování se odehrává v týmu vybraných pracovníků organizace, členů správní rady nebo i spolupracovníků organizace. Často se tímto způsobem setkají strany, které spolu z nejrůznějších důvodů dobře nekomunikují, ale jejich vzájemná komunikace je pro organizaci zásadní.¹⁹

Omezením strategického plánování může být právě jeho dlouhodobost. Tento proces organizaci stojí čas i peníze, které by mohly být použity na jiné, pro organizaci v dané situaci možná důležitější problémy. Proto si organizace nejprve musí dobře ujasnit kolik času a peněz může investovat do plánování. Měla by také zvážit, jestli investovaný čas a peníze přinesou užitek. Dalším omezením pro strategické plánování je případ, kdy se organizace nachází v opravdové krizi. V tomto případě by strategické plánování mělo počkat do doby, kdy krize pomine. Jestliže v organizaci panují pochybnosti o implementaci strategického plánu, je nutno zvážit celý proces plánování, protože hlavním důvodem plánování není plán, ale jeho implementace.²⁰

Strategické plánování ovlivňuje nejen nasměrování organizace do budoucnosti, ale především může sloužit k tomu, aby si pracovníci, jimž záleží na budoucnosti organizace, uvědomili v jakém stavu se organizace nachází, v jakém prostředí bude muset obstát v budoucnosti, jakou by ji chtěli vidět za několik let a jakým způsobem toho chtějí a mohou dosáhnout. Strategické plánování v sobě zahrnuje dlouhodobost, a proto se v neziskovém sektoru běžně zpracovávají na dobu tří až pěti let. Oproti tomu existují krátkodobé plány jako např. finanční plán, plán služeb nebo fundraisingový plán na další rok. Rozdíl mezi krátkodobým a dlouhodobým plánováním je v tom, že

¹⁹ Srov. Bárta, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 19–21.

²⁰ Srov., Tamtéž, s. 21.

krátkodobé plánování se zabývá výhradně jednou oblastí chodu organizace, ale dlouhodobé strategické plány se zabývají všemi oblastmi chodu organizace v jejich vzájemné provázanosti.

1.4 Kroky strategického plánování

Kroky strategického plánování obsahují:

1. Zpracování přehledu historie a současné situace organizace.

V této části by si všichni měli uvědomit, kde se organizace nachází, čeho v minulosti dosáhla, co jsou klíčové problémy v době zpracovávání strategického plánu a jak se organizace dostala do současného stavu. Měla by být věnována pozornost historickému vývoji posláním, cílům a strategiím, finanční situaci organizace, současné organizační struktúře, včetně jejího vývoje v minulosti a také programové nabídky a struktúře klientů.

2. Ověření platnosti stávajícího, případně formulace nového poslání organizace.

Veřejnost by o hodnotách, na kterých organizace staví, měla být informována. Představovat každému klientovi vizi organizace by však bylo velmi nepraktické. K výstižnému představení organizace slouží poslání. „Poslání je krátké, ale výstižné prohlášení organizace o smyslu její existence, o tom, čeho se snaží dosáhnout, o hodnotách, na nichž staví.“²¹ Nemá – li organizace své poslání vytvořeno, musí se v tomto stádiu tvorby strategického plánování jeho zformulováním zabývat. Má-li organizace své poslání, měla by se zamyslet nad tím, zda je stále platné a dostatečně výstižné.

Vyjasněné a dobře formulované poslání je základem pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategiích neziskových organizací. Posláním by se měly zabývat nejen nově se tvořící organizace, ale i organizace fungující již delší dobu. Mnohé mohou ztrácet vazbu mezi tím, proč byly založeny a každodenními činnostmi v současnosti. Z poslání by mělo být zřejmé „kým organizace je“, „o co se snaží“ a jak

²¹ BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 25.

toho dosahuje²². Poslání by mělo obsahovat hlavní myšlenky, se kterými se bude organizace na veřejnost obracet,²³ mělo by vyjadřovat jedinečnost organizace, mělo by organizaci odlišovat od jiných, podobně zaměřených organizací.

Aby poslání bylo funkční, musí se s ním zaměstnanci ztotožnit a veřejnost mu musí rozumět. O tom, že je poslání, ať už organizace nebo služby, funkční, vypovídají charakteristické znaky jako jsou srozumitelnost, jednoduchost, stručnost, ale také musí být motivační, musí vymezovat jedinečnost organizace a vyjadřovat, co organizace nebo služba dělá, pro koho a kde. Při práci na definici poslání je zapotřebí kreativního přístupu jeho tvůrců, a proto se na podporu tvořivosti používají metody jako např. brainstorming.²⁴ Na tvorbě nebo přehodnocení poslání by se mělo podílet co nejvíce zaměstnanců, vedení a statutárních orgánů. V případě jednotlivých služeb by se měli na tvorbě programu podílet všichni zaměstnanci.

3. *Situační analýza, tj. analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace.*

Smyslem analýzy je ujasnit si v čem je organizace silná, co jí naopak dělá problémy, jaké příležitosti nabízí vnější prostředí a na jaké hrozby a rizika si musí organizace dávat pozor. Existuje několik technik, které mohou usnadnit mapování pozice organizace z pohledu vnějších a vnitřních sil, jež ji ovlivňují. Těmito technikami jsou:

- Analýza skladby finančních zdrojů organizace a jejich využití (zkoumá využitelnost současných finančních zdrojů a možnost zjištění potenciálních finančních zdrojů).
- Analýza potřeb klientů a jejich uspokojování (porovnává potřeby klientů s poskytovanými službami).
- Analýza výše podpory, kterou poskytuje organizace každému uživateli programů (zpřehledňuje kolik opravdu stojí služby organizace a kolik musí zaplatit klienti). Tyto informace se používají k pozdějším úvahám o tom, zda rozvíjet, omezit nebo ukončit služby či programy.

²² Cit. Bárta, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 28.

²³ ČEPELKA, O. a kol. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec: Omega, 1997. s. 25.

²⁴ Srov. Šedivý, M. a Medlíková, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 22–23.

- SWOT analýza (z anglického strengths, weaknesses, opportunities, threats – v překladu silné stránky, slabé stránky, příležitosti organizace, hrozby pro organizaci). Je to základní a nejrozšířenější technika pro zpracování situační analýzy, ale měla by být doplněna o další analýzy.²⁵

Mezi další nejpoužívanější analýzy se řadí PEST a STEEP analýzy, přičemž PEST je zkratka pro P – politicko-legislativní vlivy, E – ekonomické faktory, S – sociálně-kulturní faktory a T – technologické vlivy. STEP analýza se zabývá analýzou jednotlivých částí vnějšího prostředí, které mají vliv na organizaci. Hodnotí se míra vlivu S – společenských (sociální faktory související se způsobem života lidí jako např. průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, podmínky pro využití volného času apod.), T – technických (know-how, nové technologie v regionu, výzkum atd.), E – ekonomických (toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod organizace, a to včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, E – environmentálních a P – politických faktorů (od úrovně státu až po samosprávu v obci). Cílem je ujasnit si tyto faktory, které většinou organizace nemůže přímo ovlivnit, ale mají na ni významný vliv.²⁶

Dále se používá analýza konkurence, což je sběr dat přímých i nepřímých konkurentů nebo-li organizací čerpajících ze stejných zdrojů a zabývajících se stejnou činností. Analyzují se zdroje konkurence, projekty a jejich ceny za účelem zjištění informací k tomu jak se v budoucnu s konkurencí vypořádat, s kým soutěžit a s kým spolupracovat. V neposlední řadě je to také analýza rizik, která slouží k posouzení rizik na chod organizace. Nejdříve se definují rizika a pak se hodnotí pravděpodobnost, s jakou riziko (nízké, střední, vysoké) může nastat a současně se hodnotí vliv rizika na fungování organizace.²⁷

²⁵ Srov. Bárta, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 35.

²⁶ Srov. Šedivý, M. a Medlíková, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 28–29.

²⁷ Srov. tamtéž, str. 29–30.

Jakmile je provedena situační analýza, vytipují se faktory, které významným způsobem ovlivňují nebo podmiňují rozvoj organizace (popř. programu). Formulují se tzv. kritické faktory úspěchu, které by měly odrážet nejdůležitější zjištění ze situační analýzy. Mohou být formulována jako tvrzení nebo otázky.²⁸

4. Stanovení dlouhodobých cílů organizace.

Stanovování dlouhodobých cílů přichází na řadu, když je vytvořeno a ověřeno poslání organizace a v rámci situační analýzy je zmapována strategická pozice organizace. Prostřednictvím dlouhodobých cílů se formuluje to, čeho by organizace chtěla dosáhnout v období několika příštích let. Časové období dlouhodobých cílů by mělo souhlasit s časovým obdobím, pro které je celý strategický plán v organizaci vypracováván. Stanovení dlouhodobých cílů je základem pro stanovení strategie a je jedním ze základních nástrojů strategického řízení organizace. Proto je nutné věnovat formulaci cílů náležitou pozornost. Dobře formulovaný cíl je měřitelný, reálný, náročný, ale dosažitelný, srozumitelný, hierarchický a kvantitativní tam, kde je to možné. Fred David uvádí několik důvodů proto, aby se každá organizace vážně věnovala formulaci svých cílů, protože formulované cíle pomáhají všem, aby si uvědomili svou roli a přínos k naplnění vize a poslání organizace. Cíle poskytují základnu pro rozhodování manažerů a také jim i vedoucím pracovníkům slouží jako normy pro hodnocení jednotlivců a pracovních týmů. Pro jednotlivé pracovníky pak zpřehledňují úkoly organizace a jednotlivých středisek a podněcují jejich pracovní úsilí.²⁹

5. Vytváření vyhodnocení a volba strategií k dosažení stanovených dlouhodobých cílů organizace.

K dosažení stanovených cílů je potřeba, aby si organizace zvolila dobrou strategii. Dobrá strategie využívá vnějších příležitostí, omezuje nebo se vyhýbá vnějším hrozbám, staví na silných stránkách organizace a posiluje slabé stránky. Výběr strategií by měl vycházet z výsledků situační analýzy organizace. Podle Heinze Wehricha existují 4 základní typy strategií: SO strategie (z anglického Strengths a Opportunities, tj. silné stránky a příležitosti) staví na silných stránkách organizace, aby využila

²⁸ Srov. Bárta, J., *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 44.

²⁹ Srov. Bárta, J., *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 50.

příležitostí z vnějšího prostředí. WO strategie (z anglického Weaknesses a Opportunities, tj. slabé stránky a příležitosti) se zaměřuje na zlepšení slabých stránek organizace, aby využila příležitostí z vnějšího prostředí. ST strategie (z anglického Strengths a Threats, tj. silné stránky a hrozby) staví na silných stránkách, aby omezily nebo se vyhnuly hrozbám z vnějšího prostředí. WT strategie (z anglického Weaknesses a Threats, tj. slabé stránky a hrozby) se snaží minimalizovat slabé stránky organizace a vyhnout se hrozbám z vnějšího prostředí.

V neziskovém sektoru se běžně používají strategie jako jsou: strategie růstu (zaměřena na růst vlivu a velikosti organizace a je provázena snahou rozšíření služeb i finančních zdrojů); strategie spolupráce (zaměřena na budování společných služeb a programů a vytvoření koalic neziskových organizací, soustřeďuje se také na vytipování služeb jež mohou být sdíleny několika organizacemi, popřípadě se mohou vzájemně doplňovat a navazovat na sebe); strategie profesionalizace (zaměřena na rozvoj dovedností a schopností pracovníků); strategie specializace organizace (směřuje k omezení pestrosti nabídky služeb prostřednictvím vytipování služeb, v nichž je organizace nejsilnější); strategie omezení profesionality (zaměřena na snižování nákladů při poskytování profesionálních služeb, čehož se dá dosáhnout např. využitím dobrovolníků).

Pro vypracování strategií se nejčastěji využívá metoda brainstormingu členů pracovní skupiny, která vytváří strategický plán, kdy jsou zapisovány nápady jak dosáhnout cíle. Z těchto nápadů jsou nejdříve vyřazeny strategie pro organizaci nepřijatelné a zbylé strategie jsou dále vyhodnoceny a k jednomu cíli je někdy vytvořeno i několik strategií.³⁰

6. Zpracování implementačního plánu.

Implementační plán obvykle obsahuje:

- krátkodobé cíle pro programy a služby,
- plán služeb, programů a projektů pro implementační období,
- personální plán zajištění služeb celé organizace,
- přehled významných implementačních akcí, včetně termínů a dat plnění,
- odhad výdajů spojených s akcemi implementace.

³⁰ Srov. Bárta, J., *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 53–57.

2 Historie organizace P-centrum

Vzhledem k tomu, že jedním z prvotních kroků strategického plánování je zjišťování historie organizace a potažmo pak programu, pokusím se v této kapitole ve stručnosti zachytit vznik organizace a jejího poslání, které má přímo či nepřímo vliv na jednotlivé programy a následně historii programu DDC.

2.1 Popis organizace P-centrum a její historie

Organizace P-centrum je registrována jako občanské sdružení a řídí se zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Od počátku bylo posláním organizace „Pomáhat osobám ohroženým drogovou závislostí a zdravotně postiženým v této oblasti a vytvářet podmínky pro prevenci, léčbu, sociální, zdravotní a pracovní rehabilitaci.“³¹, přičemž každý program měl své specifické, na cílovou skupinu zaměřené poslání i cíle, které se postupně aktualizovaly podle vývoje programů.

V zemích střední a východní Evropy se po roce 1990 objevilo masivní šíření a zneužívání nezákonných drog a Česká republika se stala jednou z tranzitních zemí, kde vznikl trh s nabídkou a poptávkou po nelegálních drogách. Vláda ČR se cíleně začala zabývat tímto problémem od roku 1993, kdy byla založena Mezirezortní protidrogová komise jako poradní orgán vlády. Postupně se začala tvořit síť státních i nestátních zařízení pro drogově závislé, přičemž první organizace SANANIM vznikla v Praze v roce 1990. Následně v roce 1994 bylo založeno sdružení Podané ruce v Brně a v témže roce vzniklo občanské sdružení SANANIM Olomouc, které se zaměřilo na prevenci, pomoc a podporu lidem ohroženým drogovou závislostí. Od počátku se sdružení zaměřovalo na rozvoj léčby, poradenství, resocializaci, a také vzdělávání odborníků, pedagogů, rodičů, dětí a mládeže. Snažilo se seznamovat širokou veřejnost s problematikou drogových závislostí, sdílet a rozšiřovat své poznatky ve spolupráci se sítí služeb pro drogově závislé. Rozvíjelo spolupráci s českými organizacemi i na mezinárodní úrovni, pomocí stáží čerpali první pracovníci zařízení zkušenosti v zemích, kde měla protidrogová politika delší tradici. Středisko vydávalo odbornou literaturu

³¹ Srov. P-centrum, Výroční zpráva P-centra za rok 2006, s. 17.

určenou veřejnosti, studentům, spolupracovalo s Univerzitou Palackého a dalšími školami, realizovalo výzkumy, provádělo mapování situace ve věci drog, spolupracovalo při formování protidrogové politiky.³²

V roce 1994 sdružení SANANIM Olomouc poskytovalo poradenství a ambulantní léčbu pro drogově závislé a vzdělávání žáků, studentů a pedagogů. V roce 1995 se nabídka poradenství rozšířila na skupinové poradenství. V témže roce začaly první pobytové programy pro děti závislých rodičů a v roce 1997 začal fungovat socioterapeutický klub jak v rámci programů pro děti závislých rodičů, tak pro děti psychosociálně ohrožené. V roce 1998 se služby rozdělily do tří samostatně fungujících středisek/center:

- středisko prevence drogových závislostí (pod něj spadal socioterapeutický klub a pobytové programy pro děti závislých rodičů a děti psychosociálně ohrožené
- ambulantní poradenské a léčebné centrum (individuální a rodinná terapie, sociální, pracovní a právní poradenství a příprava na léčbu v terapeutické komunitě)
- doléčovací centrum (individuální, rodinná a skupinovou terapie, socioterapeutické programy a volnočasové aktivity, zprostředkování zdravotní péče, sociální, pracovní a právní poradenství, chráněné bydlení, chráněné pracovní programy, rekvalifikace a zprostředkování práce.³³

V roce 1999 pokračovala tři střediska v poskytování stejných služeb, jen středisko Doléčovacího centra rozšířilo kapacitu o chráněný pracovní program a chráněné bydlení pro matky s dětmi. V roce 2000 byl název sdružení SANANIM Olomouc změněn na P-centrum, název shodný s pojmenováním zařízení. Bohužel tento rok byl poznamenán finanční krizí, díky níž byly na půl roku uzavřeny služby poskytované střediskem poradenství a ambulantní léčby. Ostatní střediska poskytovala své služby bez omezení. V roce 2001 činnost středisek pokračovala se stejnou náplní, ale vzniká nová organizační struktura – tři oddělení podle oblastí: vzdělávání a terapie, kancelář

³² Srov. Jakubcová, R. *Vývoj P-centra střediska pro prevenci, léčbu a integraci osob ohrožených drogovou závislostí*. (Bakalářská práce), 2008.

³³ Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra za roky 1994-1998*.

a provoz, ekonomika. Každé z oddělení mělo svého vedoucího (do té doby řídil všechna střediska jeden vedoucí), což mělo zajistit kvalitnější řízení jednotlivých oblastí.³⁴

V roce 2002 se opět změnila struktura organizace a zanikají oddělení podle oblastí a poprvé se objevuje graficky ztvárněná podoba organizační struktury (viz. příloha č. 1). Na konci roku 2002 dochází k nejvýznamnější změně v personálním zajištění, kdy ze zdravotních důvodů odchází zakladatel a ředitel organizace Dušan Dvořák.³⁵ V roce 2003 nastoupila nová ředitelka a byla vytvořena pracovní pozice fundraisera, díky níž byla vypracována fundraisingová strategie, která pomohla zviditelnit organizaci veřejnosti. Došlo také ke změně vedoucí socioterapeutického klubu, který byl v tomto roce přejmenován na Dětské denní centrum (dále jen „DDC“).³⁶

V roce 2004 všechny služby probíhaly bez větších změn co se cílů a klientů týče, ale byly zahájeny přípravy na certifikace udělované Radou vlády pro koordinaci protidrogové politiky. Velkou změnou v souvislosti s DDC bylo vytvoření „Střediska prevence a vzdělávání“ (viz. příloha č. 2), které pod sebe sdružovalo tři dříve samostatně fungující programy DDC, Primární prevenci pro základní a střední školy a Galerii. Začala i systematická komunitní spolupráce jejíž hlavními partnery byly Magistrát města Olomouce, Úřad práce v Olomouci, Univerzita Palackého a Krajský úřad Olomouckého kraje. S posledně zmiňovaným partnerem se P-centrum podílelo na přípravě krajského protidrogového plánu.³⁷

V březnu 2005 došlo ke změně, a to ke zvolení nové správní a dozorčí rady, která následně v srpnu (po rezignaci ředitelky) dosadila ředitelku novou. Doléčovací program s chráněným bydlením a chráněnou dílnou a program ambulantního poradenství a léčby získaly Certifikaci odborné způsobilosti (jako jedno z prvních zařízení v ČR). Navíc programu ambulantní léčby a poradenství byla udělena akreditace Ministerstva spravedlnosti jako probačnímu programu pro mladistvé. Programy Primární prevence a Dětského denního centra pokračovaly beze změn. I když organizace využívala práce dobrovolníků, až v tomto roce získala akreditaci Ministerstva vnitra k přijímání a vysílání dobrovolníků, což právně ukotvilo poskytované služby především při práci

³⁴ Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra za roky 1999–2001*.

³⁵ Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra za rok 2002*, s. 4–5.

³⁶ Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra za rok 2003*, s. 17–24.

³⁷ Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra za rok 2004*, s. 4–20.

s dětmi v Dětském denním centru.³⁸ Od března roku 2006 začala platit nová organizační struktura P-centra (viz. příloha č. 3). V praxi to znamenalo, že jednotlivé programy (ambulance, doléčovací program a DDC) měly své vedoucí a fungovaly samostatně.³⁹

Rok 2007 byl zlomový z hlediska fungování služeb v organizaci, protože na základě zákona č. 108/2007 Sb., o sociálních službách, P-centrum registrovalo tři programy: Doléčovací program s chráněným bydlením a chráněnou dílnou (registrované jako terapeutická komunita), Ambulantní léčba a poradenství (registrované jako odborné sociální poradenství) a Dětské denní centrum (registrované jako nízkoprahové zařízení pro děti a mládež). Na počátku roku odešel vedoucí Primární prevence a společnou vedoucí tří Primární prevence, DDC a Galerie U Mloka se stala vedoucí DDC. Velkou změnou bylo také ukončení provozu chráněné dílny na konci roku, o kterou měli klienti menší zájem. Dílna fungovala samostatně i nadále a nabízela jak výrobky, tak rekvalifikaci i nabídku práce pro klienty doléčovacího programu.⁴⁰

V roce 2008 došlo ke změně struktury v organizaci, tak aby odpovídala změnám, které nastaly v roce 2007. Doléčovací program a Ambulantní léčba a poradenství se sloučily do „Doléčovacího centra“. Programy Primární prevence, DDC, a Galerie U Mloka byly oficiálně sloučeny pod středisko s názvem Centrum prevence a vzdělávání (viz. příloha č. 4). Toto středisko prošlo změnami v podobě odchodů a příchodů nových zaměstnanců, přičemž některé pozice kvůli omezeným finančním prostředkům zanikly úplně. Během tohoto roku se na pozici vedoucího Centra prevence vystřídali tři lidé.⁴¹

2.2 Popis programu Dětského denního centra od r. 1997 do současnosti

V této kapitole zachycuji postupné formování práce s dětmi a nastiňuji cílovou skupinu dětí, které se program od počátku věnoval. V kapitolách jsem čerpala nejen z dostupných výročních a závěrečných zpráv organizace, ale také z osobních rozhovorů s bývalými zaměstnankyněmi, které působily v letech 1998-2007 jako vedoucí DDC.

³⁸ Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra za rok 2005*, s. 6–40.

³⁹ Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra za rok 2006*, s. 9–40.

⁴⁰ Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra za rok 2007*, s. 7–37.

⁴¹ Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra za rok 2008*, s. 9–28.

S každou z nich jsem vedla osobní rozhovor (viz. příloha č. 5), který měl polostrukturovanou osnovu a jehož hlavním cílem bylo zjistit jakým způsobem program DDC fungoval během jejich působení.

2.2.1 Popis programu s dětmi v letech 1997 – 2003

První zmínka o práci s dětmi v organizaci P-centrum je z roku 1995, kdy se intenzivně pracovalo s dětmi z rodin závislých rodičů, a proto první cílovou skupinou pracující s dětmi byly děti závislých rodičů. Jednalo se o děti mající problém se sebehodnocením, sebedůvěrou, nízkou sebedůvěrou demonstrovanou často tzv. poruchami chování, od rodičů přejímají a zpevňují sebeohrožující vzorce chování, reakce na stres a bolest, jsou často traumatizovány, mají výrazně omezenější možnosti sociálních kontaktů se „zdravou populací“ – finanční i osobní důvody, motivace rodičů.⁴²

Od roku 1997 stejný program fungoval pod názvem Socioterapeutický klub, ale následkem úbytku klientů (závislých rodičů) se zmenšovala i dětská klientela. S nástupem nové vedoucí v roce 1998, která reagovala na tento úbytek částečnou změnou cílové skupiny nastala pětiletá etapa vývoje programu. Na základě osobního rozhovoru s tehdejší vedoucí Mgr. Miluší Hutyrovou, Ph.D. jsem se dověděla, že hlavním stavebním kamenem pro novou koncepci práce s dětmi se stala spolupráce s řadou odborných pracovišť jako jsou: psychiatrická klinika FN Olomouc, pedagogicko-psychologická poradna, diagnostické ústavy, dětský domov, Oddělení péče o dítě okresního a městského úřadu, základní školy a dětské psychiatry a psychologové. V organizaci budovala program pět let (do r. 2003), přičemž primárním cílem bylo předcházení ústavní výchovy a trvalé psychiatrické péči. Klienty se postupně stávaly děti z dětských domovů, ale převážně děti z psychiatrické kliniky fakultní nemocnice Olomouc.⁴³

Ze začátku programu se děti na klubu scházely 1x týdně a program se postupem času rozrostl na 40 dětí. Díky získaným prostorům na Dolním náměstí v roce 1999 se mohlo 40 klientů rozdělit do skupin podle věku a individuálních schopností a klub začal fungovat každý den. Původní náplň programu (organizované pobytové akce) se

⁴² Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra za rok 1998*.

⁴³ Rozhovor s Mgr. Miluší Hutyrovou, Ph.D.

postupně rozšířil o každodenní odpolední klub, víkendové akce a prázdninové pobyty. Na těchto programech spolupracovali i dobrovolníci, avšak vzhledem k programu a cílové skupině problémových dětí byla pro studenty dobrovolníky podmínkou dlouhodobá účast v programu. I tak dle vyjádření vedoucí byla spolupráce často složitá, protože dětští klienti nerespektovali studenty na pobytových akcích.⁴⁴

Klub si kladal za cíl zvýšit osobnostní a komunikační dovednosti dětí, nabídnout jim místo, kde jsou přijímány a mohou zdravě trávit volný čas. Děti se měly díky programu naučit lépe komunikovat se svým okolím, zvládat svou agresi, naučit se smysluplně trávit volný čas, řešit obtížné situace jinak než jsou zvyklé. Cílem programu byla také snaha o propojení spolupráce všech zainteresovaných subjektů (rodina, škola, pedagogicko-psychologická poradna, výchovný ústav, psychiatrie apod.).⁴⁵

Pobytovými aktivitami byly víkendové akce pořádané zprvu jednou měsíčně, ale pro velký zájem dětí se nabídka rozšířila na každých 14 dní. Vedoucí měla kromě dobrovolníků k dispozici na částečný úvazek pracovníka, který byl schopen dětem (především chlapcům) ukázat kladný mužský vzor. Byl také oporou při fyzicky náročnějších pobytových akcích typu sjíždění řeky na raftech nebo návštěvy nepřístupných jeskyní. Děti byly záměrně vystaveny fyzickým aktivitám, které však byly vždy strukturované a před jejich začátkem nechyběla motivace. V případě, že to bylo jenom trochu možné, vedoucí pracovala i s rodiči dětských klientů, a to formou individuálních konzultací, které standardně probíhaly na začátku programu, uprostřed a na jeho konci. S rodiči nebo zákonnými zástupci byl sepsán kontrakt, kde si klienti společně s vedoucí stanovovali své cíle, kterých by chtěli dosáhnout. Kontrakt byl sepisován na dobu jednoho roku, ale aby bylo dosaženo nějakých změn klienta, jeden rok docházení do klubů a účast na pobytových akcích nebyla dostatečná.⁴⁶

2.2.2 Popis programu s dětmi v letech 2003 až 2006

S nástupem nové vedoucí Mgr. Marie Zajícové, došlo ke značnému snížení počtu klientů, což dle výroční zprávy z roku 2003 bylo zdůvodněno tím, že velká část klientů překročila věkovou hranici 15 let a někteří klienti byli umístěni do psychiatrických

⁴⁴ Rozhovor s Mgr. Miluší Hutyrovou, Ph.D.

⁴⁵ Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra 2001*.

⁴⁶ Rozhovor s Mgr. Miluší Hutyrovou, Ph.D.

léčeben. Paní Zajícová, svým zaměřením speciální pedagog, hned z počátku trvala na tom, že v programu DDC musí působit psycholog, který také v roce 2004 nastoupil na plný úvazek.⁴⁷ Cílem programu i nadále zůstalo nejen předcházení ústavní výchově a trvalé psychiatrické péči u dětí, ale i „výuka“ smysluplného trávení volného času v městském prostředí i přírodě. Za důležité považují rozšíření spolupráce s rodinami, a to formou jak individuálních konzultací s rodiči, tak strukturovaných programů pro rodiče a děti. Podle závěrečné zprávy pro MZ České republiky se uskutečnila dvě setkání rodičů a dětí s cílem podpořit rodinný systém klientů. K této spolupráci byla přizvána externí rodinná terapeutka, s jejíž pomocí mohli rodiče vyjádřit své starosti, obavy, problémy s výchovou a také vyslechnout zkušenosti ostatních rodičů.⁴⁸

Na začátku roku 2004 program DDC získal pověření k výkonu sociálně – právní ochrany dětí, což vedlo k lepší komunikaci a spolupráci se sociálními kurátory a OPRD⁴⁹. Během tohoto roku pracovníci významně prohloubili spolupráci s pedagogicko psychologickou poradnou (dále jen „PPP“), ambulantními dětskými psychiatry a psychiatrickou léčebnou Šternberk. Dalším důležitým posunem byla spolupráce se školami, a to zejména metodiky primární prevence, kdy se v prostorách P-centra konala setkání rodičů, zástupců základních škol a pracovníků DDC. Touto formou byly řešeny konkrétní výchovné problémy dětí.⁵⁰

V rámci podpory vzájemné integrace DDC uspořádalo fotografickou soutěž s názvem „To jsme my“ s následnou výstavou. Ke spolupráci byly přizvány organizace Caduceus (nizkoprahové zařízení pro děti a mládež), ÚSP Klíč (osoby s mentálním postižením) a Speciální škola pro sluchově postižené. Děti se prostřednictvím práce s fotoaparátem učily kázni, sebekontrola a přemýšlení o sobě i ostatních.⁵¹

V roce 2005 i nadále probíhaly odpolední kluby, jejichž náplní byly herní aktivity s prvky dramaterapie, arteterapie, muzikoterapie, relaxace, sportovní aktivity, bezpečné vybití vzteku, nácvik odmítání alkoholu, tabáku a jiných drog. K aktivitám z roku 2004 se přidal doprovodný program projekt Rodinné systémy, jehož hlavním cílem byla podpora celé rodiny, zlepšení vzájemné komunikace, motivace ke změnám atd. Projekt

⁴⁷ Rozhovor s Mgr. Marií Zajícovou.

⁴⁸ Rozhovor s Mgr. Marií Zajícovou.

⁴⁹ Oddělení péče pro rodinu a děti – oddělení zřizovaná při místních obvodních, městských a okresních úřadech. Zabývají se sociálně-právní ochranou dětí.

⁵⁰ Srov. P-centrum, *Výroční zpráva P-centra za rok 2004*, s. 4–20.

⁵¹ Srov. P-centrum, *Závěrečná zpráva pro Ministerstvo zdravotnictví, 2004*.

vznikl na základě potřeby hledání změn v rodinách dětských klientů P-centra, kterými jsou děti s poruchami chování. Všechny volnočasové odpolední programy pro děti (odpolední kluby, víkendové a prázdninové pobyty) nemohly být dostatečně účinné bez spolupráce nejbližšího okolí dítěte, a proto cílem projektu bylo motivovat rodiče k práci na změnách, které mohou zlepšit život v jejich rodině. Mezi použité metody a způsoby realizace patřila skupinová i individuální terapie, rodinné konstelace, muzikoterapie, imaginativní a relaxační techniky, projektivní a řízený rozhovor. Rodiče měli možnost účastnit se skupinových setkání, která se konala jednou za měsíc pod vedením psychologa a rodinné terapeutky.⁵²

V roce 2005 proběhlo druhé kolo fotografické soutěže dětí s názvem „Nebezpečná místa“. Hlavním cílem projektu bylo naučit děti a mládež „vidět“ potencionální místa úrazů a násilí, ale i dalších nebezpečí, uvažovat o jejich příčinách a negativních dopadech na zdraví. V besedách s policisty, hasiči, psychology, ekology a dalšími zainteresovanými odborníky dostaly děti a mládež příležitost získat nové informace a mohly si vyměnit s kamarády své zkušenosti.⁵³

2.2.3 Popis programu s dětmi v letech 2006 až 2008

V únoru 2006 odešla vedoucí DDC a program fungoval až do září pod přímým vedením ředitelky. Po odchodu vedoucí se DDC ocitlo v určité stagnaci, kdy sice formálně vedení převzala ředitelka organizace, ale v praxi se práce a klienti ocitli v určité udržovací fázi. Dá se říci, že v této době se program ocitl v krizi a hledalo se východisko z této situace. Chybějící vedení a vizi programu naplnila nová vedoucí Mgr. Blanka Hrazdilová, zaměřením psycholožka, spolu s dětskou psycholožkou a později odbornou garantkou programu PhDr. Leonou Němcovou. Nové vedení kladlo důraz na osobní komunikaci s jednotlivými institucemi a odborníky jako jsou PPP, metodici prevence na školách, psychologové, psychiatři a jiné organizace pracující s dětmi, které by mohly potencionálně využívat služeb DDC.⁵⁴ Nová vize se opírala o koncept programu Pět P, se kterým měly obě letité zkušenosti. S novou koncepcí

⁵² Srov. P-centrum, Nadace Naše dítě, *Závěrečná zpráva projektu Podpora rodinného systému u dětí s poruchami chování*, 2005.

⁵³ Srov. P-centrum, *Závěrečná zpráva projektu Nebezpečná místa*, Statutární město Olomouc, 2005.

⁵⁴ Rozhovor s Mgr. Blankou Hrazdilovou-Novákovou.

souviselo hledání nové klientely, hledání a školení nových dobrovolníků. Do fungování programu DDC, který i nadále obsahoval skupinové tématické aktivity, víkendové aktivity, prázdninové akce, psychologické poradenství, tak přibyl individuální Program Pět P. Jeho součástí (dle manuálu Pět P) byl i výcvik dobrovolníků z řad VŠ nebo VOŠ studentů převážně humanitních oborů.⁵⁵

Program Pět P pochází z USA, kde již přes 100 let funguje jeho obdoba Big Brothers, Big Sisters. V první polovině 90. let se program začal orientovat na popularizaci hnutí po světě. Byla založena mezinárodní asociace Big Brothers, Big Sisters International, která se v čele se svou prezidentkou Dagmar McGill a podporou Open Society Funds (dále jen „OSF“) zaměřila na země východní Evropy. V ČR funguje program od roku 1995 a stačil se rozšířit do více než desítky měst po republice. Zprvu fungoval v rámci OSF, ale roku 1996 jej převzalo čerstvě vzniklé občanské sdružení HESTIA, které jej mělo jako svůj pilotní program. HESTIA jako své poslání deklaruje "rozvoj a podporu dobrovolnictví." Od té doby pod její patronací vznikly další dobrovolnické programy, ale program Pět P je nejstarší a nejrozšířenější z nich. Napomohlo k tomu i založení Asociace Pět P v ČR (1999), která vznikla, aby koordinovala úsilí jednotlivých center, která do té doby po republice vznikla, DDC bylo jedním z nich.⁵⁶

Program Pět P je sociálně preventivní program pro děti 6 – 15 let fungující na principu individuálního přátelského vztahu mezi jedním dítětem a jedním dospělým dobrovolníkem. Program nabízí dětem i dobrovolníkům POMOC, PODPORU, PŘÁTELSTVÍ, PÉČI A PREVENCI. Základním posláním programu je pomoci tzv. podpůrného vztahu dítě – dobrovolník pomoci dítěti ohroženému sociálním vyloučením. Podpora sociálního začlenění znamená zprostředkování možnosti zlepšení sociálních a komunikačních dovedností dítěte a jeho snazší zapojení do skupiny vrstevníků. Hlavními cíly programu jsou prevence sociální patologie (návykové látky, záškoláctví, lhaní, krádeže apod.), obohacení sociálního zázemí dítěte a zvýšení kvality života ohrožených dětí nalezením vhodné aktivity. Dlouhodobý vztah dobrovolníka s dítětem v jeho přirozeném prostředí založený na jejich společném trávení volného času má tvořit prostor pro růst sociálních dovedností, posilovat sebevědomí dítěte

⁵⁵ Rozhovor s Mgr. Blankou Hrazdilovou-Novákovou.

⁵⁶ Srov. Hestia, *Popis programu Pět P*. [online], [cit. 2010-09-09]. Dostupné na internetu: <<http://www.petp.hest.cz/index.php?sekce=6>>.

a rozšířit jeho motivaci k navazování vrstevnických vztahů. Program je založen na mentorském vztahu mezi dítětem a mladým dospělým, který dítěti asistuje při sociálních či osobních cílech.⁵⁷

V roce 2007 došlo pro program DDC k zásadní změně v souvislosti se zákonem o sociálních službách (Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách), který byl po mnohaletých přípravách schválen s účinností od 1.1.2007. Tato právní úprava reagovala na několik skutečností jako například:

- nevyhovující legislativa neodpovídající ani potřebám, ani aktuálnímu stavu praxe,
- nedostatečně vyvinuté účinné nástroje na prosazování sociální politiky státu,
- neexistence uceleného komplexu nástrojů k provádění sociální politiky obcí a krajů,
- neexistence systému, který by dohlížel nad kvalitou sociálních služeb,
- nezavedení systému rozvoje dovedností a znalostí odborných pracovníků v sociálních službách,
- neexistence registru poskytovatelů služeb a informační systém sociálních služeb,
- nesystematické shromažďování dat o sociálních službách a neprovádění kvalitativní analýzy.

Při navrhování zákona bylo účelem vytvořit dostupný a efektivní systém sociálních služeb, odrážející změny ve společnosti, který by byl v souladu s podobnými systémy v zemích Evropské unie.⁵⁸

⁵⁷ Srov. Hestia, *Manuál programu Pět P*. [online], [cit. 2010-09-09]. Dostupné na internetu: <<http://www.petp.cz/strankz/dokumentz.ph>>.

⁵⁸ Srov. Škrabalová, N. *Personální a organizační zajištění sociální služby – jak naplnit kritéria standardu v praxi*. Olomouc, 2009.

Zákon vymezuje tři základní oblasti služeb:

- sociální poradenství jako nedílnou součást všech sociálních služeb,
- služby sociální péče jako služby, jejichž cílem je zabezpečovat základní životní, potřeby lidí, kteří nemohou být zajištěny bez péče jiného člověka,
- služby sociální prevence, které slouží k předcházení a zabraňování sociálnímu vyloučení lidí ohrožených sociálně negativními jevy.⁵⁹

Vzhledem k těmto legislativním změnám v oblasti sociálních služeb program DDC reagoval na požadavky zákona a program zaregistroval jako sociální službu NZDM. Dle ustanovení § 62 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů má tato služba poskytovat 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. Služba podle odstavce 1 obsahuje základní činnosti jako jsou výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím nebo sociálně terapeutické činnosti. Cílem služby je zejména nabízet smysluplné využití volného času, pomoc v orientaci ve společenském prostředí a pomoc se změnou životního stylu, který je ohrožuje. Důvodem registrace byla zejména snaha o zkvalitnění a profesionalizaci programu, ale také zvětšení možnosti dosažitelnosti finančních zdrojů MPSV.

V roce 2007 se program NZDM částečně přizpůsoboval požadavkům standardů sociálních služeb, ale cílová skupina zůstala stejná. Program kladl důraz na individuální potřeby klienta a nadále byly nabízeny víkendové a skupinové aktivity pro děti. Rodičům bylo nabízeno psychologické poradenství v rozsahu tří konzultací a v případě potřeby doporučení k dalším odborníkům. Ze strany rodičů o tuto službu nebyl příliš velký zájem.⁶⁰

Rok 2008 byl pro celé P-centrum náročný neboť, díky změnám ve společnosti se měnilo i financování neziskových organizací. Omezenější množství peněz s sebou

⁵⁹ Srov. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 33–70.

⁶⁰ P-centrum, Výroční zpráva, 2007.

přineslo redukci některých programů, a to zejména programu primární prevence a DDC-NZDM. V souvislosti s DDC byly omezeny aktivity s rodiči a odpolední volnočasové aktivity. Náročnost také plynula z fluktuace na vedoucím místě Střediska primární prevence, což mohu potvrdit z vlastní zkušenosti. Během mého sedmiměsíčního působení jako vedoucí střediska primární prevence, jehož součástí byl i program DDC, jsem zažila nutnost přeregistrování sociální služby NZDM na sociálně aktivizační služby (dále jen „SAS“) pro rodiny s dětmi. K přeregistrování bylo více důvodů. Především potřeba rozsáhlejší práce s rodiči dětských klientů, z čehož plynula i potřeba uzavírání smluvních vztahů a individuálních plánů. Dále to byla doporučení z řad odborníků - inspektorů, že nízkoprahová zařízení musejí mít možnost poskytovat svou službu anonymně, což v NZDM nebylo možné, protože děti se mohly stát uživateli služby pouze se souhlasem rodičů nebo zákonných zástupců a následně podpisu smlouvy.⁶¹

2.3 Popis programu Dětského denního centra v současnosti

Jak bylo zmíněno v předcházející kapitole, v polovině roku 2008 byla služba NZDM přeregistrována na SAS pro rodiny s dětmi. Podle § 65, zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách zákon definuje tyto služby jako terénní, popřípadě ambulantní, které jsou poskytovány rodinám s dětmi, u kterých je vývoj ohrožen v důsledku špatné sociální situace a rodiče nedokáží bez pomoci tuto situaci sami překonat. Tato služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi nabízejí rodinám s dětmi pomoc se zvládnutím dopadů dlouhodobě krizové sociální situace rodiny nebo jejího člena.⁶²

Rok 2009 byl opět ve znamení vznikajícího týmu a částečných změn jak v pracovních pozicích tak názvech středisek. Organizační struktura z pohledu DDC zůstala stejná jako v roce minulém, ale původní název Centrum prevence a vzdělávání se změnil na Centrum prevence, které od ledna 2009 vedl Mgr. Marek Němec. Tomu se

⁶¹ Vlastní zkušenost.

⁶² Srov. Zákon č. 1008/2006 Sb. O sociálních službách, § 65.

podářilo získat finanční prostředky na projekt pro poskytování registrované služby SAS, což umožnilo znovu rozběhnout dříve nabízené skupinové aktivity pro děti (tzv. Klub) a poradenství pro rodiče. Po dočasném odlivu klientů jsme opět začali zaznamenávat nárůst zájmu jak odborných pracovišť, tak samotných klientů.

V týmu DDC během roku 2009 působilo na různě velký úvazek 6 pracovníků, kteří se podíleli na individuálních i skupinových aktivitách programu DDC pro zhruba 50 klientů střídajících se během roku. Děti byly nadále primární cílovou skupinou pro program DDC a v roce 2009 měly možnost se účastnit jednodenních či dvoudenních víkendových aktivit, prázdninových vícedenních pobytů (viz. příloha č. 6), které byly hrazeny z prostředků nadace NROS. Náplní těchto aktivit byly nejen sportovní a zážitkové hry, ale také nácvik zvládnání různých vzorců chování ve skupině. Dále se děti mohly účastnit skupinových tematických aktivit během týdne, které probíhaly jednou týdně po dobu dvou hodin. Jednalo se o aktivity, jejichž cíl byl vždy dopředu stanoven pracovníky DDC, ale děti měly taktéž možnost se podílet na tvorbě programu. Některé z dětí chtěly využívat programu Pět P a scházely se vždy jednou týdně s vybraným dobrovolníkem či dobrovolnicí. Během roku se postupně vystřídalo více jak 20 dvojic.

Sekundární cílovou skupinou pro program DDC byli rodiče nebo zákonní zástupci dětí, kteří měli možnost využívat psychologického, pracovního nebo právního poradenství, které využívali podle jejich individuálních potřeb, které vyplynuly z rozhovorů s pracovníky DDC. Všechny druhy poradenství byly rodičům nebo zákonným zástupcům dětí nabízeny na počátku spolupráce při podpisu smluv. Nejvíce využíváno bylo poradenství psychologické, a to jak dospělými klienty, tak dětskými.⁶³

V letošním roce 2010 program DDC, a to především služba SAS pro rodiny s dětmi, pokračuje díky financím z prostředků Individuálního projektu Olomouckého kraje, který je financován z EU prostředků a státního rozpočtu. Primární cílovou skupinou zůstaly psychosociálně ohrožené děti ve věku 6–15 let.

⁶³ V roce 2010 se díky financím z evropského projektu podařilo zajistit dotaci na odborné psychologické, právní a pracovní poradenství. Jak ze zákona o sociálních službách vyplývá, poradenství je poskytováno bezplatně. Poradenství bylo nabízeno dvakrát týdně, a to v pondělí a čtvrtek.

3 Tvorba plánu rozvoje programu pro děti

Tato kapitola je věnována tvorbě rozvoje programu pro děti. V prvních dvou kapitolách budou využity nástroje situační analýzy (SWOT a PEST analýzy), ve třetí kapitole budou rozpracovány závěry z analýz a cíle vyplývající z procesu strategického plánování, tak jak je popsán v první kapitole práce.

3.1 SWOT analýza

<ul style="list-style-type: none"> • Silné stránky „Co děláme dobře?“ • Realizace zajímavých víkendových aktivit pro děti. • Systém práce s dobrovolníky – akreditace u MV. • Silná vnitřní motivace lidí pracujících v programu SAS a orientace na individuální potřeby klienta • Příjemné prostory a technické vybavení pro volnočasové aktivity dětí. • Kvalitní psychologická odbornost v týmu. • Realizace programu Pět P jako jediného v Olomouckém kraji. Dostatek týmových a případových supervizí, včetně supervizí dobrovolníků. 	<p>2. <i>Slabé stránky - „Co nám moc nejde?“</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná spolupráce se školami. • Nedostatečné PR programu – mám zpětnou vazbu od laické veřejnosti i současných klientů. • Díky hodně lidem a malým úvazkům vážně komunikace mezi členy týmu a nefunguje dlouhodobé plánování, což má za následek přetíženost pracovníků, která vede ke ztrátě motivace a vyčerpání. • Nedostatečná spolupráce s jinými organizacemi vč. OSPOD⁶⁴, návaznost služeb. • Nedostatek prostor pro aktuální i plánované aktivity programu. • Název centra se neshoduje se zaměřením na práci s rodinou. • Nejasné finance na dobu delší než 1 rok
<p>3. <i>Příležitosti - „Jaké příležitosti vidím pro program?“</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • zlepšení systému práce s dobrovolníky a rozšíření jej o program doučování. • Spolupráce se zahraniční institucí podobného zaměření jako je SAS • Spolupráce s jinými organizacemi včetně OSPOD = nárůst klientů • Možnost rozvoje spolupráce se školami • Rozšíření povědomí a PR programu DDC mezi odborníky i veřejností • Dobrá pověst organizace v Olomouckém kraji i městě Olomouci zaměřující se především na problematiku prevence zneužívání návykových látek. 	<p>4. <i>Hrozby – Co ohrožuje program do budoucnosti?“</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • To jak veřejnost vnímá P-centrum jen jako organizaci pracující s lidmi co měli či mají problém s návykovými látkami „Já myslel, že pracujete s feťáky“ je častá domněnka rodičů. • Nejistota financování na delší dobu než rok. • Přizpůsobování se více podmínkám donátorů poskytujících finanční prostředky na fungování programu DDC než individuálním potřebám klientů.

⁶⁴ Orgán sociálně právní ochrany dětí.

3.2 PEST analýza

V této kapitole jsou ve čtyřech bodech rozpracovány politické, ekonomické, společenské a technické faktory, tak jak jsou zmíněné v kapitole 1.4 této práce.

3.2.1 Politické faktory

Během roku 2009 došlo na politické scéně k velkým změnám, které přímo či nepřímo ovlivnily fungování neziskového sektoru v ČR. V březnu 2009 poslanecká sněmovna vyjádřila vládě nedůvěru a byla sestavena úřednická vláda, během jejíhož působení prošly 2 novely zákonů a koncem roku proběhla jednání střešních neziskových organizací s premiérem. Výsledkem bylo navýšení částky ve státním rozpočtu 2010 pro sociální služby na podobnou úroveň jako v roce 2009.⁶⁵

V oblasti práce s ohroženými dětmi a jejich rodinami došlo ze strany vlády ke schválení tzv. Národního akčního plánu (dále jen „NAP“) k transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti. NAP je první meziresortní vyjádření vůle ke spolupráce, změně a sjednocení tohoto systému, který definuje klíčové aktivity nutné pro zvýšení kvality práce s ohroženými dětmi a jejich rodinami. V rámci NAP byly vytýčeny následující cíle:

- zvýšení kvality a dostupnosti služeb pro ohrožené rodiny (společné standardy kvality péče o ohrožené děti, systém celoživotního vzdělávání pro pracovníky, síťování služeb, důraz na prevenci jež zabrání umístování dětí do ústavní péče),
- sjednocení postupu pracovníků při řešení situací (případové konference a individuální práce s klientem),
- snížení počtu dětí dlouhodobě umístěných ve všech typech ústavní péče (posílení preventivní složky práce s dítětem a rodinou),
- podpora rozvoje osobnosti dítěte (nadání, rozumé a fyzické schopnosti, zachování životní úrovně nezbytné pro tělesný, duševní, duchovní, mravní a sociální vývoj).

⁶⁵ Srov. Neziskovky.cz, o.p.s., *Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2009*. [online], [cit. 2010-09-20]. 1 s. Dostupné na internetu: <http://neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/Zprava_o_stavu_NS_2009.pdf>.

Tranformace se týká těchto oblastí:

- prevence ohrožení dětí a rodin před vším rizikovým chováním,
- vyhledávání ohrožených dětí a rodin,
- práce s ohroženou rodinou s důrazem na zachování přirozeného prostředí dítěte,
- práce s dítětem v náhradní rodinné péči (náhradní rodina není vnímána jako ohrožená, ale jako vyžadující podporu),
- práce s dítětem v institucionální péči,
- podpora osamostatnění dítěte.

Transformace je postavena na třech základních rovinách:

- analýza celého systému péče o ohrožené děti a rodiny,
- odborná příprava všech složek systému v nové podobě (standarty kvality péče o ohrožené děti a rodiny, včetně dílčích metodik práce),
- vzdělávání sociálních pracovníků na úrovni OSPOD,
- zavádění nových prvků do systému.⁶⁶

V Olomouckém kraji byl vytvořen 2. Komunitní plán sociálních služeb (dále jen „2. KPSS“) města Olomouce na období let 2010 – 2012,⁶⁷ který vznikl v osmi pracovních skupinách od dubna do srpna 2009, přičemž P-centrum se spolupodílelo na jeho tvoření ve dvou skupinách, a to ve skupině „Děti, mládež a rodina“ a „Osoby ohrožené návykovým chováním“. Pracovní skupina Děti, mládež a rodina formulovala vize, kde by služby měly být v roce 2015. Vize jsou ve 14 bodech, z nichž jsem vybrala pět cílů, které dle mého názoru přímo souvisí s programem DDC:

- problematika podpory funkční rodiny je v popředí veřejného zájmu,
- existují služby pro práci s ohroženou rodinou,
- je dostatek dobrovolníků,

⁶⁶ Srov. Neziskovky.cz, o.p.s., *Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2009*. [online], [cit. 2010-09-20]. 1-4 s. Dostupné na internetu: <http://neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/Zprava_o_stavu_NS_2009.pdf>.

⁶⁷ Zpracovaný návrh 2. KPSS byl od 21. 9. do 25. 10. 2009 předložen široké veřejnosti k připomínkování. Dne 14. 10. 2009 proběhlo veřejné projednání návrhu, kdy v procesu konzultací občané uplatnili celkem 20 připomínek. 2. KPSS byl projednán v Radě města Olomouce dne 24. 11. 2009 a dne 21. 12. 2009 jej schválilo Zastupitelstvo města Olomouce.

- existuje časově, místně a finančně dostupná nabídka volnočasových aktivit pro děti, mládež a rodinu,
- existuje funkční systém terénní sociální práce s ohroženou rodinou.⁶⁸

V rámci komunitního plánování byla provedena SWOT analýza, ze které vyplynulo, že v oblasti silných stránek dominuje síť nestátních subjektů, ochota se domluvit a možnost využití odborných kapacit univerzity. Naopak problémem v oblasti je nedostatek alternativních metod (např. mediační centrum) pro práci s rodinou, nedostatek odborníků v přímé péči s rodinou a nedostatek dobrovolníků. Z této SWOT analýzy vyplynuly celkem čtyři cíle, přičemž se dva z nich přímo týkají programu DDC. Jsou to Cíl. č. 1. Udržení a rozvoj vybraných služeb a aktivit pro děti, mládež a rodinu. A cíl č. 2 Podpora a rozvoj terénních programů pro děti a mládež ohrožené rizikovým chováním. Ke každému cíli jsou vypracována opatření, ve kterých jsou zmíněny spolupracující organizace, jež by se měly podílet na naplnění opatření. V případě programu DDC se to týká opatření s názvem: terénní sociální práce v ohrožených rodinách; mediační centrum; podpora rozvoje terénních programů pro děti a mládež.⁶⁹

3.2.2 Ekonomické faktory

Podle zprávy o stavu neziskového sektoru v ČR v roce 2009, získávají NNO většinu finančních prostředků z českých zdrojů včetně strukturálních fondů EU, přičemž nejvíce prostředků plyne z veřejných rozpočtů. I tak se v roce 2009 významně snížil počet NNO podpořených z veřejných zdrojů, a to z více důvodů. Více finančních prostředků plynulo do samotných krajských úřadů a magistrátů, které peníze rozdělily. Větší úspěšnost v hodnocení projektů vykazují organizace, které založil sám dárc (krajské úřady a magistráty). Stále však platí, že nejméně významným finančním zdrojem pro většinu NNO v ČR jsou individuální dárci. NNO spoléhají především na státní rozpočet, veřejné rozpočty a firmy. Práce s individuálními dárci je pro NNO náročnou fundraisingovou formou. Výjimkou jsou příspěvky individuálních dárců

⁶⁸ Srov. Pilát, M., Prachniarová, D. 2. *Komunitní plán sociálních služeb města Olomouce v letech 2010-2012*. Olomouc: Statutární město Olomouc, 2010. s. 27.

⁶⁹ Srov. Pilát, M., Prachniarová, D. 2. *Komunitní plán sociálních služeb města Olomouce v letech 2010-2012*. Olomouc: Statutární město Olomouc, 2010. s. 32–45.

formou veřejných sbírek, jako jsou dárcovské SMS (DMS). Navzdory krizi se finanční podpora od individuálních dárců nesnižuje.⁷⁰

V roce 2009 se výrazně zhoršila finanční stabilita většiny NNO. Příčinou je závislost na některém z dominantních zdrojů, které se v důsledku ekonomické krize snižují nebo ruší. V roce 2009 se výrazně zkrátila doba finančního zajištění NNO pouze na několik měsíců, výjimečně na jeden rok. Většina NNO nevytváří finanční rezervy, protože nemá z čeho. Negativně se také projevují chybějící dovednosti v oblasti finančního a marketingového řízení. NNO mají velký zájem o nový trend – sociální podnikání, ale ukazuje se, že NNO neumí tržně přemýšlet a nejsou ztotožněny s myšlenkou vytváření zisku. Stále platí, že veřejná správa nakupuje služby od neziskových organizací formou dotací, grantů a formou veřejných zakázek.⁷¹

K dokreslení ekonomické situace programu DDC uvádím v tabulce (viz. níže) jeho zdroje financování během let 2007 až 2009 z nichž plyne, že závěry zprávy o neziskovém sektoru potvrzují realitu, protože v roce 2009 byly zdroje programu DDC značně zkráceny, a to především ze strany MPSV, MV a RVKPP⁷². Z pohledu 2. KPSS v Olomouci je hrozbou pro další fungování a rozvoj služeb obava z nedostatku finančního zajištění služeb po roce 2013.

ZDROJE FINANCOVÁNÍ DDC BĚHEM LET 2007 AŽ 2009			
zdroj financování	rok		
	2007	2008	2009
MPSV	390.000,00	477.911,50	172.500,00
MV	141.822,50	95.317,50	36.378,00
RVKPP		476.000,00	384.123,00
Ostatní ministerstva	100.000,00	39.750,00	
Individuální projekt Ol.kraje			438.918,00
NROS	122.210,00		142.312,00
Nadace O2		50.000,00	50.000,00
jiné nadace a sdružení		153.384,00	
Statutární město Olomouc	275.000,00	275.000,00	275.000,00
Olomoucký kraj		80.000,00	
Příspěvky rodiče	14.000,00	16.600,00	18.200,00
Vlastní příjmy	20.000,00	15.000,00	42.428,00
CELKEM	1.063.032,50	1.678.963,00	1.559.859,00

⁷⁰ Srov. Neziskovky.cz, o.p.s., *Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2009*. [online], [cit. 2010-09-20]. Dostupné na internetu: <http://neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/Zprava_o_stavu_NS_2009.pdf>.

⁷¹ Cit. Tamtéž, s. 3

⁷² Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky.

Vzhledem k tomu, že program Dětského denního centra je registrován jako Sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi u MPSV, jsou služby rodinám poskytovány zdarma. Výjimku však tvoří volnočasové víkendové aktivity, které jsou symbolicky zpoplatněny. Tyto víkendové aktivity jsou financovány z jiných než státních zdrojů (např. NROS⁷³).

3.2.3 Společenské faktory

Společenské faktory v této podkapitole zahrnují demografický vývoj cílové skupiny programu DDC v ČR i Olomouckém kraji a dále způsoby jakými o sobě program DDC informuje veřejnost i profesionály. Vzhledem k tomu, že nejpočetnější skupinu dětských klientů programu DDC tvoří děti s poruchami chování, je zde shrnut komplexní přístup k této skupině dětí. V závěru kapitoly jsou vyjmenovány druhy sociální práce s dětmi a jejich rodinami vyskytující se v ČR a návaznost této práce na potřeby regionu, které vyplývají z komunitního plánování.

Tak jako v celé České republice, tak i v Olomouci populace stárne. Olomouc byla ještě v osmdesátých letech minulého století městem s výrazným zastoupením předproduktivní složky populace. Situace se však rychle měnila. Nepříznivý vývoj od r. 1980 se promítnul především do poklesu podílu dětské složky, nárůst podílu obyvatel nad 60 let probíhá pozvolněji. Otázkou je další vývoj, především do roku 2011. V roce 2015 bude podíl věkové skupiny 0–14 let v ČR podle většiny prognóz pod 13 %, v Olomouci je možno očekávat, že podíl této skupiny obyvatel poklesne pod 11–12 % (již v současnosti je 13 %).⁷⁴

Vývoj populace v Olomouci v letech 2004 – 2008

Věková skupina	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
0–14	13.999	13.696	13.345	13.204	13.126

⁷³ Nadace rozvoje občanské společnosti.

⁷⁴ Srov. Pilát, M., Prachniarová, D. 2. *Komunitní plán sociálních služeb města Olomouce v letech 2010-2012*. Olomouc: Statutární město Olomouc, 2010.

Ke společenským faktorům se řadí i PR programu DDC neboli jakým způsobem je informována laická veřejnost a profesionálové. Vzhledem k finančním omezením, která provází většinu NNO v posledních letech, program DDC dává o sobě vědět několika formami. Tou nejsnadnější jsou webové stránky P-centra, kde jsou umístěny informace o poslání, cílech a aktivitách programu. Další způsobem, jakým o sobě program dává vědět jsou letáky, které pracovníci osobně dávají při návštěvách odborných pracovišť jako jsou PPP, kliničtí psychologové apod., dalších NNO nebo škol. V případě propagace dobrovolnictví pro program Pět P se angažují dobrovolníci, kteří roznášejí letáky na jednotlivé fakulty vysokých škol v Olomouci.

V kapitole 3.2.1 je zmíněn cíl komunitního plánování, a to "Podpora a rozvoj terénních programů pro děti a mládež ohrožené rizikovým chováním. S pojmem rizikové chování se spojuje i sociálně patologický jev, což je obecně takové chování jedince, které je charakteristické především nezdravým životním stylem, nedodržováním nebo porušováním sociálních norem, zákonů, předpisů a etických hodnot.⁷⁵ Primární cílová skupina dětí v programu DDC splňuje tuto charakteristiku.

Mezi nejčastější obraz sociálně patologického chování dětí a mládeže patří šikánování, záškoláctví, závislé chování, dětská prostituce a kriminalita. Mezi první varovné známky sociální patologie patří zvýšená úzkost dítěte, iracionální strach z různých situací, somatické stesky, změna kamarádů, snížená úspěšnost ve škole, přerušování zájmové činnosti, první lhaní, krádeže, podvody a další. Rovněž narušené vztahy v rodině se stávají pro dítě nepřiměřenou zátěží, stresem a při jejich myšlenkovém zpracování se utváří neřešitelný vnitřní problém, na který dítě reaguje neuvědomělým chováním.⁷⁶

Výše zmíněné patologické chování je jedním z nejčastějších problémů, se kterými klienti přicházejí do programu DDC. Toto chování může přímo či nepřímo vyústit v tzv. poruchy chování. Současná definice a třídění těchto poruch je založena na Mezinárodní klasifikaci nemocí, 10. revizi. Poruchy chování vykazují často určitý vývojový trend s počátkem v předškolním věku a v nepříznivém případě končící disociální poruchou osobnosti v dospělosti. Jednotlivé poruchy chování mají různou prognózu, přičemž

⁷⁵ Srov. POKORNÝ, V., TELCOVÁ, J., TOMKO, A., *Prevence sociálně patologických jevů*. Manuál praxe. Brno: 2003. s. 9–12.

⁷⁶ Srov. Gasnářková D., *Sociální práce z hlediska prevence sociálně patologických jevů v činnosti sociálního kurátora*, diplomová práce, 2007.

agresivita patří k základním příznakům poruch chování a může se rozlišovat různými typy. Za důvod pro psychiatrickou diagnózu však nelze považovat ojedinělé disociální činy či kriminální činy, vzdorovité chování, záškoláctví, občasné krádeže a rvačky, i když všechny tyto jevy jsou pro poruchy chování typické.⁷⁷

Výklad a léčba poruch chování

Výklad poruch chování není jednoznačně znám a zahrnuje celou řadu faktorů, od sociokulturních, přes psychologické až k biologickým. Na vzniku a rozvoji poruch chování se podílejí sociální faktory (jako jsou: kriminální čin v rodinné anamnéze, užívání návykových látek rodiči a konflikty mezi rodiči, nedostatečná péče, nedůslednost ve výchově, konfliktní vztah rodič-dítě), psychologické faktory (hyperaktivita kognitivní deficity a jazyková bariéra), biologické a protektivní faktory (dobrý vztah s rodiči, docházka do školy, přátelé s prosociálními zájmy). Menší riziko vývoje do poruch chování mají rovněž adolescenti, kteří jsou inteligentní, školsky úspěšní, sociálně zapojení a kteří mají mimoškolní zájmy.⁷⁸

Ideální léčba poruch chování by měla být interdisciplinární a zapojit nejen klienta a zdravotníky, ale také rodiče, učitele, vychovatele a sociální služby.⁷⁹ S ohledem na nárůst delikvence nezletilých a náročnost terapie poruch chování, nabývá na významu prevence, a to jak primární a sekundární, tak i terciální. Do primární prevence jsou řazeny programy, které jsou určeny celé populaci a jejichž cílem je, aby nežádoucí jev vůbec nenastal. Důraz je kladen i na volnočasové aktivity jako např. Peer programy (program Pět P). Cílem sekundární prevence je vyhledávání rizikových dětí. Terciální prevence zajišťuje odbornou pomoc dítěti a zamezuje další delikvenci nebo rozvoj závažnější psychopatologie. Snahou je také začlenit jedince do zdravého sociálního prostředí, k čemuž slouží nejen zdravotnická zařízení (ambulantní či lůžková), tak i organizace zabývající se rizikovou mládeží.⁸⁰

⁷⁷ Srov. Theiner, P., *Poruchy chování u dětí a dospívajících*. [online], [cit. 2010-10-10]. Dostupné na internetu: <http://www.zdravcentra.sk/cps/rde/xbcr/zc/7PSY2007_02_08.pdf>.

⁷⁸ Srov. Tamtéž.

⁷⁹ Srov. Tamtéž.

⁸⁰ Srov. BÍNOVÁ, Š., *Komplexní přístup k poruchám chování u dětí a adolescentů*. [online], [cit. 2010-10-01]. Dostupné na internetu: <<http://www.drogy.net/downloadfile.php?id=160&nomime=true>>

Druhy sociální práce s dětmi a jejich rodinami vyskytující se v ČR mapují s pomocí z knihy Oldřicha Matouška – Sociální práce v praxi, ve které se výběr skupin řídí tím, které skupiny jsou v popředí odborného i společenského zájmu a kde v sociálních službách dochází k inovacím. V současné době existují následující druhy sociální práce (dále jen "SP") s dětmi a rodinami: SP se zneužívanými, týranými a zanedbávanými dětmi a jejich rodinami, SP s osamocenými rodiči, SP s rodinami v rozvodu, SP mnohoproblémovými rodinami, SP s rizikovou mládeží.⁸¹ Z materiálů⁸² v programu DDC a své praxe jsem zjistila, že v období deseti let (1999-2009) tvořili osamělí rodiče, a to především matky nejpočetnější skupinu klientů. Další větší skupinou byly mnohoproblémové rodiny a riziková mládež. Často se tyto skupiny navzájem prolínají, a proto je nutné k nim přistupovat individuálně, což potvrzuje i Matoušek "Hodnocení klientových individuálních potřeb a jeho situace se stalo požadavkem, bez něhož si dnes nelze kvalitní sociální služby představit."⁸³

3.2.4 Technické faktory

Technické faktory působící na program DDC posuzují z vybavenosti a přístupnosti prostor organizace a možnostmi využití technického zázemí. Třípodlažní dům, ve kterém jsou služby poskytovány, se nachází v historickém centru města, což mu zajišťuje snadnou místní a časovou dostupnost. V přízemí je čekárna, místnost příjmové služby a vstup do prostor Galerie U Mloka. Služby klientům DDC jsou poskytovány v přízemí, v dřevěné přístavbě s vlastním bezbariérovým vstupem, jenž je součástí domu. Zde se uskutečňují setkávání dětí programu Pět P i skupinové tematické aktivity. Místnost je barevně „naladěna“ na věk dětí a vyzdobena jejich výrobky. Prostředí místnosti je maximálně vybaveno pro uživatele dětského věku 6–15 let (miniaturní horolezecká stěna, pingpongový stůl, rotoped, společenské hry, hudební nástroje, výtvarné prostředky a literatura). Některé tematické skupinové aktivity probíhají i v prostorách Galerie U Mloka, která je součástí hlavní budovy, ale nachází se v rekonstruovaných sklepních prostorech.

⁸¹ Srov. Matoušek, O. a kol. *Sociální práce v praxi*, Praha: Portál, 2005, 13–280.

⁸² Výroční a závěrečné zprávy P-centra a interní materiály v programu DDC.

⁸³ Cit. Matoušek, O. a kol. *Sociální práce v praxi*, Praha: Portál, 2005, 18.

Odborné a poradenské služby pro děti a jejich rodiče nebo zákonné zástupce jsou poskytovány ve dvou konzultačních místnostech k tomuto účelu určených, které se také nachází v přízemí domu. Ve druhém patře nachází kanceláře pracovníků dětského denního centra, ekonoma, účetní a vedení organizace. Ve třetím patře se nachází byty klientů z doléčovacího programu. Do technického vybavení programu DDC patří i sportovní sbírka, která se nachází ve skladech v přízemních prostorách domu. Její součástí jsou kola, kolečkové brusle, různé míče, lyže, lodě, vesty atd. Sportovní sbírka vznikala postupně několik let a podle potřeby je pravidelně obnovována.

3.3 Výsledky analýz

V této závěrečné části práce jsou shrnuty a vyhodnoceny zjištěné poznatky minulosti organizace, a to především programu DDC, poslání/vize a cíle programu a situační analýzy. V poslední podkapitole jsou uvedeny možné postupy a cíle programu DDC.

3.3.1 Shrnutí a závěry historie organizace a programu DDC

Ke shrnutí celé historie organizace jsem vytvořila tabulku (viz. příloha č. 7), ve které jsou vypsány programy a změny v organizaci během let 1994 – 2009. V tabulce lze mimo jiné najít četnost vzniků a zániků služeb nebo četnost změn v organizační struktuře. Pro příklad uvádím, že během let 1998 – 2008 se organizační struktura změnila celkem 7x. V souvislosti se shrnutím fungování programu DDC od jeho počátku v roce 1997 jako socioterapeutického programu až do přelomu roku 2007 – 2008, kdy jsem se do programu zapojila jako dobrovolnice a pak i vedoucí jsem rovněž vytvořila tabulku (viz. příloha č. 8), která zachycuje shrnutí rozhovorů se třemi bývalými pracovníky programu DDC.

Pokud bych měla shrnout historii programu od roku 2007, chtěla bych zdůraznit, že program DDC do roku 2006 fungoval samostatně, ale z finančních důvodů se v roce 2007 stal součástí nově vzniklého „Střediska primární prevence“, a díky této změně došlo ke splynutí třech programů Primární prevence, Galerie U Mloka a DDC v jedno středisko. Vedoucí tohoto střediska vzešla z již fungujícího postu vedoucí DDC, přičemž aktivity nabízené v DDC se nijak nezměnily. Tím chci říct, že k práci v DDC jí

přibýlo řízení dvou dalších programů – což muselo mít za následek oslabení poskytované služby v rámci DDC. Ze své praxe v DDC vím, že počet klientů se postupně snižoval a práce na skupinových tématických aktivitách i práce s rodinou ve značné míře vymizela v letech 2007 a 2008. Změnou registrace z NZDM na SAS pro rodiny s dětmi došlo také ke změně poslání a cílů, ve kterých byla definována primární i sekundární cílová skupina (viz. příloha č. 9).

Pokud bych měla ve stručnosti shrnout praxi práce s dětmi v P-centru, tak bych řekla, že se měnila na základě měnících se vedoucích pracovníků a jejich osobních schopností, dosavadní praxe, vzdělání a zapálení do práce.

3.3.2 Ověření platnosti současného poslání a cílů programu DDC

Na přehodnocení současného poslání by se ideálně měl podílet celý tým programu DDC, ale pro účel této práce jej budu posuzovat sama, a to s využitím informací zmíněných v kapitole 1.4 této práce. Znění současného poslání DDC je dostupné na stránkách organizace a zní následně. „Posláním Dětského denního centra o.s. P-centrum Olomouc je poskytování sociálně aktivizačních služeb a tématických volnočasových aktivit pro rodiny s dětmi ve věku 6 – 15 let. S pomocí odborného poradenství, strukturovaných terapeutických programů pomáháme při řešení výchovných, vzdělávacích a rodinných problémů, které nepříznivě ovlivňují funkci rodiny, a tímto podporujeme jejich sociální začleňování.“

V tabulce níže jsem seřadila charakteristiky, které by poslání mělo mít a přetvořila je v otázky, na které odpovídám.

<i>OTÁZKY</i>	<i>ODPOVĚDI</i>
O co usiluje program DDC?	O podporu sociálního začlenění. O poskytování sociálně aktivizačních služeb O řešení výchovných, vzdělávacích a rodinných problémů.
Kdo jsou klienti?	Rodiny s dětmi ve věku 6-15 let s výchovnými, vzdělávacími a rodinnými problémy.
Jaké programy a služby (aktivity) nabízí DDC?	Tématické a volnočasové aktivity. Odborné poradenství. Strukturované terapeutické programy.
Jaká je územní působnost DDC?	V poslání není vůbec zmíněno.

OTÁZKY	ODPOVĚDI
Na jakých hodnotách staví program svou činnost?	Z poslání mi to není jasné, i když v interních dokumentech a na letácích jsou zdůrazněny zásady, které program dodržuje jako jsou: důstojnost, individuální přístup, právo volby, kontinuita péče a partnerství.
Jaké jsou přednosti programu? Čím je jedinečný vůči podobně zaměřeným programům?	Mohu se domnívat, že je jedinečný v tom, že podporuje sociální začlenění.

V případě přehodnocení cílů DDC, které jsou rovněž dostupné na stránkách organizace postupují podobným způsobem jako při posuzování poslání. Na základě poznatků z kapitoly 1.4, dobře formulovaný cíl by měl být měřitelný, reálný, náročný (ale dosažitelný), srozumitelný, hierarchický a kvantitativní tam, kde je to možné. Běžně se také využívá tzv. zkratky SMART, kterou tvoří počáteční písmena anglických slov. Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Relevant (relevantní), Time-bound (termínovaný).

<i>Cíle</i>	<i>Vyhodnocení cílů – měřitelnost, reálnost, náročnost, dosažitelnost, srozumitelnost, kvantitativnost, termínovanost</i>
Podpořit posílení pozitivních vzorců chování dětí a rodičů nebo zákonných zástupců.	Tento cíl není měřitelný ani srozumitelný. Nedá se jednoznačně definovat pozitivní vzorec chování dětí nebo jejich rodičů, a pokud se nedá definovat, nelze jej ani měřit. Tento cíl spíše zní jako vize.
Poskytovat odborné poradenství pro rodiče a zákonné zástupce dětí se zaměřením na výchovné a vzdělávací potíže v rodině.	Tento cíl je měřitelný, reálný, dosažitelný i srozumitelný. Chybí mu však časový horizont (např. 5 hodin týdně nabídnout....) a vytratila se z něj primární cílová skupina - děti.
Nabízet informace o možnostech aktivního trávení volného času dětí.	Tento cíl není měřitelný, i když by se pravděpodobně dalo měřit kolik bylo nabídnuto informací. Domnívám se ale, že v programu DDC nejde o to nabízet informace, ale vykonávat, poskytovat či realizovat volnočasové aktivity. Není však určeno komu budou informace nabídnuty. Z pohledu zaměření programu DDC je tento cíl také nereálný a nesrozumitelný.
udržet dítě co možná nejdéle v jeho přirozeném prostředí	Tento cíl je spíše dobře naformulovaná vize, ale ne cíl. Především není stanovena časovost (co to znamená „co možná nejdéle“) a jak se to dá změřit? V souvislosti se současnou klientelou není tento cíl ani relevantní.

3.3.3 Vyhodnocení situační analýzy

V případě SWOT analýzy (viz. kapitola 3.1) jsem dospěla k závěru, že pro program DDC by byla nejvhodnější strategie WO, což je zaměření se na slabé stránky, abych mohla efektivně využívat příležitostí. Ve SWOT analýze jsem uvedla 7 slabých stránek, ze kterých vybírám 4 a vysvětluji jejich význam a co by pro program znamenalo jejich odstranění. U příležitostí rovněž vybírám 3 a popisuji jak by se jich dalo využít.

V případě dvou slabých stránek „nedostatečná spolupráce se školami“ a „nedostatečná spolupráce s jinými organizacemi vč. OSPOD“ jsem brala v úvahu podobnost obou, a proto je posuzuji společně. Jsem si vědoma, že dílčí formy spolupráce u každého z nich jsou rozdílné, ale základem stále zůstává fakt, že spolupráce organizací zvyšuje procento úspěšnosti řešení problémů vyskytujících se u klientů programu DDC. Propracovanou formou spolupráce se všemi subjekty bychom směřovali k naplňování jednoho z cílů NAP. Odstraněním této slabé stránky se zároveň využije příležitostí „spolupráce s jinými organizacemi včetně OSPOD“ a „možnost rozvoje spolupráce se školami“, které jsem ve SWOT analýze uvedla.

Nedostatek prostor pro aktuální i plánované aktivity programu se jako problém již vyskytnul v technických faktorech zajištění programu DDC (viz. kapitola 3.2.4) a znovu jej opakují, protože na něj v praxi narážím. V případě odstranění, což by znamenalo hledat pro aktivity DDC (ať už současné nebo plánované) další prostory. Řešením by rovněž mohla být spolupráce s organizacemi v okolí, jež by byly přístupné k vyjednávání ohledně využitelných prostor pro některou aktivitu (současný program Pět P nebo plánované doučování dětí).

Další slabá stránka zní: „Díky hodně lidem a malým úvazkům vážne komunikace mezi členy týmu a nefunguje dlouhodobé plánování, což má za následek přetíženost pracovníků, která vede ke ztrátě motivace a vyčerpání.“ Pro porozumění vysvětluji, že v programu DDC je zaměstnáno celkem 5 pracovníků, kteří mají různě velké úvazky (od 0,2 až po 1,0), přičemž 4 z nich pracují minimálně v jednom z dalších programů organizace a je mnohdy nemožné např. dohodnout jeden termín schůzky pro všechny. Řešením k odstranění této slabé stránky může být např. sjednocení úvazků.

Poslední vybraná slabá stránka „Název centra se neshoduje se zaměřením na práci s rodinou“ souvisí také s ověřením poslání a cílů programu. Program poskytuje SAS pro

rodiny s dětmi, ale v názvu programu se rodina nevyskytuje, a proto navrhuji změnu jako např. „Rodinné centrum“ nebo „Centrum pro rodinu“ nebo i název, který by neobsahoval ani děti ani rodinu, ale vyjadřoval by cíle a poslání programu.

Příležitost „zlepšení systému práce s dobrovolníky a rozšíření jej o program doučování“ vidím jako velice podnětnou pro program DDC, protože plyne z potřeb klientů za dobu mého působení. Z praxe vím, že tuto potřebu má i OSPOD a jejím naplněním by program DDC odstranil slabou stránku v podobě nedostatečné spolupráce s jinými organizacemi. Velkou příležitostí je také „rozšíření povědomí a PR programu DDC mezi odborníky i veřejností“.

Vyhodnocení PEST analýzy

<p>Politické faktory</p>	<p>Z pohledu současného zaměření programu DDC, politická situace jak v celé ČR tak v Olomouckém kraji a městě poukazuje na nutnost zkvalitnění práce s ohroženými dětmi a jejich rodinami. Poukazuje na to NAP i 2KPSS. Pro program DDC vnímám jako zásadní k dalšímu promyšlení ve skupině zaměstnanců následující témata, ze kterých by mohly být čerpány informace např. při přehodnocování poslání, cílů a vize programu.</p> <ul style="list-style-type: none"> – podpora funkční rodiny je v popředí veřejného zájmu – dostatek dobrovolníků – existuje časově, místně a finančně dostupná nabídka volnočasových aktivit pro děti, mládež a rodinu – existuje funkční systém terénní sociální práce s ohroženou rodinou – zvýšení kvality a dostupnosti služeb pro ohrožené rodiny – případové konference a individuální práce s klientem – posílení preventivní složky práce s dítětem a rodinou – prevence ohrožení dětí a rodin před vším rizikovým chováním – práce s ohroženou rodinou s důrazem na zachování přirozeného prostředí dítěte
<p>Ekonomické faktory</p>	<p>Z pohledu zprávy o stavu neziskového sektoru (viz. kapitola 3.2.2) jsou výhledy pro finanční zajištění chodu organizace P-centrum nepříznivé a plánování finančního zajištění jak stávajících služeb, tak rozvoje služeb složité. Myslím si však, že organizace a program DDC může stavět na svém dobrém jméně u donátorů, a to především krajského úřadu a magistrátu, ale i z řad celorepublikových vládních institucí jako jsou MV, MPSV či RVKPP. V neposlední řadě by se měl program snažit o získání finančních prostředků od firem a nadací jako jsou Nadace O2, NROS apod. Ekonomické faktory programu DDC a plánování dalšího financování je úkol, který vyžaduje spolupráci především vedení programu a organizace a ekonomického oddělení.</p>

Společenské faktory	I když populace v ČR i v Olomouci stárne, nutnost práce s primární cílovou skupinou programu DDC (děti 6-15 let u nichž se vyskytuje rizikové chování) je stále velice aktuální. Jak z hlediska komunitního plánování, kdy jedním z cílů je "Podpora a rozvoj terénních programů pro děti a mládež ohrožené rizikovým chováním.", tak z hlediska společenského, kdy se v případě tzv. poruch chování, a to konkrétně agresivity jedná o stupňující se výskyt chování mezi dětmi v celé společnosti i programu DDC.
Technické faktory	Z popisu technické vybavenosti organizace a mé osobní zkušenosti vyplývá, že současné prostory organizace jsou nedostačující v případě, že bychom chtěli program rozšiřovat o možnost doučování dětí dobrovolníky nebo zvýšení pracovníků pro zajištění terénní sociální služby. Odborné a poradenské služby pro děti a jejich rodiče jsou poskytovány ve dvou konzultačních místnostech a často stává, že klienti všech tří sociálních služeb ⁸⁴ se sejdou ve stejných termínech a pracovníci jsou vystaveni problému jak zajistit řádnou konzultaci s klientem. Z toho vyplývá, že v případě rozšiřování služeb DDC nebudou dvě konzultační místnosti dostačující, což může ovlivnit jak kvalitu poskytovaného poradenství, tak jeho četnost a časovou dostupnost.

V případě podrobného strategického plánování by bylo dobré provést další analýzy jako jsou analýza konkurence a analýza rizik popř. analýza současných a potenciačních klientů. Na základě těchto analýz a mnou již uskutečněných analýz by se mohla vytvořit strategie programu DDC.

3.3.4 Formulace možných opatření a cílů pro program DDC v budoucnu

Jak je popsáno v kapitole 1.3., stanovování dlouhodobých cílů přichází na řadu, když je vytvořeno a ověřeno poslání organizace a v rámci situační analýzy je zmapována strategická pozice organizace. Vzhledem k tomu, že nejsem schopna ze své pozice navrhnout dlouhodobé cíle, uvádím opatření a kroky pro program DDC.

3.3.4.1 Formulace poslání/vize, cílů a cílové skupiny programu DDC

Vzhledem k tomu, že jsem z šesti odpovědí na šest klíčových charakteristik poslání nenašla v současném poslání odpověď u dvou z nich, a to na jakém území je služba poskytována a na jakých hodnotách program svou činnost staví, navrhuji poslání doplnit o odpovědi na tyto zásadní charakteristiky. V této chvíli jsem sama schopna doplnit první větu poslání v tom, že „Posláním Dětského denního centra o.s. P-centrum Olomouc je poskytování sociálně aktivizačních služeb a tématických volnočasových

⁸⁴ ambulance pro drogové a jiné závislosti, doléčovací program a DDC

aktivit pro rodiny s dětmi ve věku 6 – 15 let, na území Olomouckého kraje“. Odpověď na jakých hodnotách staví program DDC, by měli hledat zaměstnanci programu DDC na společném setkání týmu, což bych rovněž doporučila v souvislosti s odpovědí na otázku „Čím je program jedinečný vůči podobně zaměřeným programům?“.

Má domněnka, že je program jedinečný ve snaze podporovat sociální začlenění, nemusí být jasné široké veřejnosti či potenciálním klientům, stejně jako to nemusí být jasné v případě odpovědi na otázku, o co program DDC usiluje. V případě vyjádření, že program DDC usiluje o poskytování sociálně aktivizačních služeb, bych usilovala o vysvětlení/názor nebo malý průzkum od nezávislých lidí, jimiž mohou být současní klienti, náhodně vybraní lidé z veřejnosti či okruh známých zaměstnanců DDC. Otázka může být formulována takto: „Co si představuje pod pojmem poskytování sociálně aktivizačních služeb?“ nebo „Jak rozumíte této části věty? Posláním Dětského denního centra o.s. P-centrum Olomouc je poskytování sociálně aktivizačních služeb.“

V souvislosti s vyhodnocováním cílů jsem zjistila, že je pouze jeden dostačující. Stejně jako u poslání by se měl tým pracovníků sejít nad formulací cílů, tak aby cíle opravdu plnily svou úlohu pro program i zaměstnance. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3, cíle slouží nejen vedoucím jako normy pro hodnocení pracovníků, ale hlavně slouží samotným pracovníkům ke přehlednění úkolů programu a podněcují jejich pracovní úsilí. Jakmile bude přeformulováno poslání, dobře formulované cíle pomohou k naplňování poslání programu.

Na základě vyhodnocení informací z historie programu DDC jsem zjistila, že od roku 2006 postupně docházelo k odklonění původního cíle programu, a to předcházení ústavní výchově a trvalé psychiatrické péči. Usuzuji tak i ze své vlastní zkušenosti, neboť od začátku svého působení v organizaci jsem z úst zaměstnanců tento cíl nikdy neslyšela. První zmínku o něm jsem si vyhledala ve výročních zprávách a pak ji slyšela od bývalé zaměstnankyně a vedoucí socioterapeutického klubu, Mgr. Miluše Hutýrové, Ph.D. Neobávám se tvrdit, že je pro program DDC podnětné využít zkušeností bývalých pracovníků a přemýšlet o možných pro a proti vrácení se k tomuto cíli. Předcházení umístování dětí do zařízení ústavní výchovy je jedním z cílů, který je součástí „NAP k transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti na období 2009–2011“.

3.3.4.2 Stanovení personálního zajištění programu DDC

Ze SWOT analýzy vzešla následná slabá stránka „Díky hodně lidem a malým úvazkům vážně komunikace mezi členy týmu a nefunguje dlouhodobé plánování, což má za následek přetíženost pracovníků, která vede ke ztrátě motivace a vyčerpání.“ Nevyjasněnost a specifikovanost pracovních pozic v rámci programu DDC byla a je nedořešenou záležitostí. Do dnešní doby není stanoven přesný počet pracovníků, který je potřeba k zajištění funkčního programu. Tuto skutečnost vnímám jako výzvu k zamyšlení pro celý tým současných pracovníků.

Fluktuace jak vedoucích, tak řadových zaměstnanců byla v minulosti značná. V počátcích programu působil vždy vedoucí na celý úvazek a k sobě měl jednoho či dva zaměstnance na plný nebo částečný úvazek. V současné době se tým rozrostl na 5 pracovníků, přičemž někteří pracovníci mají pouze malý úvazek (0,20) což činí koordinaci programu velice složitou. Vždy se v programu vyskytoval pracovník s pedagogickou, psychologickou nebo sociální odborností, kterému byli po ruce dobrovolníci (vysokoškolští studenti humanitních oborů). Pokud chceme v budoucnu prosazovat práci s rodinou, je důležité mít v týmu alespoň jednoho psychologa, speciálního pedagoga a sociálního pracovníka. Povinnost mít definovanou strukturu, počet pracovních míst, pracovní profily a kvalifikační požadavky ukládají standardy kvality sociálních služeb, které mohou být vedení organizace a pracovníkům vodítkem při sestavování pracovních pozic a nároků na odborný a osobnostní profil.⁸⁵

Nedílnou součástí personálního zajištění pro práci s dětmi byli a jsou dobrovolníci. V počátcích programu byli dobrovolníci zapojováni do práce s dětmi pouze za přítomnosti řadových zaměstnanců, ale od fungování programu Pět P jsou dobrovolníci vyškolení trávit čas s dítětem bez přítomnosti zaměstnance programu DDC. Od této doby se práce s nimi zprofesionalizovala a dobrovolníci mají kromě dvoudenního výcviku k dispozici supervizi. Aby program fungoval je potřeba dobrovolníky koordinovat. Od počátku programu Pět P pravděpodobně fungovala pozice „koordinátora dobrovolníků“, kterou jsem zastávala od dubna 2009 do srpna 2010 zastávala. V systému fungování DDC, a to především v počátcích působení

⁸⁵ Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., prováděcí předpis k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

programu Pět P však tato pozice nebyla nijak zmiňována, a přesto se jedná o časově i odborně náročnou práci, jejíž součástí je pečlivý výběr dobrovolníků, jejich výcvik, supervize a koordinace, přičemž výcvik a supervize je ve spolupráci se supervizorem (psychologem). V počátcích programu supervizor působil jako řadový zaměstnanec, ale v současné době působí externě, což přináší náročnou koordinaci lidí a informací o klientech. V počátcích programu práce s dětmi byl počet dobrovolníků malý (6 až 7), ale v průběhu programu Pět P se počet dobrovolníků rozrostl na 15 a více. V současné době působí dobrovolníci jak v individuálním programu Pět P, tak na skupinových aktivitách jako jsou víkendové a prázdninové pobyty.

3.3.4.3 Zlepšení spolupráce a návaznosti na jiné subjekty

Ze SWOT a PEST analýz, ale i z historie fungování programu DDC vyšlo najevo, že spolupráce a návaznost programu na jiné subjekty a organizace je klíčové pro koordinaci, individuální plánování a směřování klienta (rodiny). Zlepšení spolupráce je všech subjektů pracujících s ohroženými dětmi a jejich rodinami je rovněž jeden z cílů, NAP a cílů 2. KPSS města Olomouce. Právě NAP definuje klíčové aktivity nutné pro zvýšení kvality práce s ohroženými dětmi a rodinami. Kromě tohoto cíle je cílem NAP sjednocení postupu pracovníků při řešení konkrétních situací ohrožení dítěte, a to formou případových konferencí a individuálních plánů s klienty. Za důležité pokládám aktivní a citlivé zapojení dítěte a rodiny do procesu plánování.

Síť služeb pro ohrožené děti a rodinu má tři základní pilíře: služby prevence, síť náhradních rodin a pobytová zařízení. Služby prevence mají včas vyhledávat a identifikovat možná ohrožení a následně vyrozumět ostatní pomáhající subjekty, které jsou schopny situaci vyhodnotit a řešit. Pro program DDC je dle mého názoru vodítkem sekundární prevence, která má včas detekovat a vyhodnocovat možné ohrožení a následně vyhodnotit a sdílet vyhodnocení zjištěného ohrožení dítěte a rodiny s příslušnými subjekty.⁸⁶ S prevencí také souvisí záměr v dokumentu NAP, kdy v případě posílení preventivních opatření dojde k úsporám v oblasti řešení důsledků

⁸⁶ Srov. *Národní akční plán k transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti na období 2009-2011*. [online], [cit. 2010-09-21]. 10 s. Dostupné na internetu: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/9555/Narodni_akcni_plan.pdf>.

selhání rodiny, především v oblasti ústavní péče.⁸⁷ Od roku 1997 měl právě program práce s dětmi za cíl předcházet ústavní péči nebo předcházet sociálně patologickým jevům u dětí a rodin. Tento fakt byl již zmíněn v souvislosti s posláním a cílovou skupinou, a proto je pro mě důležité jej zmínit i v tomto opatření.

V současnosti program DDC zahrnuje skupinu dětí ve věku od 6 do 15 let, ale nemá důkladně vypracovaný systém následné péče pro děti starší 15 let. Prozatím není vytvořena spolupráce s organizacemi, které tyto služby zajišťují a myslím si, že je to potřeba. Dětem i rodičům v mnoha případech trvá nějakou dobu než začnou službě a pracovníkům důvěřovat a následně spolupracovat. Pokud již rodina projde několikaměsíčním programem v DDC, je pro ně mnohdy těžké přejít do druhé organizace a začít důvěřovat někomu jinému. Právě s tímto procesem přechodu by měl program DDC ve spolupráci s jinou organizací asistovat. Proto také zdůrazňuji toto opatření navázání spolupráce s jednou či více organizacemi v Olomouci, které se touto skupinou zabývají.

3.3.4.4 Nutnost práce s rodinou a jinými osobami odpovědnými za výchovu dítěte

První vedoucí (Mgr. Miluše Hutyrová, Ph.D.) pracovala formou skupinové práce, ale sama tvrdila, že individuální práce měla větší vliv na změny u klientů než měla práce skupinová. Tuto teorii potvrdila i další vedoucí (Mgr. Marie Zajícová), která pracovala skupinovou i individuální prací – jak s dětmi, tak s rodiči, popřípadě formou rodinné terapie. Třetí vedoucí (Mgr. Blanka Hrazdilová) přinesla do programu novou koncepci ve formě Programu Pět P, který prosazoval spíše práci individuální (dvojice dobrovolník – dítě) a skupinovou (víkendové aktivity), ale už méně pracoval s rodinou jako celkem.

Z vyhledaných faktů v odborné literatuře a z praxe mi vyplynulo, že pokud chceme úspěšně působit na dítě, musíme pracovat nejen s ním, ale především s jeho rodinou. „Jestliže má malé dítě dojem, že je silnější než jeho rodiče, ztrácí možnost cítit se u nich v bezpečí a brát si z nich příklad. Aby mělo pocit jistoty, nezbyvá mu nic

⁸⁷ Srov. *Národní akční plán k transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti na období 2009-2011*. [online], [cit. 2010-09-21]. 10 s. Dostupné na internetu: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/9555/Narodni_akcni_plan.pdf>.

jiného než ovládat slabší a manipulovatelné rodiče.“⁸⁸ Vychovatelská osobnost může stanovit hranice pouze pokud přijímá sama sebe. Rodiče se často vypořádávají se svým dětstvím a mnozí nechtějí „být jako můj otec, má matka“. Děti potřebují čitelné a pevné osobnosti. Cítí-li pevnost, jsou schopny se orientovat. Pevnost vytváří hranice. Kde hranice chybí a vládne nejistota, děti hranice testují a zjišťují jak daleko mohou jít. Pevnost ale neznamená křik, fyzické či psychické násilí, ale postoj v hlase, uvolněnost a vzájemná úcta. Také i odvahu stát se nedokonalým, protože dokonalost děti skličuje. Děti nepotřebují žádný soucit. Kdo děti neustále lituje, neváží si jich, činí je slabými a bezmocnými. Soucit vede k pasivitě, brání samostatnosti, zbavuje odvahy. V krizových situacích nepomáhá soucit, ale soucítění, spolucítění, to posiluje.⁸⁹

V případě, že se dětem nedostává lásky, pozornosti a uznání dostavuje se psychická deprivace. V praxi jsem zjistila, že není pravidlem, že psychickou deprivací trpí pouze děti osamocených rodičů. Rodiče, kteří jsou příliš zaměstnaní svou prací nebo svými koníčky, nestačí dětem dávat lásku a pozornost, kterou by si jejich děti zasloužily. V některých případech právě takoví rodiče přijdou a čekají zázračné vyřešení problémů od nás pracovníků, aniž by oni sami chtěli na řešení problému nějak více spolupracovat.

⁸⁸ Prekopová, J., a Schweizerová Ch. *Děti jsou hosté, kteří hledají cestu*. Praha: Portál, 2003, s. 21-23.

⁸⁹ Rogge, Jan-Uwe, *Děti potřebují hranice*. Praha: Portál, 2007, s. 23.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo navrhnout možná opatření či kroky pro budoucí fungování programu Dětské denní centrum. K tomu, abych mohla opatření navrhnout jsem využila jednoho z manažerských nástrojů, čímž je strategické plánování. Záměrem mé práce nebylo vypracovat strategický plán nebo konkrétně formulovat dlouhodobé cíle programu jako takové, ale pomocí kroků používaných v tomto manažerském nástroji, popsat oblasti, ve kterých by měly být cíle formulovány. Součástí popisu bylo zhodnocení minulého i současného stavu programu, včetně jeho poslání/vizí, cílů a cílové skupiny. Na základě zjištěných informací jsem na konci práce navrhla možná opatření a kroky pro budoucí směřování. S pomocí studia literatury (odborných textů a interních dokumentů organizace) a metody kompilace a analýzy zdrojů (vládní a komunitní plány a rozhovory s bývalými vedoucími pracovníky DDC jsem došla k následujícím opatřením a závěrům.

První opatření vidím v přehodnocení formulace poslání, popř. vizí programu a jeho cílů, včetně definice cílové či cílových skupin. Z mého přehodnocení vyplynulo, že v poslání chybí několik charakteristik, které by poslání obsahovat mělo. Je to např. absence zmínky o území poskytované služby, na jakých hodnotách program svou činnost staví nebo čím je jedinečný. Ve vyhodnocování cílů jsem došla k závěru, že většině cílů chyběla měřitelnost, časová dostupnost nebo srozumitelnost a zněly spíše jako dobré poslání než cíle. Stejně jako u poslání by se měl tým pracovníků sejit nad formulací cílů, tak aby cíle opravdu plnily svou úlohu pro program, zaměstnance a byly srozumitelné budoucím i současným uživatelům.

Pokud bych v souvislosti s posláním, vizemi či cíly měla využít informací z historie programu DDC myslím si, že od roku 2006 postupně docházelo k odklonění původního cíle programu, a to předcházení ústavní výchově a trvalé psychiatrické péči. Usuzuji tak ze své vlastní zkušenosti, neboť jsem o tomto cíli v souvislosti se současným programem nikdy neslyšela. První zmínku jsem si vyhledala ve výročních zprávách a následně ji slyšela od bývalé zaměstnankyně a vedoucí socioterapeutického klubu. Neobávám se tvrdit, že by pro program DDC bylo podnětné využít zkušeností bývalých pracovníků a přemýšlet o možných pro a proti vrácení se k cíli, a to předcházení umístování dětí do zařízení ústavní výchovy.

Jakmile bude přehodnoceno poslání a cíle programu, měl by se kolektiv pracovníků, společně s vedením zabývat jakým způsobem by měl být program zajištěn personálně tak, aby poslání a cíle mohly být naplňovány. Ve svém vývoji organizace i jednotlivé programy prošly většími či menšími změnami, často se měnila struktura organizace, včetně jednotlivých zaměstnanců. Zjistila jsem, že během vývoje programu se ve vedoucích pozicích vystříдалo až příliš mnoho zaměstnanců. Povinnost mít definovanou strukturu, počet pracovních míst, pracovní profily a kvalifikační požadavky. V této souvislosti se nemohu nezmínit o tom, že pozice koordinátora dobrovolníků není definována vůbec, i když se jedná o časově i odborně náročnou práci.

Třetím krokem by měla být práce na zlepšení koordinace a spolupráce s jinými organizacemi a subjekty. Tento krok považuji za důležitý jak z hlediska individuálního směřování klienta (rodiny), tak z hlediska cílů komunitního plánování sociálních služeb města Olomouce a jedním z mnoha cílů NAP, jímž je sjednocení postupu pracovníků při řešení konkrétních situací ohrožení dítěte, a to formou případových konferencí a individuálních plánů s klienty. Program DDC zahrnuje skupinu dětí ve věku od 6 do 15 let, ale nemá vypracovaný systém následné péče pro děti starší 15 let. Prozatím není vytvořena spolupráce s organizacemi, které tyto služby zajišťují a myslím si, že je to potřeba.

Jako poslední opatření jsem navrhla nutnost organizované a cílené práce s rodinou a jinými osobami odpovědnými za výchovu dítěte. Jednotlivé vedoucí pracovaly ve větší či menší míře formou jak skupinové tak individuální práce s dětmi i rodiči. Z vyhledaných faktů v odborné literatuře a z praxe mi vyplývá, že pokud chceme úspěšně působit na dítě, musíme pracovat nejen s ním, ale především s jeho rodinou. V praxi to znamená podporovat rodiče při jejich výchovných snahách a v případě neúspěchu a problémů navrhnout možná řešení. Děti potřebují hranice, ale také lásku a pochopení. V případě, že se dětem nedostává lásky, pozornosti a uznání dostavuje se psychická deprivace. V praxi jsem zjistila, že není pravidlem, že psychickou deprivací trpí pouze děti osamocených rodičů. Rodiče, kteří jsou příliš zaměstnaní svou prací nebo svými, koníčky nestačí dětem dávat lásku a pozornost, kterou by si jejich děti zasloužily. V některých případech právě takoví rodiče přijdou a čekají zázračné vyřešení problémů od nás pracovníků, aniž by oni sami chtěli na řešení problému nějak více spolupracovat.

Při zpracovávání mé práce vyvstala řada dalších námětů. např. téma finančního zajištění programu a organizace jako takové. I když v této práci zmiňuji finanční problematiku, je toto téma příliš rozsáhlé, abych se jím více zabývala. Proto by tato problematika mohla být tématem pro další práce, které se zaměřují na financování a řízení neziskových organizací, popř. fundraising. Rovněž téma spolupráce a návaznost na další instituce by se dalo rozšířit a srovnat je např. s trendy v zahraničí, jako je systém zasíťování v Dánsku. Dalším tématem, na které by se dalo navázat je do praxe převedená zkušenost s integrací psychosociálně ohrožených dětí mezi jiné skupiny dětí (např. neproblémové nebo zdravotně hendikepované).

Organizace jako celek, prošla od svého založení v roce 1994 mnoha změnami a věřím, že má práce jednou poslouží jako nástroj k tvorbě minimálně strategického plánu programu DDC. Práce bude v písemné podobě přímo v zařízení.

Na závěr své práce bych chtěla konstatovat, že vnímám zákon č. 108/2007 Sb., o sociálních službách, jako dobrý nástroj pro stanovení pevného základu (tj. cíle, poslání, cílové skupiny), a pro vyznačení jasných kompetencí pracovníků (včetně kvalifikačních a osobnostních předpokladů), stejně jako je strategické plánování dobrým nástrojem pro představu o tom, čím by se program chtěl v budoucnu zabývat, jaké konkrétní služby by chtěl nabízet a jakou cestou bude muset projít, aby mohl uskutečnit své záměry.

BIBLIOGRAFICKÝ SEZNAM

Prameny

- BÍNOVÁ, Š., Komplexní přístup k poruchám chování u dětí a adolescentů. [online], [cit. 2010-10-01]. Dostupné na internetu: <<http://www.drogy.net/downloadfile.php?id=160&nomime=true>>.
- HESTIA, *Popis programu Pět P*. [online], [cit. 2010-09-09]. Dostupné na internetu: <<http://www.petp.hest.cz/index.php?sekce=6>>.
- HESTIA, *Manuál programu Pět P*. [online], [cit. 2010-09-06]. Dostupné na internetu: <<http://www.petp.cz/stranky/dokumenty.php>>.
- MPSV, *Národní akční plán k transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti na období 2009-2011*. [online], [cit. 2010-10-01]. Dostupné na internetu: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/9555/Narodni_akcni_plan.pdf>.
- Neziskovky.cz, o.p.s., *O neziskových organizacích*. [online], [cit. 2010-09-15]. Dostupné na internetu: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor/>>.
- PAVLATOVÁ, E, *Neziskový sektor by měl vztyčit hlavu*. [online]. 2. vyd.: Svět neziskovek, 2010 [cit. 2010-11-06]. 7 s. Dostupné na internetu: <http://neziskovky.cz/Files/Soubory/Zpravodaj/zpravodaj_Svet_neziskovek_11_10.pdf>.
- Poslání dětského denního centra*. [online], [cit. 2010-09-29]. Dostupné na internetu: <<http://www.p-centrum.cz/index.php?id=32>>.
- Theiner, P., *Poruchy chování u dětí a dospívajících*. [online], [cit. 2010-10-10]. Dostupné na internetu: <http://www.zdravcentra.sk/cps/rde/xbcr/zc/7PSY2007_02_08.pdf>.
- Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2009* [online], [cit. 2010-10-20], Dostupné na internetu: <http://neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/Zprava_o_stavu_NS_2009.pdf>.

LITERATURA

- BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: NROS, 1997. ISBN 80-902302-0-2.
- Centrum inovativního vzdělávání, *Přístup k dětem podle individuálního psychického vývoje 8. díl*, A & M Publishing Olomouc, 2007.
- DEBBASCH, CH. BOURDON, J. *Neziskové organizace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-78-5.
- FRIČ, P. GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.
- GASNÁRKOVÁ, D. *Sociální práce z hlediska prevence sociálně patologických jevů v činnosti sociálního kurátora*. Brno, 2007. Diplomová práce (Mgr.). Masarykova univerzita, Fakulta pedagogická, Katedra sociální pedagogiky, 2007-04-27.
- JAKUBCOVÁ, R. *Vývoj P-centra střediska pro prevenci, léčbu a integraci osob ohrožených drogovou závislostí*. Olomouc, 2008. Bakalářská práce. Univerzita Palackého Olomouc, Fakult filozofická, 2008.
- LANGMEIER, J. a KREJČÍŘOVÁ D. *Vývojová psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7169-195-X.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-548-2.
- ŠEDIVÝ, M. a MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru - sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkus neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-4057-0.
- Nadace Naše dítě, *Závěrečná zpráva projektu Podpora rodinného systému u dětí s poruchami chování*, 2005.
- PILÁT, M., PRACHNIAROVÁ, D. *2. Komunitní plán sociálních služeb města Olomouce v letech 2010-2012*. Olomouc: Statutární město Olomouc, 2010. ISBN 978-80-254-6466-3.
- POKORNÝ, Vratislav, TELCOVÁ, Jana, TOMKO, Anton. *Prevence sociálně patologických jevů*. Manuál praxe. Brno: Ústav psychologického poradenství a diagnostiky r.s., 2003. ISBN 80-86568-04-0.

PREKOPOVÁ, J, a SCHWEIZEROVÁ, C. *Děti jsou hosté, kteří hledají cestu*. Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-854-6.

Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., prováděcí předpis k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

ROGGE, Jan-Uwe, *Děti potřebují hranice*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-7.

ŘÍČAN, Pavel. *Cesta životem*. 2. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-829-5.

Výroční zpráva 1998, Výroční zpráva o.s. SANANIM, Olomouc 1998.

Výroční zpráva 2001, P-centrum Výroční zpráva 2001, Olomouc 2001.

Výroční zpráva 2002, P-centrum Výroční zpráva 2002, Olomouc 2002.

Výroční zpráva 2003, P-centrum Výroční zpráva 2003, Olomouc 2003.

Výroční zpráva 2004, P-centrum Výroční zpráva 2004, Olomouc 2004.

Výroční zpráva 2005, P-centrum Výroční zpráva 2005, Olomouc 2005.

Výroční zpráva 2006, P-centrum Výroční zpráva 2006, Olomouc 2006.

Výroční zpráva 2007, P-centrum Výroční zpráva 2006, Olomouc 2007.

Výroční zpráva 2008, P-centrum Výroční zpráva 2007, Olomouc 2008.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 177/1995 Sb., o státní sociální podpoře.

Závěrečná zpráva o realizaci protidrogové problematiky v roce 2005, P-centrum.

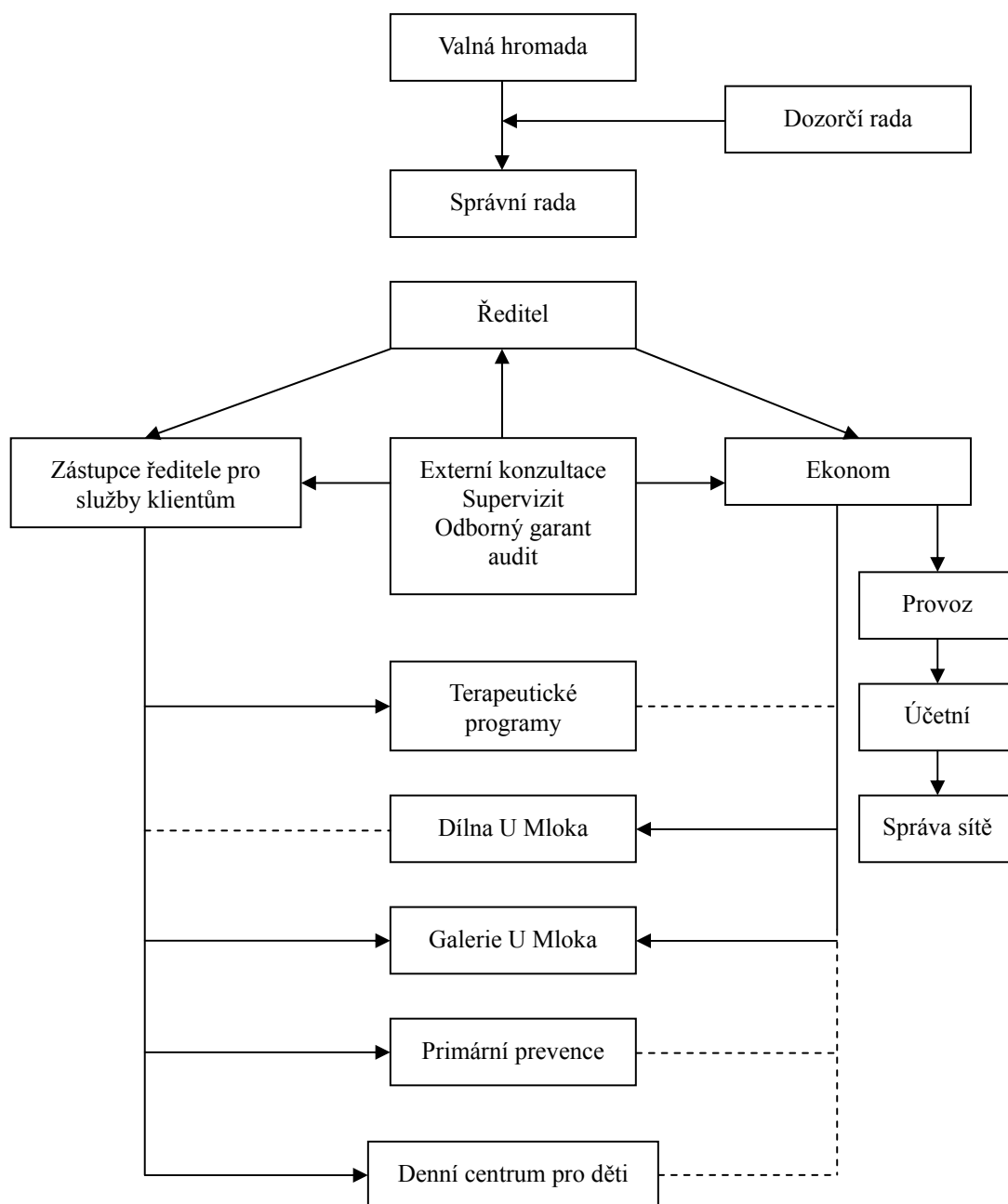
Závěrečná zpráva pro Ministerstvo zdravotnictví, 2004.

Závěrečná zpráva projektu Nebezpečná místa pro Statutární město Olomouc, 2005.

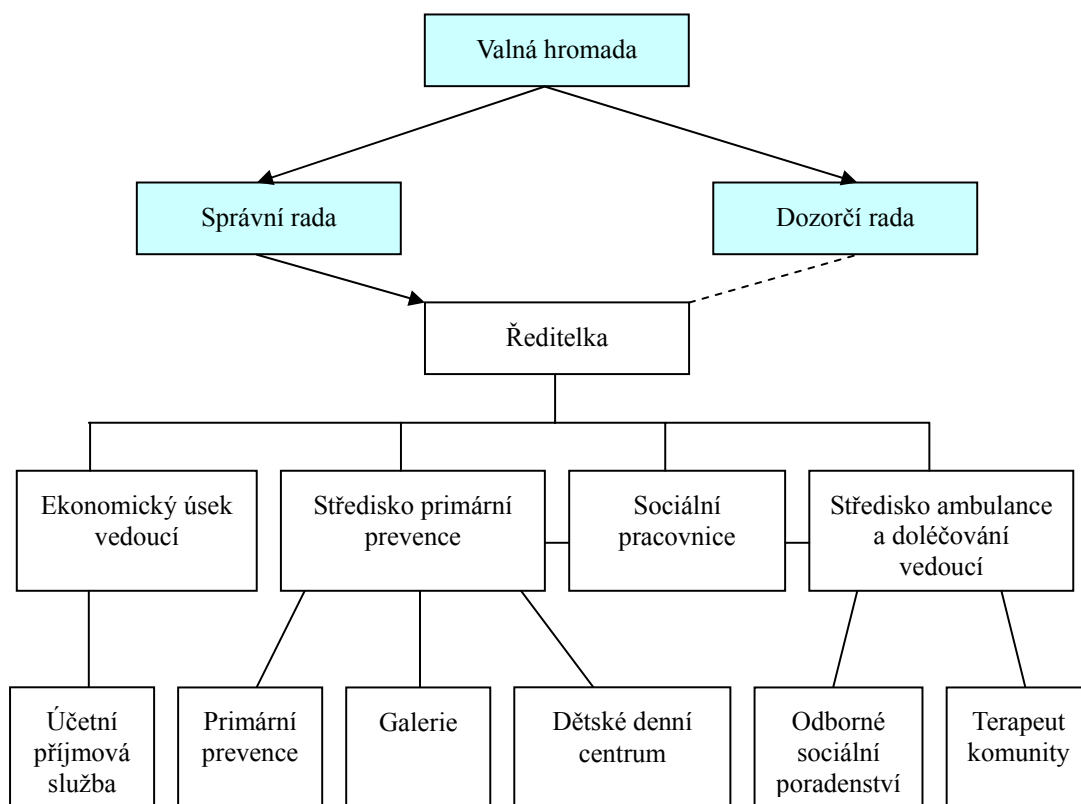
SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Organizační struktura v roce 2002
- Příloha č. 2: Organizační struktura v roce 2004
- Příloha č. 3: Organizační struktura v roce 2006
- Příloha č. 4: Organizační struktura v roce 2008
- Příloha č. 5: Programy a změny v organizaci během let 1994 – 2008
- Příloha č. 6: Plán volnočasových aktivit na rok 2010
- Příloha č. 7: Shrnutí rozhovorů s vedoucími, které působily v letech 1997 – 2008
- Příloha č. 8: Poslání a cíle SAS pro rodiny s dětmi v roce 2009
- Příloha č. 9: Struktura rozhovorů s bývalými vedoucími

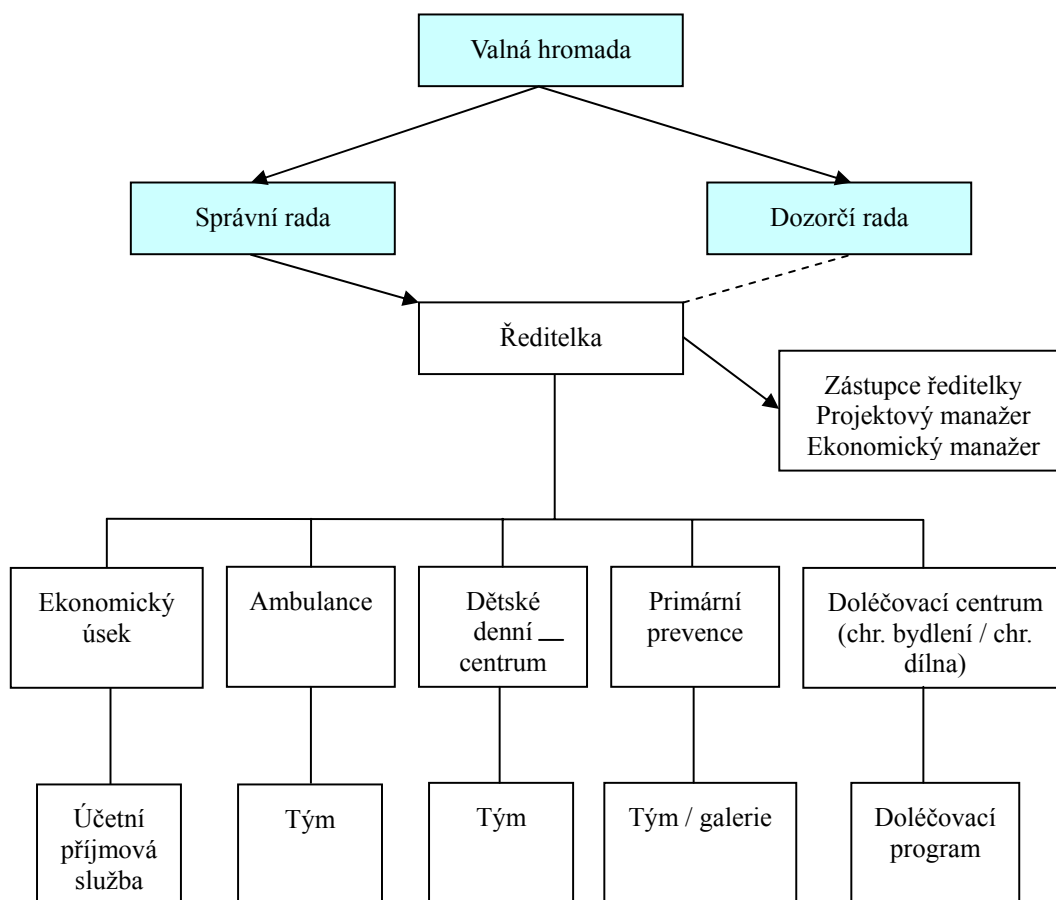
Příloha č. 1: Organizační struktura organizace v roce 2002



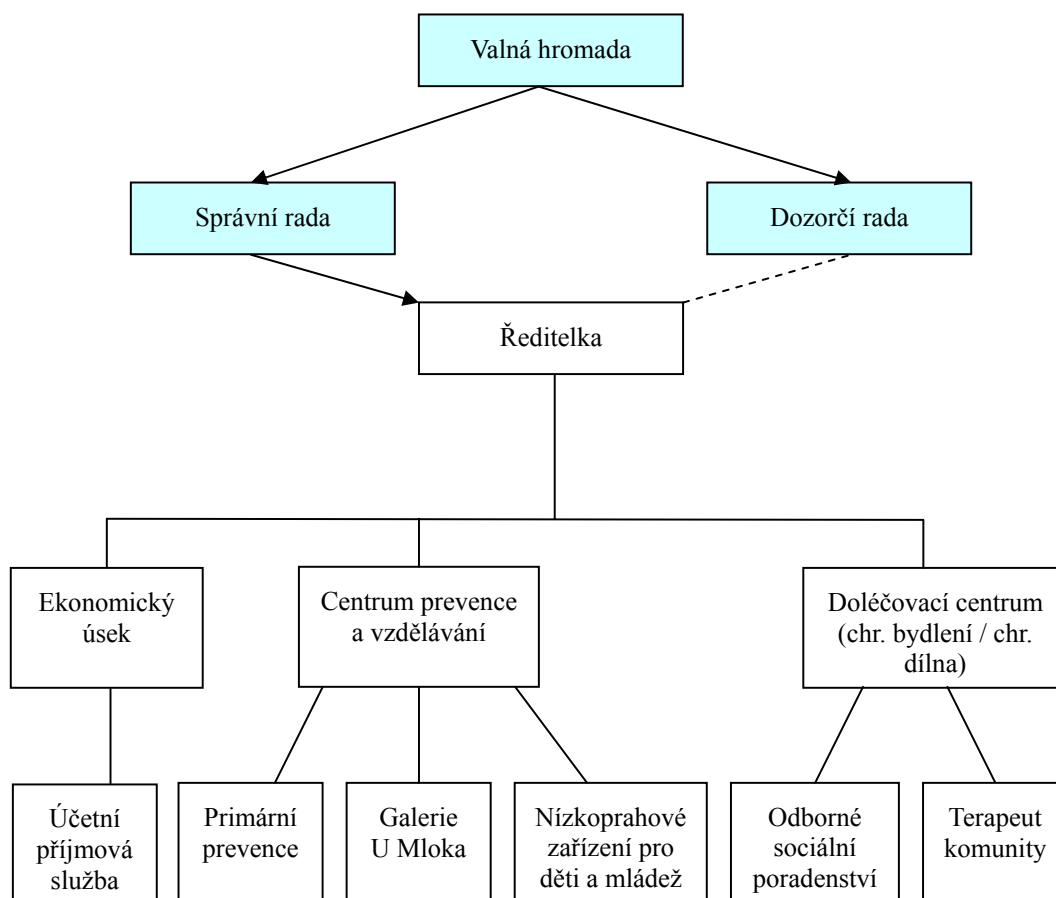
Příloha č. 2: Organizační struktura v roce 2004



Příloha č. 3: Organizační struktura v roce 2006



Příloha č. 4: Organizační struktura v roce 2008



Příloha č. 5: Programy a změny v organizaci během let 1994-2008

Rok	Popis stavu a změn v organizaci
1994	poradenství a ambulantní léčba pro drogově závislé vzdělávání žáků, studentů a pedagogů
1995	nabídka poradenství rozšířena na skupinové poradenství první pobytové programy pro děti závislých rodičů
1996	programy se rozšířily o anonymní telefonní konzultace
1997	Začíná fungovat socioterapeutický klub (v rámci programů pro děti závislých rodičů i děti psychosociálně ohrožené).
1998	Rozdělení služeb do tří středisek: středisko prevence drogových závislostí (nástup nové vedoucí v programu s dětmi) středisko poradenství a ambulantní léčby středisko doléčování
1999	Doléčovací centrum rozšířilo kapacitu o chráněný pracovní program a chráněné bydlení pro matky s dětmi.
2000	Změna názvu sdružení z SANANIM Olomouc na P-centrum Olomouc. Byly uzavřeny služby poskytované střediskem poradenství a ambulantní léčby. Ostatní střediska bez omezení.
2001	Činnost středisek má stejnou náplň, ale vzniká nová organizační struktura – tři oddělení podle oblastí a každé má svého vedoucího (do té doby řídil všechna střediska jeden člověk). vzdělávání a terapie, kancelář a provoz, ekonomika.
2002	Zanikají oddělení podle oblastí a poprvé se objevuje graficky ztvárněná podoba organizační struktury (viz. příloha č.1). Odchází zakladatel a ředitel organizace. Zástupce ředitele pro služby klientům (Sem spadají – Terapeutické programy, Dílna U Mloka, Galerie U Mloka, Primární prevence a Dětské denní centrum.) Externí konzultace, Supervizor, Odborný garant, Audit Ekonom
2003	nastupuje nová ředitelka, nová fundraiserka a nová vedoucí socioterapeutického klubu, který je přejmenován na Dětské denní centrum (dále jen „DDC“).
2004	zahájení příprav na certifikace udělované Radou vlády pro koordinaci protidrogové politiky. změna v struktury organizace (viz. Příloha č. 2) vytvoření „Střediska prevence a vzdělávání“, jehož součástí jsou DDC, Primární prevence a Galerie příprava krajského protidrogového plánu ve spolupráci s KÚ Olomouckého kraje
2005	zvolení nové správní a dozorčí rady, která v srpnu (po rezignaci ředitelky) dosadila novou doléčovací program a program ambulantního poradenství a léčby získaly Certifikaci odborné způsobilosti (jako jedno z prvních zařízení v ČR) programu ambulantní léčby a poradenství byla udělena akreditace Ministerstva spravedlnosti jako probačnímu programu pro mladistvé program DDC získal akreditaci MV k přijímání a vysílání dobrovolníků
2006	vznik nové organizační struktury (viz. příloha č. 3) programy (ambulance, doléčovací program a DDC) začaly fungovat samostatně v únoru odchází vedoucí programu DDC a po několika měsících ji nahrazuje nová

Rok	Popis stavu a změn v organizaci
2007	<p>Na základě zákona č. 108/2007 Sb., o sociálních službách, P-centrum registrovalo tři programy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - terapeutická komunita (dříve „Doléčovací program“) - odborné sociální poradenství (dříve „Ambulantní léčba a poradenství“) - nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (dále jen „NZDM“) - dříve DDC <p>odešel vedoucí Primární prevence, Primární prevence a Galerie U Mloka se stala stávající vedoucí DDC ukončení provozu chráněné dílny (ekonomické důvody a nezájem klientů)</p>
2008	<p>změna struktury v organizaci (viz. příloha č. 4) sloučení programů do dvou center centrum léčby a doléčování (společně programy „Doléčovací program“ a „Ambulantní léčba a poradenství“ centrum prevence a vzdělávání (společně programy „Primární prevence“, „NZDM-DDC“, „Galerie U Mloka“ Centrum prevence prošlo změnami v podobě odchodů a příchodů nových zaměstnanců, kdy během roku se na pozici vedoucího centra (včetně programu DDC) vystřídali tři lidé.</p>
2009	Struktura i programy jsou stejné jako v roce 2008

Příloha č. 6: Plán volnočasových aktivit v období leden 2010 – prosinec 2010

Typ akce / počet konání v roce 2010	Místo konání (možnost výběru):	Předpokládaný měsíc konání pro rok 2010 a předpokládané náklady:
Víkendový pobyt / 4	Např. Vyškov (Dinopark), Rožnov pod Radhoštěm (Vánoční jarmark), Litovelské Pomoraví (turistika, rafty), Radíkov (koně), Praha (turistika) Litovelsko (Javoříčské a Mladečské jeskyně), lyžařský víkend Jeseníky nebo Beskydy apod.	březen, květen, září, prosinec Dvoudenní akce, náklady cca 10 000,- Kč pro 7 dětí a 3 dozorující odborné pracovníky (cena zahrnuje ubytování, plnou penzi a vstupné na festivaly, výstavy, hrady a zámky + doplňkové služby pro děti např. rehabilitační, sportovní aj. Celkem 40 000 Kč (4 x 10 000Kč).
Jednodenní akce / 4	Např. Olomouc (ZOO, rafty, lanové centrum, aquapark), návštěva hradů (Bouzov, Helfštýn, Šternberk, Sovinec aj.), Horka nad Moravou (Sluňákov, Lovecká chata), Davidův Mlýn (rybaření), Vánoční besídka apod.	duben, červen, říjen, listopad Jednodenní akce, počet účastníků – 7 dětí a 3 dozorující odborní pracovníci, náklady cca 3 000,- Kč (v ceně je zahrnuto vstupné na hrady, zámky, divadla, kina, výstavy, festivaly a další služby – např. lanové centrum (105 Kč/hod., jízda na koni (250 – 300 Kč/hod.), aquapark (celodenní vstupné dítě 7 – 15 let 250 Kč), rafty (cena 270 Kč/5 hod. a osobu), bowling cena od 150 – 270 za hod.) aj. Celkem: 12 000,- Kč (4x 3000 Kč)
Letní tábor / 1	Lipno (vodní radovánky), Bílé Karpaty, Jeseníky, Beskydy (turistika), Radíkov (týden v koňském sedle)	červenec nebo srpen Letní prázdninový pobyt pro 11 dětí a 4 dozorující odborné pracovníky cena celkem 35 000,- Kč (v ceně je zahrnuto 6 nocí, plná penze a doplňkové služby pro děti + vstupné na festivaly, výstavy, hrady a zámky aj.)
Jarní prázdniny / 1	Jeseníky - Malá Morávka (lyžování), Beskydy – Poustevny (lyžování)	Únor Jarní prázdninový pobyt pro 7 dětí a 3 dozorující odborné pracovníky cena celkem 23 000,- Kč (cena zahrnuje 4 noci, plnou penzi a doplňkové služby pro děti (např. rehabilitační, sportovní aj.) + vstupné na festivaly, výstavy, hrady a zámky aj.

Příloha č. 7: Shrnutí rozhovorů s vedoucími, které působily v letech 1997 – 2008

Mgr. Miluše Hutýrová, PhDr. - doba působení 5 let	
Koncepce práce:	Spolupráce s odbornými pracovišti (psychiatrická klinika FN Olomouc, pedagogicko-psychologická poradna, diagnostické ústavy, dětský domov, Oddělení péče o dítě okresního a městského úřadu, základní školy a dětské psychiatrie a psychologové).
Cíl programu	Předcházení ústavní výchovy a trvalé psychiatrické péči a snaha o propojení spolupráce všech zainteresovaných subjektů (rodina, škola, pedagogicko-psychologická poradna, výchovný ústav, psychiatrie apod.
Cílová skupina	Děti z dětských domovů, psychiatrické kliniky FN Olomouc.
Počet klientů	40
Program a jeho náplň	Každodenní odpolední klub – ze začátku programu - klub 1x týdně, později 5x týdně, skupiny podle věku víkendové akce a prázdninové pobyty - zprvu jednou měsíčně, ale pro velký zájem dětí se nabídka rozšířila na každých 14 dní.
Spolupráce dobrovolníků	Vzhledem k cílové skupině problémových dětí, byla pro studenty dobrovolníky podmínkou dlouhodobá účast v programu.
Mgr. Marie Zajícová - doba působení 3 roky	
Koncepce práce:	Spolupráce odbornými pracovišti, ambulantními dětskými psychiatry a psychiatrickou léčebnou Šternberk, školami (metodici primární prevence).
Cíl programu	Předcházení ústavní výchově a trvalé psychiatrické péči u dětí, ale i „výuka“ smysluplného trávení volného času v městském prostředí i přírodě.
Cílová skupina	Děti z dětských domovů, psychiatrické kliniky FN Olomouc.
Počet klientů	35
Program a jeho náplň	Odpolední kluby (náplní byly herní aktivity s prvky dramaterapie, arteterapie, muzikoterapie, relaxace, sportovní aktivity, bezpečné vybití vzteku, nácvik odmítání alkoholu, tabáku a jiných drog). Rodinné systémy - hlavním cílem byla podpora celé rodiny, zlepšení vzájemné komunikace, motivace ke změnám = rodinná terapie. Skupinová práce s dětmi a individuální práce s rodiči, popřípadě s rodinou formou rodinné terapie.
Spolupráce dobrovolníků	Vzhledem k cílové skupině problémových dětí, byla pro studenty dobrovolníky podmínkou dlouhodobá účast v programu.
Mgr. Blanka Hrazdilová - doba působení 2 roky	
Koncepce práce:	Důraz byl kladen na osobní komunikaci s jednotlivými institucemi a odborníky jako jsou pedagogicko-psychologické poradny, metodici prevence na školách, psychologové, psychiatři a jiné organizace pracující s dětmi.
Cíl programu	Základním posláním programu bylo pomoci tzv. podpůrného vztahu dítě – dobrovolník pomoci dítěti ohroženému sociálním vyloučením.
Cílová skupina	Děti ve věku 6-15 let ohrožené sociálním vyloučením.
Počet klientů	25
Program a jeho náplň	Individuální program Pět P – vyškolený dobrovolník se scházel s dítětem 1x týdně na dobu cca. 2 hodin, aby s ním trávil volný čas. Víkendové aktivity – jednodenní nebo dvoudenní výlety od 8x za rok. Jarní a podzimní pobyt – v době prázdnin 3-4 dny. Letní tábor – Max. 10 dětí na dobu 7 dnů, Psychologické poradenství
Spolupráce dobrovolníků	Díky programu Pět P počet dobrovolníků vzrostl a byl propracovanější. Dobrovolníci byly školeni a měli možnost týmové a v případě potřeby individuální supervize. Podmínkou byla dlouhodobá účast v programu.

Název: Dětské **denní** centrum (dále jen DDC)

Poslání: Posláním Dětského denního centra o.s. P-centrum Olomouc je poskytování sociálně aktivizačních služeb a tématických volnočasových aktivit pro rodiny s dětmi ve věku 6 – 15 let. S pomocí odborného poradenství, strukturovaných terapeutických programů pomáháme při řešení výchovných, vzdělávacích a rodinných problémů, které nepříznivě ovlivňují funkci rodiny, a tímto podporujeme jejich sociální začleňování.

Cílová skupina: **Rodiny** s dětmi od 6 do 15 let v sociálně nepříznivé či krizové situaci.

Cílová skupina – děti, které se potýkají s výchovnými, vzdělávacími a sociálními problémy. Děti nesamostatné, nedůvěřivé, s obtížemi v komunikaci, s výkyvy v oblasti vnímání emocí, s poruchami pozornosti, s problémy v navazování vrstevnických vztahů, s narušeným sebevědomím, se syndromem ADHD (zvýšeným psychomotorickým neklidem), děti různě deprivované, děti stojící na okraji skupiny (třídy), s nízkou úrovní sebekorekce (problém v sebeprosazení a adaptaci na prostředí, v němž se nachází, a děti s poruchami pozornosti.

Cílová skupina – rodiče nebo zákonní zástupci dětí, kteří potřebují pomoc při nácviu praktických rodičovských dovedností (např. konflikty mezi rodiči a dětmi), nebo při nácviu znalostí v komunikaci s úřady či ostatními institucemi.

Program nejsme schopni zabezpečit:

- dětem, rodičům nebo zákonným zástupcům akutně intoxikovaným, a to hlavně z důvodu zajištění bezpečí pro ostatní děti,
- dětem, rodičům nebo zákonným zástupcům s vážným psychickým nebo tělesným postižením, kteří potřebují speciální osobní asistenci,
- dětem mimo cílovou skupinu 6 až 15 let.

Cíle DDC:

- podpořit posílení pozitivních vzorců chování dětí a rodičů nebo zákonných zástupců
- poskytovat odborné poradenství pro rodiče a zákonné zástupce dětí se zaměřením na výchovné a vzdělávací potíže v rodině
- nabízet informace o možnostech aktivního trávení volného času dětí
- udržet dítě co možná nejdéle v jeho přirozeném prostředí

Zásady DDC pro rodiny s dětmi: dodržujeme zásady a principy vyplývající ze Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a další zásady vyplývající z charakteru sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi jako jsou:

- DŮSTOJNOST,
- INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSTUP,
- PRÁVO VOLBY,
- KONTINUITA PÉČE,
- PARTNERSTVÍ.

Příloha č. 9: Struktura rozhovoru s bývalými vedoucími pracovníky DDC

1. Jakou filozofii, metody a druhy práce jste používala v programu?
2. Zavedla jste v programu při své práci změny oproti zavedené praxi z minulých let?
Pokud ano jaké?
3. Dle Vašeho názoru a praxe jaký byl nebo měl být maximální počet klientů tak, aby
Vaše koncepce mohla být implementována?
4. Kdo byli klienti programu především? Byli to pouze děti nebo také rodiče, popř.
zákonní zástupci?
5. Myslíte si, že docházelo k naplňování cílů programu? Jakou roli hráli pro Vás osobně
dobrovolníci v programu?