

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2011

Libuše Dvořáková

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Libuše Dvořáková

**Projekt komunitního dobrovolnického
centra**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Dita Palaščíková

2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou / diplomovou práci vypracoval/a samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

.....

Podpis autora práce

Zde bych chtěl/a poděkovat vedoucímu práce Mgr. Ditě Palaščíkové za její odborné vedení bakalářské práce. Dále všem, kteří mi poskytli vhodné podmínky ke studiu.

Obsah

Úvod.....	7
1. Společensko legislativní rámec fungování dobrovolnických komunitních center .	10
1.1 Občanská společnost.....	10
1.2 Organizace občanské společnosti	12
1.3 Charakteristika neziskového sektoru	13
1.4 Neziskové organizace	14
1.4.1 Funkce neziskových organizací	14
1.5 Komunita	15
1.6 Komunitní práce	16
1.6.1 Proces komunitní práce.....	17
1.7 Dobrovolnictví.....	17
1.7.1 Role dobrovolnictví v organizaci.....	18
1.7.2 Kdo je dobrovolník	19
1.7.3 Vysílající a přijímací organizace	21
1.7.4 Evropská dobrovolná služba.....	21
1.8 Legislativní postavení komunitního centra v ČR	22
2. Projekt komunitního dobrovolnického centra.....	25
2.1 Projekt.....	25
2.2 Publicita a komunikace projektu.....	26
2.3 Struktura a fáze projektu.....	27
2.3.1 Metoda logického rámce.....	28
2.3.2 Identifikace a formulace záměru.....	27
2.3.2.1 Vize	28
2.3.2.2 Poslání.....	28
2.3.2.3 Cíle.....	29
2.3.3 Příprava projektu a jeho formulace.....	30
2.3.3.1 Situační analýza	31
2.3.3.2 Cílové skupiny	34

2.3.3.3	Finanční zajištění	35
2.3.3.4	Personální zajištění	37
2.3.3.5	Termínování, harmonogram	38
2.3.4	Posouzení a schválení	38
2.3.5	Implementace a monitoring	39
2.3.6	Hodnocení a zpětná vazba	39
3.	Návrh projektu komunitního dobrovolnického centra.....	40
3.1	Identifikace a formulace záměru.....	40
3.1.1	Legislativní úprava	40
3.1.2	Základní znaky a charakteristiky	40
3.1.3	Vize	41
3.1.4	Poslání.....	42
3.1.5	Cíle.....	42
3.1.6	Aktivity komunitního dobrovolnického centra.....	43
3.2	Příprava projektu a jeho formulace.....	44
3.2.1	Situační analýza	44
3.2.2	Cílová skupina	48
3.2.3	Financování.....	49
3.2.4	Personál.....	50
3.2.5	Termínování, harmonogram	52
3.3	Posouzení a schválení	53
3.4	Implementace a monitoring	54
3.5	Hodnocení a zpětná vazba	54
	Závěr	55
	Bibliografický seznam	59
	Seznam příloh	62

Úvod

Dobrovolnictví je v českém prostředí pomalu se rozvíjející způsob aktivity a realizace pomoci druhým lidem bez nároku na jakoukoliv odměnu. Přestože se neziskový sektor stále více začíná dostávat do povědomí lidí, problematika dobrovolnictví stále zůstává na okraji zájmu (Tošner, Sozanská, 2002).

Lidé stále mají odlišnou představu, co znamená být dobrovolníkem. V době socialismu, kdy řada lidí musela dobrovolně chodit pracovat v rámci celospolečenské normy, získal tento pojem značně negativní pověst. V západních společnostech však řada aktivit státu a nestátních organizací je podpořena právě prací dobrovolníků.

Dobrovolnictví je fenomén překračující hranice států, sociálních skupin. Ukazuje možnost soužití založenému na vzájemné pomoci a solidaritě (Tošner, Sozanská, 2002).

V České republice existují organizace s různými druhy zaměřením, jež dobrovolníky využívají. Dle vzoru ze zahraničí existují také dobrovolnická centra, která dobrovolníky přímo zaštiťují a starají se pouze o organizaci dobrovolnictví. Přesto se mi zde prozatím nepodařilo nalézt místo, podobné níže zmíněnému centru „The Forest“.

Cílem této práce proto bude vytvoření návrhu projektu komunitního dobrovolnického centra.

Inspirací pro tento projekt byl pobyt ve skotském městě Edinburgh, kde podobný projekt fungoval již několik let.

Místo nazvané „The Forest“ (blog.theforest.org.uk [online]) je společný prostor pro umění a události, akce. O toto místo se starají dobrovolníci a je určeno pro lidi, kteří se chtějí zapojit do jakékoliv kreativní činnosti. Zároveň slouží jako vegetariánská kavárna. Jsou zde realizovány koncerty, divadla, tanec, autorská čtení a recitace. Dále zde probíhá výuka jazyků, jóga, masáže, dílna na výrobu „monsterbikes“¹ a mnoho dalších aktivit. Toto místo není dotováno vládou nebo místní samosprávou, ale zároveň nefunguje k vytvoření zisku. Celé místo a programy v něm realizované fungují díky velkému zájmu týmu dobrovolníků. Projekt je z největší části financován činností vegetariánské kavárny a další příjmy plynou z pronájmu vybavení, prodeje knih a nahrávek z „Forest Projects“. Vzhledem k cíli neomezeného přístupu všem, jsou umění a události zdarma. Hlavními cíli poskytnout možnosti učít se a rozvíjet

¹ Výroba a úprava jízdních kol do originálních tvarů a rozměrů se zachováním využitelnosti.

dovednosti, usnadnit rozvoj umělecké práce a schopností. Dále budování spolupráce a kulturního porozumění. Posledním zásadním cílem je neziskovost organizace.

Projekt komunitního dobrovolnického centra by mohl naplňovat podobné cíle ovšem s přesahem do problematiky dobrovolnictví a komunitní práce. Rozvoj hodnot občanské společnosti a principů života v komunitě, prostor pro seberealizaci jsou další aspekty práce, jež by projekt měl umožnit. Propojení zahraničního a českého dobrovolnictví může pomoci k bourání hranic a předsudků mezi národy a umožní poznávat nové zvyky, kultury a tradice. Program centra by měl rovněž propojit společnost a komunitu a její jednotlivé prvky. Aktivity centra by měly být navrženy tak, aby se mohl využít potenciál všech věkových a sociálních skupin.

Text je rozdělen na tři základní kapitoly. První kapitola je věnována problematice občanské společnosti a jejím organizacím. Neziskovému sektoru, jeho charakteristice, neziskovým organizacím a jejím funkcím je dán prostor v dalších podkapitolách. Protože se práce zabývá problematikou komunity a komunitní práce, jsou této části věnovány další kapitoly. První kapitola popisuje také dobrovolnictví, kdo je dobrovolník, role dobrovolnictví v organizaci a téma zahraničního dobrovolnictví. Legislativní postavení komunitních center v České republice je samostatnou kapitolou.

V druhé kapitole je rozebráno téma projektu, jeho komunikace a publicita. Jednotlivé fáze projektu jsou zmíněny v dalších podkapitolách.

Třetí část bakalářské práce bude koncipována propojením teoretického popisu komunitního dobrovolnického centra s konkrétním návrhem. V následujícím textu bude zmíněna problematika legislativní úpravy, komunikace a poté jednotlivé fáze. Počátek je věnován popisu záměru společně s vizí, posláním, cíli a aktivitami centra. Další kapitoly se soustředí na analýzy současné situace, potřeb a na vše, co by mělo proběhnout před realizací. Jedná se o definice cílových skupin, jejich potřeb, finanční stránky, personálního zajištění, termínování a harmonogramu.

Protože je práce koncipována jako teoretická, založená převážně na analýze literatury a dostupných zdrojů, fáze implementace a všechny další části projektu – posouzení, schválení, realizace, monitoring, hodnocení, budou popsány spíše teoreticky. Poslední kapitola je věnována publicitě a public relations, jež jsou nedílnou součástí celého projektu.

Zřízení nového programu nebo projektu silně koresponduje s managementem projektů. Proto jsem ke zpracování textu využila literaturu týkající se nejen

problematiky neziskových organizací, ale také literatura projektového managementu a témat s tím spojených. Protože inspiraci čerpám ze zahraničí, využívám anglicky psané zdroje s vlastním překladem. Logická struktura práce je podobná tvorbě návrhu komunikační strategie organizací, proto využívám část teoretických podkladů také ze své absolventské práce na téma komunikační strategie o.s. P-centrum v Olomouci.

Fáze tvorby projektu jsou hodně podobné fázím komunitní práce, proto nastiňuji toto téma v první kapitole. Velkým pomocníkem je metoda logického rámce, která umožňuje zpracovávat konkrétní cíle projektu do nejužšího detailu. Popis je věnován rovněž této teorii. Kapitola zabývající se tématem komunikace a vztahů s veřejností je velmi obsáhlá a není zcela cílem této práce, proto budu toto téma popisovat pouze v rámci druhé kapitoly.

1. Společensko legislativní rámec fungování dobrovolnických komunitních center

Česká společnost ve svém právním řádu přímo nevymezuje definici komunitních center. Chceme-li centra více popsat, musíme čerpat ze současné legislativy jiných forem organizací. Základem pro vznik je občanská a demokratická společnost se svými znaky, které ji vymezují. Co pojem občanská společnost znamená, její vymezení a co zahrnuje, bude popsáno níže.

1.1 Občanská společnost

Pojem občanská společnost (Skovajsa a kol., 2010) je velmi širokým vyjádřením mnoha aspektů lidské pospolitosti. Občanská společnost je vyjádřením dvou základních částí – organizované a neorganizované. Organizovaná občanská společnost, známá také pod pojmem občanský sektor, je chápána jako prostor jednání a sdružování mezi rodinou, trhem a státem. Zahrnuje různé organizace. Do části neorganizované společnosti můžeme zařadit například neformální sítě, veřejná shromáždění a v neposlední řadě také samotné občany.

Občanská společnost je tedy pojmem mnohem širším. Zahrnuje též hodnoty, společenské normy, zvyklosti a další aspekty, které určují, jak občané jednají a co považují za správné (Skovajsa a kol., 2010).

Čepelka (2003) popisuje, že je to společnost odpovědných, samostatných a solidárních občanů, sebevědomých a iniciativních, kteří se volně sdružují za účelem dosažení zájmů svých nebo veřejných. Nejnápadnější je chuť a odvaha lidí přijmout odpovědnost za věci veřejné.

Provázanost jednotlivých částí je zřejmá a můžeme říci, že občanský sektor (organizace) vyrůstá ze základu tvořeného právě občanskou společností (Skovajsa a kol., 2010).

Organizovanou občanskou společností, známou pod pojmy třetí sektor, neziskový nebo nevládní sektor nebo také nestátní neziskový, nezávislý a dobrovolnický sektor. V neposlední řadě se také můžeme setkat s pojmem občanský sektor. Tyto názvy obsahují přednosti, ale i nevýhody, protože nepokrývají všechny možné oblasti vymezení. Jako nejvhodnější se jeví termín občanský sektor, protože

nabízí pozitivní vymezení dané oblasti a zároveň zahrnuje organizovanou občanskou společnost v celém jejím rozsahu (Skovajsa a kol., 2010).

Zdůrazňuje propojenost neziskových organizací s občanskou společností (Frič, Goulli, 2001b).

Občanský sektor (Skovajsa a kol., 2010) je oblast, kde lidé udržují vztahy na základě rovnosti a občanského jednání. Občanské jednání je jednání podporující nejen zájmy celé politické společenosti, ale také sledování soukromých zájmů ve vztahu s druhými lidmi mimo rodinu.

Dle Čepelky (2003) jsou to neziskové organizace, které vyvíjejí svou činnost buď ve prospěch svých členů, nebo veřejnosti.

Občanská společnost plní nepostradatelnou funkci pro udržení demokracie a svobody. Je partnerem a tam, kde je to nezbytné, také protivníkem státu a trhu. Je integrální součástí demokratického politického systému (Skovajsa a kol., 2010).

Americký politolog R. D. Putnam (In Skovajsa a kol., 2010) se domnívá, že občanské sdružování upevňuje důvěru mezi lidmi, jejich vazby a vědomí solidarity vůči druhým i celému společenství. Využívá se pojem „sociální kapitál“, který se dává do souvislosti právě s organizacemi občanské společnosti.

Putnam (In Skovajsa a kol., 2010) jej definuje jako mezilidské vztahy, důvěru a normy podporující spolupráci a solidaritu mezi členy společnosti. Sociální kapitál dle něj přispívá k hospodářské prosperitě nejen malých společenství, ale také regionů a států a zlepšuje kvalitu politických institucí.

Rozdělil dva základní typy sociálního kapitálu. Svazující, kdy vztahy mezi členy integrované skupiny nebo sítě posilují vnitroskupinovou solidaritu, ale oslabují zájem a ochotu spolupracovat s jinými skupinami. Na druhé straně je přemostující sociální kapitál, jehož vytvoření je mnohem obtížnější. Pomáhá zmírňovat konflikty mezi odlišnými vrstvami a skupinami a je potřebný pro udržení společenské soudržnosti (Skovajsa a kol., 2010).

Občanství znamená členství v určitém politickém společenství, spojené s právy a povinnostmi. Toto neexistuje výlučně jen ve vztahu ke státům, ale také vzhledem k společenstvím, komunitám. Z tohoto členství mohou plynout morální, když ne přímo legální práva a povinnosti (Skovajsa a kol., 2010).

T. H. Marshall (In Skovajsa a kol., 2010) uvádí, že základní práva a povinnosti jsou tvořeny občanskými, politickými a sociálními právy.

1.2 Organizace občanské společnosti

Existuje řada definic, které popisují organizace občanské společnosti. Řada z nich však je příliš konkrétní, a proto nepokrývá všechny oblasti vymezení. Skovajsa (2010) uvádí definice právní, ekonomické, funkcionální a strukturálně-operacionální definice.

Pro potřeby práce se budu níže zabývat strukturálně-operacionální a právní definicí.

Strukturálně-operacionální definice (Skovajsa a kol., 2010) se zaměřuje na skutečné uspořádání a fungování organizace. Aby organizace odpovídala organizaci občanské společnosti, musí vykazovat pět základních znaků. Jedná se o organizovanost, což znamená, že je zřízena jako právnická osoba nebo má jasnou a stálou organizační strukturu. Dále jde o soukromý charakter a nezávislost na státu, kdy organizace není státem řízena. Neomezuje ji to však v získávání prostředků od státu. Zásada nerozdělování zisku pro soukromé účely a samosprávnost, kdy subjekt není řízen jinou organizací a je schopen se spravovat sám jsou dalšími znaky. Posledním znakem je dobrovolnost.

Právní vymezení definic naproti tomu vychází z konkrétního právního systému dané země, čímž vylučuje možnost mezinárodního srovnávání (Skovajsa a kol., 2010).

Organizace občanské společnosti (Skovajsa a kol., 2010) se člení dle různých kritérií. Z hlediska členství jsou členské a nečlenské. Typ činnosti může být servisní, kdy organizace poskytuje služby nejrůznějšího druhu. Dále zájmové, nabízející klientům a členům možnost realizace vlastních zájmů a advokační. V rámci prospěšnosti jsou vzájemně prospěšné, jež poskytují užitek pouze členům a veřejně prospěšné. Tyto poskytují prospěch veřejnosti nebo jejím částem. Zde můžeme zahrnout neziskové organizace v užším slova smyslu – nadace a nadační fondy, účelová zařízení církví a obecně prospěšné společnosti. Občanská sdružení náleží jen ta, která se starají o veřejnou prospěšnost.

1.3 Charakteristika neziskového sektoru

Organizace v rámci neziskového sektoru posilují pocity solidarity a komunity. Povzbuzují procesy vzájemné spolupráce tvorby důvěry, na kterých závisí fungování trhu i demokracie (Vašíková, 2008).

„Jsou to organizace, které vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinou“ (Čepelka, 2003, s. 15).

Veřejný či neziskový sektor není důležitý jen díky své velikosti, jeho význam pramení také ze skutečnosti, že ovlivňuje život každého člověka. Lidé se nemohou vyhnout jeho používání, protože tyto organizace jsou významnými zaměstnavateli a také se zabývají nejrozmanitějšími činnostmi (Hannagan, 1996).

Neziskový sektor (Rektořík, 2001), někdy nazýván též netržní, je část národního hospodářství. Stojí vedle ziskového (tržního) sektoru a oba se vzájemně doplňují a vyvažují jak na poli politickém, ekonomickém, tak na poli občanských svobod.

Neziskový sektor by však nebyl tak rozsáhlý, nebýt vydatného přispění od státu. Pokud by odvisel pouze od dobročinnosti, zachoval by si zajisté řadu předností. Například vynalézavost, motivovanost, možnost přímé a rychlé zpětné vazby od klientely a širší komunity, pružnou orientaci na místní problémy, úspornost a využití dobrovolnické práce. V organizacích by byla zachována relativně neformální atmosféra a osobnější přístup ke klientům (Řezníček, 1994).

Cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku, které má zpravidla podobu veřejné služby (Rektořík, 2001). Neznamená to, že by tyto organizace nemohly vytvářet zisk, ale pokud jej vytvoří, musí jej použít na podporu svého poslání (Bačuvčík In Pavlů, 2004).

Pro neziskovou organizaci je motivací jejího konání uspokojení určité společenské potřeby nebo veřejného zájmu (Bačuvčík In Pavlů, 2004). Tato činnost je nazývána veřejně prospěšná činnost (Skovajsa a kol., 2010)

V literatuře je také používán pojem služba. Vašíková (2008, s. 13) uvádí: „jedná se o jakoukoliv činnost nebo výhodu, kterou jedna strana může nabídnout straně druhé. Je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví.“

1.4 Neziskové organizace

Pojmy „nezisková organizace“ nejsou definovány českým právním řádem. V praxi mají tyto organizace společnou úpravu pod pojmem „právnícké osoby“. Právnícká osoba je forma právní osobnosti, které je přiznána samostatná způsobilost být nositelem práv a povinností. Základními znaky jsou právní subjektivita, statutární orgán a název právnícké osoby (Skovajsa a kol., 2010).

Další vymezení nalezneme v rámci zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, kde se v §18, odstavci 8 píše o právníckých osobách. Jsou to osoby, které mají právní subjektivitu a nebyly založeny nebo zřízeny za účelem výdělečné činnosti. Ve vymezení neziskových organizací v širším slova smyslu se jedná o občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, školské právnícké osoby podle zvláštního právního předpisu, obce, organizační složky státu, kraje, příspěvkové organizace, státní fondy (Portal.gov.cz [online]).

V užším pojetí formy nestátních neziskových organizací (NNO) zahrnují: občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, církevní právnícké osoby (Haken In Škarabelová, 2005).

Vznikají na základě registračního principu, kdy dojde k rozhodnutí orgánu příslušného k těmto rozhodnutím. Nejenom vznik, ale také další fungování a zánik organizací se řídí odlišnými zákony: zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech). Dále zákonem č.83/1990 Sb., o sdružování občanů a zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů (Skovajsa a kol., 2010).

1.4.1 Funkce neziskových organizací

Organizace občanské společnosti vykonávají celou řadu funkcí. Salomon a Anheier (In Skovajsa a kol., 2010) uvádějí 10 funkcí. Jedná se o poskytování služeb, advokační funkce, budování komunity a sebevyjadřovací funkce. Dále to je ochrana

hodnot, inovační, filantropická, charitativní/přerodělovací funkce, podpora společenských změn a pluralismu.

1.5 Komunita

Existuje velké množství definic pro pojem komunita. Ne všechny však odpovídají chápání slova komunita a komunitní v kontextu konkrétní situace a cílů, které tato práce sleduje (Hartl, 1997).

Proto zde uvádím pouze některé z nich.

Komunita je dle slovníku cizích slov skupina či spolek žijící v určité své samosprávě, společenství (slovník-cizich-slov.abz.cz [online]).

Hartl (1997) odlišuje pojmy společnost a komunita. Společnost je vymezena sociálním prostorem či kontextem a zahrnuje veškeré sociální aktivity obyvatel určité oblasti, zatímco za komunitu je dle něj považována jen určitá část společnosti a společenský život v ní bezprostředně probíhající. Utváří jí skupinové rozhodnutí, sankce a symbolizuje kolektivní identitu určité skupiny obyvatel.

Velký sociologický slovník (In Hartl, 1997) považuje komunitu za pospolitost danou zvláštním typem vazeb a jejím zařazením do širšího sociálního prostředí.

Mann (In Hartl, 1997) charakterizuje komunitu jako diferencované sociální seskupení s vypracovaným systémem formálních a neformálních vztahů.

Dle Narvise (In Hartl, 1997) definice komunity zahrnuje pět základních okruhů. Říká, že je to geografická oblast, v níž skupina lidí nejen společně žije, pracuje, ale také pobývá ve vzájemné interakci. Další okruh definic říká, že jde o vzdělávací činnost lidí a pátý okruh vysvětluje, že jde o uspořádání lidí, kteří žijí a pracují v dokonalé harmonii.

Cohen (In Zatloukal, 2008) říká, že pojem komunita zahrnuje jak sounáležitost („my“), tak oddělení („oni“). K tomu, aby se jedinci mohli cítit být součástí nějaké komunity, je třeba rovněž vymezení vůči okolí. Hranice jsou konstruovány zejména pomocí symbolů a rituálů.

Burkett (In Zatloukal, 2008) v postmoderním pojetí klade důraz na změnu, proces a na činnost – aktivní utváření významů. Říká, že komunita je utvářena

komunikací. Není to konkrétní prostor, do kterého by bylo možné vstoupit. Důraz je kladen také na odlišnost a jedinečnost.

Komunita není statická, mění se výsledkem zkušeností nebo cíleným úsilím (Matoušek, 2003).

Gardner (In Matoušek, 2003) popisuje několik základních charakteristik komunity. Dle něj se jedná o různorodou jednotu se společným základem sdílených hodnot. Vyznačuje se vzájemnou péčí, důvěrou a týmovou prací a rozvinutou vnitřní komunikací. Vytváří si vnitřní a vnější vazby a zároveň vlastní identitu. Je schopná vychovávat a předávat hodnoty i formy další generaci. Otevřenost do budoucnosti a vyvážené institucionální uspořádání jsou dalšími znaky.

Komunity dělíme (Matoušek, 2003):

- občanská – společenství osob, které ve společném prostoru vykonávají každodenní aktivity
- výcviková – zaměřuje se na sebepoznání, nácvik dovedností a postojů
- terapeutická – specifická forma organizace léčebné instituce umožňující otevřenou komunikaci všech členů
- spirituální – společenství osob sdílející podobné myšlenky a ideje, snažící se o spirituální rozvoj, někdy i žijící na stejném prostoru.

Beck (In Keller 1996a; Bauman, 1995, podle Příhodové, 2004) tvrdí, že procesy globalizace a postmodernismu jsou spojovány s fenoménem ztráty sociální jistoty, které byly zaručovány rodinou nebo komunitou.

Vidí tři možnosti chápání komunity v postmoderním světě (Burkett In Příhodová, 2004). Komunita jako sloveso, ne podstatné jméno. Tím je do centra vnesen význam, kontext a vztahovost. Další chápání je z hlediska holistického rámce systému, jako integrace osobního, lokálního a globálního. Třetí je spojeno s otevíráním prostoru pro odlišnosti, tedy akceptováním různých způsobů vědění, konání a bytí v komunitě.

1.6 Komunitní práce

„Komunitní práce je metoda směřující k vyvolání a podporování změny v rámci místního společenství“ (Matoušek, 2003, s. 254).

Dle Řezníčka (1994) je posláním mobilizace občanské svépomoci v součinnosti s různými formami státních nebo lokálních rozvojových programů. Typické je to, že se uskutečňuje ve prospěch většího množství lidí, je k ní potřeba spolupráce s představiteli samosprávné nebo politické moci a že se v ní angažují občanští aktivisté nebo přímo obyvatelstvo.

Cílem je povzbuzovat obyvatele určité lokality, pomáhat jim pracovat a usilovat o něco společně, dát myšlenkám a plánům konkrétní náplň a výsledky. Komunitní práce je založena na předpokladu, že lidská pospolitosť má pro člověka zásadní význam a obyčejní lidé mají značné možnosti zasahovat (Hartl, 1997).

Je potřeba podporovat nejen jednu danou komunitu, ale soustředit se na všechny skupiny ve společnosti. Poskytovat podporu všem, kteří ji potřebují (Shuringa, 2004)

Komunitní práce se používá pro řešení problémů a pro navození změny v místním společenství. Zapojuje do řešení a do rozhodování občany komunity a vede k přerozdělení a sdílení zdrojů, odpovědnosti a kompetence. Rozšiřování možnosti lidí ovlivnit, co se s nimi děje je dalším znakem komunitní práce (Matoušek, 2003).

Je velmi variabilní, protože každá situace vyžaduje odlišné řešení, které je do jisté míry přenosné do jiných situací (Matoušek, 2003).

Existuje několik typů organizací (Matoušek, 2003), které u nás využívají nebo rozvíjejí postupy komunitní práce. Jedná se o komunitní nadace, koalice, organizace zaměřené na komunitní práci v sociální a zdravotní sféře, organizace zaměřené na účast veřejnosti v přípravě rozvojových plánů a zaměřené na ochranu životního prostředí. Dále informační a kulturní centra, komunitní školy, organizace přímo zaměřené na rozvoj dané komunity a komunitní akce (rituály). Dalšími znaky organizací fungujících na této bázi jsou dostupnost, bezbariérovost, důraz na prevenci problémů a přizpůsobivost novým podmínkám.

V českých podmínkách (Řezníček, 1994) je prosazování komunitní práce relativně obtížné. Jedním z důvodů je degradace svépomocných činností v období minulého režimu. Neustálenost státní a místní správy, nejisté financování sociální sféry a nedostatečná informační práce mezi obyvatelstvem jsou další z důvodů.

Komunitní centra vycházející z postupů komunitní práce jsou nejen financovány ze státní zdrojů, ale vytvářejí se pravidla pro jejich činnost (Matoušek, 2003).

1.6.1 Proces komunitní práce

Obvykle jej dělíme na čtyři fáze. Zjišťování a analýza potřeb je první fází, na níž navazuje plánování. Poté je to realizace (implementace) a vyhodnocení (evaluace) (Matoušek, 2003).

1.7 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví provází člověka od nepaměti a každý z nás je v životě někdy dobrovolníkem (Tošner, Sozanská, 2002).

V běžném životě se můžeme setkat například s pomocí v domácnosti, sousedů a kamarádů. Tento způsob dobrovolné činnosti se nazývá občanská (nebo také sousedská) výpomoc (Hodač, Marciszová, Čákiová, Kušková, Urban, 2009). V případě, že je do činnosti zapojena obec, fara nebo sportovní kluby, tak již hovoříme o dobrovolnictví vzájemně prospěšném. Oba typy se vyznačují spontánností a neočekáváním finanční odměny (Tošner, Sozanská, 2002).

Naproti tomu dobrovolnictví organizované dobrovolnickým centrem nebo neziskovou organizací je označováno za veřejně prospěšné. Role dobrovolníka je vymezena tak, aby se příjemce dobrovolné pomoci na ni mohl spolehnout. Proto aby byla dobrovolná činnost účinná je potřeba její efektivní, profesionální organizování. Dobře organizované veřejně prospěšné dobrovolnictví se může stát nedílnou součástí organizace, kdy profesionálové a dobrovolníci tvoří sehraný tým (Tošner, Sozanská, 2002).

Specifické postavení zde má dobrovolnická služba, která je ošetřena zákonem² a zaručuje dobrovolníkům jistá práva, ale také povinnosti (Hodač a kol., 2009).

Dobrovolnická služba (Portal.gov.cz [online]) je definována dle zákona č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě jako činnost, při níž dobrovolník poskytuje pomoc nezaměstnaným, osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám po výkonu trestu odnětí svobody, osobám drogově závislým, osobám trpícím domácím násilím, jakož i pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase. Dále poskytuje pomoc při přírodních, ekologických nebo humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování

² Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě

životního prostředí, při péči o zachování kulturního dědictví, při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí pro výše zmíněné osoby nebo poskytuje pomoc při uskutečňování rozvojových programů a v rámci operací, projektů a programů mezinárodních organizací a institucí, včetně mezinárodních nevládních organizací.

Dobrovolnická služba (Hodač a kol., 2009) se dělí na krátkodobou a dlouhodobou a je možné ji vykonávat v různých oblastech a organizacích. O krátkodobé službě hovoříme, je-li služba kratší než 3 měsíce. Délka dlouhodobé služby přesahuje 3 měsíce, a může trvat i několik let.

1.7.1 Role dobrovolnictví v organizaci

Dobrovolnická činnost (Frič a kol., 2001a) je důležitou součástí prakticky všech organizací. Nabývá však různých podob. V základu můžeme rozlišit tři typy: u typu jedna je chod organizace přímo závislý na dobrovolnictví. Vedle malé skupiny zaměstnanců se dobrovolníci podílejí na hlavní činnosti organizace. Bez nich by organizace nemohla dosahovat svých cílů, případně realizovat některé příležitostné akce. U druhého typu dobrovolníci vykonávají činnosti, které jsou součástí programu organizace. Zastávají tedy běžnou práci zaměstnaných pracovníků a pokud by tuto činnost nevykonali, tak by musela být zajištěna profesionálně. Dobrovolníci zde ve velké míře napomáhají ke snížení finančních nákladů organizace. U třetího typu pak práce dobrovolníků není sice pro chod organizace bezprostředně nepostradatelná, ale pomáhá organizaci snáze naplňovat cíle a celkově zkvalitňuje poskytované služby.

Protože v neziskových a veřejných institucích dochází k silnému vzájemnému působení mezi zaměstnanci a uživateli těchto služeb, je podmínka zapojení zaměstnanců do podpory pověsti a zaměření organizace větší, tím větší je i jejich závazek, motivace a úroveň kvality a produktivity (Hannagan, 1996). Díky jejich chování si lidé vytvářejí obrázek o celé organizaci. Podobné je to s dobrovolníky, kteří by také měli mít potřebné informace o organizaci (Čepelka a přátelé, 1997).

„Dobrovolná činnost je proces, na kterém se podílejí všechny zúčastněné strany, a není výlučně otázkou schopnosti koordinátora, ale celé organizace, jak přijme dobrovolnictví za své“ (Tošner, Sozanská, 2002, s. 77).

1.7.2 Kdo je dobrovolník

Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti. Svobodně a dobrovolně zvolené aktivity jsou tím, co činí z dobrovolníka nositele procesu změn ve společnosti. Pomáhá hledat a otvírat zdroje a možnosti nových řešení. Může být vnímán jako spolehlivý pomocník, na kterého je možné mít podobné nároky jako na placeného zaměstnance. I u profesionálně vedeného dobrovolnictví mohou být zachovány prvky neformálnosti a spontaneity (Tošner, Sozanská, 2002).

Dle zákon č. 198/2002, o dobrovolnické službě by dobrovolníkem byla osoba starší 15 let, která vykonává dobrovolnickou službu na základě smlouvy uzavřené s vysílající organizací (Neziskovky.cz [online]).

Vykonávání dobrovolnictví (Dekker, Halman In Frič, Pospíšilová a kol., 2010) skrývá nějaký důvod. Motivace dobrovolníků je různá a podléhá různým typům. První, psychologický přístup hovoří o „prosociální osobnosti“, jež se od jiných odlišuje souborem specifických hodnot, potřeb a vlastností, které je k dobrovolné činnosti motivují. Sociologický přístup zdůrazňuje fakt, že není důležité pátrat po tom, jací lidé jsou, ale v jaké sociální situaci se nacházejí.

Vhodnou motivací je samozřejmě touha pomáhat druhým i na úkor vlastního prospěchu. Tato altruistická motivace je zpochybňována, protože ačkoliv dobrovolník vykonává činnost bez nároků na odměnu, vždy za činnost něco dostává (Frič, Pospíšilová a kol., 2010). Tošner (2002) tento typ motivace nazývá reciproční. Reciproční je taková motivace, kdy nositel v dobrovolné práci hledá prvky, které mohou být užitečné i pro něj samotného.

V sociálním kontextu je důležitým prvkem komunita, resp. společnost, v které člověk žije. Vytváří klima důvěry, svépomoci a příležitosti pro dobrovolnictví. Objevuje se zde také otázka společenské prestiže, pověsti, ale i seberealizace a sebeúcty (Frič, Pospíšilová a kol., 2010). Dle Tošnera (2002) se jedná o motivaci konvenční či normativní. Má konvenční charakter, protože dobrovolníka k tomu vedly morální normy, buď nejbližšího okolí, nebo neformální chování v dané společnosti.

Tošner (2002) dále uvádí ještě motivaci nerozvinutou, která se soustředí na soubor prvků vytvářejících základní prostor pro rozhodování dobrovolníků. Jde

o prvky důvěry v organizaci, přesvědčení o smysluplnosti dobrovolné práce a pocit, že se prostřednictvím dobrovolnictví mohou podílet na šíření dobré myšlenky.

1.7.3 Vysílající a přijímací organizace

Paragraf 4, odst. 1 definuje vysílající organizaci jako právnickou osobu se sídlem v České republice, jež dobrovolníky vybírá, eviduje, připravuje pro výkon dobrovolnické služby a uzavírá s nimi smlouvy o výkonu dobrovolnické služby za podmínky, že má udělenou akreditaci (Neziskovky.cz [online]).

Při získávání dobrovolníků se manažer projektu může obrátit na dobrovolnické centrum, které tuto akreditaci v rámci Ministerstva vnitra České republiky získalo. Ministerstvo vede seznam vysílajících organizací, kterým udělilo akreditaci. Tento seznam je veřejným seznamem přístupným elektronicky. Součástí je i vymezení jednotlivých druhů dobrovolnické služby a jejich zaměření, jejichž organizování a zajišťování vysílající organizace provádí (Neziskovky.cz [online]).

Přijímající organizací podle tohoto zákona je osoba, pro jejíž potřebu je dobrovolnická služba vykonávána. Je způsobilá uzavřít smlouvu s vysílající organizací a schopná dostát závazkům z této smlouvy. V tomto případě pro vztah mezi dobrovolníkem a organizací, v jejíž prospěch dobrovolník dobrovolnickou službu vykonává, platí přiměřeně ustanovení o právech a povinnostech vysílající i přijímající organizace a ustanovení o právech a povinnostech dobrovolníka (Neziskovky.cz [online]).

Akreditovaný program v rámci zákona o dobrovolnické službě nařizuje také povinnost pojištění (Neziskovky.cz [online]): „vysílající organizace je povinna uzavřít před vysláním dobrovolníka k výkonu dobrovolnické služby pojistnou smlouvu kryjící odpovědnost za škodu na majetku nebo na zdraví, kterou dobrovolník při výkonu dobrovolnické služby způsobí sám nebo mu bude při výkonu dobrovolnické služby způsobena. Dobrovolník odpovídá pouze za škodu způsobenou úmyslně“.

1.7.4 Evropská dobrovolná služba

Program Mládež v akci (Mladezvakci.cz [online]) realizovaný v letech 2007 – 2013 umožňuje projekt Evropské dobrovolné služby (EDS). Tato služba umožňuje mladým lidem zapojit se individuálně nebo ve skupinách do dobrovolnických projektů

konaných v zemích EU a v partnerských zemích. Projekty jsou zaměřeny na kulturu, děti a mládež, sport, sociální péči, umění, ekologii a další oblasti. Cílem EDS je rozvoj solidarity a tolerance mezi mladými lidmi.

Dobrovolníkem se může stát každý mladý člověk ve věku 18 až 30 let, který má trvalé bydliště v ČR, v jiné zemi programu nebo v partnerské zemi.

Organizace, která vysílá nebo hostí dobrovolníka, může být nezisková organizace nebo sdružení, místní, regionální či státní orgán nebo mezinárodní vládní organizace.

Koordinující organizací může být nezisková organizace nebo sdružení, místní, regionální nebo státní orgán, orgán působící v oblasti mládeže, sportu či kultury nebo mezinárodní vládní organizace.

Dobrovolník by se měl během EDS naučit něco nového a dále se rozvíjet. Nenahrazuje jinou pracovní sílu v hostitelské organizaci, ale zaujímá aktivní roli při realizaci činností v organizaci. Dále by měl být také v kontaktu s místní komunitou. (Hodač a kol., 2009).

1.8 Legislativní postavení komunitního centra v ČR

V české legislativě pojem komunitní centrum není definován. Komunitní dobrovolnické centrum může vzniknout jako nová organizace nebo jako služba, program již existující neziskové organizace. V obou případech se musíme opřít o současnou legislativu.³

Rozhodneme-li se vytvořit dobrovolnické komunitní centrum jako součást již existující organizace, musíme zvolit vhodnou právní formu. Vzhledem k povinnosti vložení základního kapitálu a omezení v oblasti podnikatelské činnosti můžeme vyloučit formu nadací a nadačních fondů. Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 3, odstavec 4 říká (Neziskovky.cz [online], 2010): „celková hodnota nadačního jmění nesmí být nižší než 500 000 Kč a po dobu trvání nadace se nesmí snížit pod tuto hodnotu“.

Další nevýhodou této formy je zákaz podnikatelské činnosti. Paragraf 23, odst. 1 stanovuje, že nadace nebo nadační fond nesmí vlastním jménem podnikat. Výjimkou je pronájem nemovitostí, pořádání loterií, tombol, veřejných sbírek, kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí (Neziskovky.cz [online]).

³ Srovnej kapitola 1.4.

Protože by komunitní centrum mělo vést k podpoře komunity v podobě variabilnosti programů, podnikatelské činnosti sloužící k podpoře centra, tato právnická forma by mohla omezovat v činnosti a naplňování cílů. Druhým faktorem je nedostatek počátečního kapitálu.

Podobně nevyhovující je také právní forma dle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, která upravuje postavení církví a náboženských společností a vedení veřejně přístupných seznamů registrovaných církví a náboženských společností, svazů církví a náboženských společností a právnických osob založených registrovanou církví a náboženskou společností a evidovaných podle tohoto zákona (Neziskovky.cz [online]).

Centrum zřízené touto formou by mohlo působit negativně na dostupnost centra. Projekt by měl oslovit komunitu jako celek, nikoliv pouze jedince spojené s určitou vírou nebo náboženským vyznáním.

Dalšími právními formami neziskových organizací jsou občanské sdružení a obecně prospěšná společnost.

Občanské sdružení (Skovajsa a kol., 2010) se řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon upravuje sdružování fyzických osob za určitým účelem, s možností členství i osob právnických. Cíl sdružení není zákonem nijak omezen, pokud neodporuje ústavě či jiným právním normám. Je možné jej zřídit jak k cíli vzájemně prospěšnému, tak k cíli obecně prospěšnému.

Dle § 1, odstavce 3 se zákon nevztahuje na sdružování občanů k výdělečné činnosti nebo k zajištění řádného výkonu určitých povolání (Neziskovky.cz [online]).

Obecně prospěšná společnost (Neziskovky.cz [online]) kromě obecně prospěšných služeb, k jejichž poskytování byla založena, může vykonávat i jiné činnosti ("doplňková činnost") a to za podmínky, že doplňkovou činností bude dosaženo účinnějšího využití prostředků obecně prospěšné společnosti a zároveň tím nebude ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb. Obecně prospěšná společnost se nesmí účastnit na podnikání jiných osob.

Obě tyto formy by mohly být vhodným druhem organizace, v rámci které by byl projekt realizován. Činnost obou se vyznačuje naplňováním obecně prospěšných cílů a možností doplňkového podnikání, kdy však zisk musí být použit k dosažení cílů. Podobně by to bylo i v případě, že by komunitní dobrovolnické centrum vzniklo jako program nebo služba již existující neziskové organizace.

V případě vytváření programu by poslání, cíle a hodnoty měly být podobné a měly reflektovat poslání a cíle, hodnoty a vlastní zkušenosti již existující organizace. Jinak se nám může stát, že organizace nebude chtít do projektu investovat nebo by vznikl konflikt mezi institucí, projektovým manažerem a samotným projektem (youth-partnership-eu.coe.int [online]).

2. Projekt komunitního dobrovolnického centra

Postupné kroky vzniku centra úzce souvisí s koncepcí tvorby projektu. V následujících podkapitolách bude proto práce popisovat tematiku projektu – definice a jeho struktura. Nedílnou součástí je publicita a komunikace, která prolíná celým projektem, proto tuto kapitolu řadím zvlášť.

2.1 Projekt

Projekt je v zásadě jakýkoliv plánovaný zásah, jehož cílem je přivodit užitečnou změnu stavu. Je možné jej chápat jako trajektorii, která nás přenese ze současného stavu do stavu cílového a to s použitím prostředků, které jsou co nejvhodnější a mají maximální dopad. Je to proces, jež by měl být dobře naplánovaný a pod kontrolou týmu nebo organizace (Kaźmierski, Pelc, 2003).

Výsledkem je vytvoření nějakého unikátního produktu nebo služby a jeho zakončení je spojeno s naplněním cílů a záměrů investorů. Je to jednoznačná skupina koordinovaných aktivit provedených za účelem splnění specifických cílů v rámci definovaného času, nákladů a pracovních parametrů. Podstatou je zavedení dosud neexistujících produktů nebo služeb, po nichž existuje v dané chvíli poptávka (Marek, Kantor, 2007).

Staníček (Ipma.cz [online], 2010, s.2) popisuje projekt jako: „...jedinečná soustava činností směřujících k předem stanovenému a jasně definovanému cíli, která má určený začátek a konec, která vyžaduje spolupráci různých profesí, váže jejich kapacity a jejich úsilí a využívá (případně spotřebovává) pro vytvoření cílových výstupů informace, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí“.

Projekt je metoda umožňující uskutečnění nápadu nebo myšlenky v podobě vytvoření procesu jednání a jeho jednotlivých fází. Uskutečňuje se v kontextu času a prostoru zahrnujícím sociální a územní aspekty. Je to produkt kolektivní aktivity a díky získání zkušenosti má vzdělávací rozměry. Koncept projektu musí být realistický. Cíle musí být dosažitelné s přihlédnutím na finanční a personální zdroje. Nezbytnou součástí je hodnocení, které vytváří spojení mezi nápadem a realizací. Projekty jsou dobrodružstvím, protože vždy při jejich plánování a realizaci musíme čelit nejistotě a riskování (youth-partnership-eu.coe.int [online]).

2.2 Publicita a komunikace projektu

Aby si nezisková organizace nebo její program byli jistí v naplňování svého poslání, potřebuje mít silnou značku s pozitivní image. V public relations jde o všechny aktivity a činnosti, které organizace provádí pro svou dobrou pověst. Konkrétními cíli tohoto konání je budování značky a posilování důvěryhodnosti a transparentnosti organizace (Šedivý, Medlíková, 2009).

Horáková (In Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000) popisuje, že každá organizace si vytváří značku, která je spojena s identitou. Značkou se běžně rozumí jméno, logo a smysly vnímatelné symboly. Díky zkušenosti a plynoucímu času značka začíná žít – získává svou identitu. Identita značky podléhá vývoji, je neustále vystavována působením mnoha vlivů.

Je proto nutné vytvořit jednotný vizuální styl, který může být úspěšný, působí-li v delším časovém horizontu (Svoboda, 2006).

Veškerá vizuální komunikace s okolím – tištěné i elektronicky prezentované materiály, by měly být sjednoceny ve stejném duchu. Vizualizace organizace obsahuje jméno organizace, logo, slogan. Dále je to sjednocení grafiky a firemní kultury a to, jak komunikuje s médii (tiskový mluvčí) (Mludek, 2010). Organizační kultura (L'etang, 2009) zahrnuje hodnoty, vztahy, politiku, formální a neformální chování.

Z důvodů rostoucí poptávky nejen po sociálních službách, stále větší část veřejnosti potřebuje komunikovat s neziskovými organizacemi. Tím narůstá potřeba zvládnout tuto komunikaci a práci s veřejností (Čepelka, 1997). Stojí-li organizace o úspěch v dlouhodobém horizontu, neobejde se bez vnějších kontaktů (Šedivý, Medlíková, 2009).

Konkrétní obrysy produktů a trhů stávají nejasnými, proto se zvyšuje potřeba vysílat jednoznačné a permanentní komunikační signály k cílovým skupinám (Svoboda, 2006).

Pro realizaci komunikačního procesu jsou k dispozici dvě základní skupiny prostředků a forem – prostředek a forma individuálního působení a prostředek a forma působení skupinového. Prostředky a formy nesou informace směrem k cílovým skupinám. Základem je vystihnout priority toho, co je pro danou skupinu relevantní (Svoboda, 2006).

Máme-li vytyčené cílové skupiny a důvody proč jsou pro nás důležité, je dobré si vytvořit konkrétní seznam představitelů jednotlivých skupin. Může obsahovat jméno, postavení, kontakt a za co daná osoba zodpovídá. Osvědčuje se seznam osob, které patří do dané cílové skupiny a s nimiž je organizace v kontaktu (Čepelka, 1997).

Aktivity (Šedivý, Medlíková, 2009), které v oblasti public relations organizace vykonává, se dají shrnout do šesti základních. Jedná se o posilování firemní kultury a image organizace, provoz webových stránek a vydávání tištěných materiálů. Dále je to pořádání akcí, komunikace s důležitými partnery a subjekty a komunikace s médii. Všechny tyto aktivity směřují dovnitř i navenek a vzájemně se úzce prolínají.

Abychom mohli s cílovými skupinami komunikovat, musíme rozvinout strategii, kde jednotlivé kroky přizpůsobíme konkrétní cílové skupině. Komunikační strategie dle Svobody se skládá z těchto kroků: stanovení cílů, určení strategické cesty, stanovení cílové skupiny a opatření, která rozhodují o úspěšnosti strategie. Dále je to bilance financí a personálu, stanovení termínů a propojení všech opatření formou harmonogramu. Osmý krok vede k vyhodnocení a dále k zpětné vazbě tohoto vyhodnocení. Posledním je proces uzavřen a následuje opět krok související se stanovením cílů (Svoboda, 2006).

2.3 Struktura a fáze projektu

Každý projekt má svůj začátek a konec a jeho charakteristika připomíná spíše uzavřenou smyčku (cyklus). Při plánování, realizaci a hodnocení proto mluvíme o projektovém cyklu. (Kažmierski, Pelc, 2003).

Projektový cyklus (Kažmierski, Pelc, 2003) se skládá z těchto částí: identifikace konkrétního problému, vymezení projektové koncepce, posouzení potřebnosti projektového záměru a jeho schválení, vypracování plánu, schválení příslušných financujících agentur, realizace projektu, ukončení a vyhodnocení projektu.

Fáze projektového cyklu jsou podobně popsány také v jiné literatuře. Marek (2007) je člení: identifikace a formulace záměru, příprava projektu a jeho formulace, posouzení a schválení, vyjednávání a financování a v neposlední řadě implementace a monitoring a hodnocení.

Fáze se musí doplňovat, řídit stejnými principy a naznačovat další směr pokračování z hlediska času i obsahu.

2.3.1 Metoda logického rámce

V průběhu řízení celého projektového cyklu (Kažmierski, Pelc, 2003), tedy fáze plánování, realizace a vyhodnocení projektu, je velkým pomocníkem metoda logického rámce. Tato jasně ohraničená tabulka pracující se čtyřmi úrovněmi cílů slouží ke stanovení cílů a ukazatelů úspěšnosti, zjištění efektivity nákladů, rozdělení zodpovědnosti a shrnutí všech aktivit vedoucích k úspěšné realizaci projektu.

Mimo jiné dále odpovídá požadavkům kvalitního zpracování projektu a umožňuje reagovat na případné slabiny. Přináší úsporu času a úsilí a je využitelná jak interně pro plánovací a hodnotící proces, tak externími konzultanty.

Na vědomí však musíme mít také fakt, že nenahrazuje ostatní technické, ekonomické, sociální a ekologické analýzy a pro zajištění je zapotřebí týmová a aktivní spolupráce všech příslušných zainteresovaných skupin (Kažmierski, Pelc, 2003).

2.3.2 Identifikace a formulace záměru

V této části fáze projektu bychom měli vysvětlit záměr projektu. Záměr projektu by měl obsahovat charakteristiku problému, který projekt řeší, charakteristiku cílových skupin. Dále to jsou cíle a strategie vedoucí k dosažení cílů (Marek, Kantor, 2007).

Měl by vysvětlit jaká je daná situace v oblasti, a proč dané cíle jsou prioritní. Při tvorbě se můžeme opřít o citace z některých strategických dokumentů. Celkové i dílčí cíle a také způsob jakými jich chceme dosáhnout, musí být podrobně popsány. Čím podrobněji budou aktivity zamýšleného projektu popsány, tím větší šance na úspěch ve schvalovacím procesu jsou (Přichystal, 2008).

Záměr by měl být zformulovaný do podoby realistických cílů, které korespondují s relevantními prioritami a oblastmi podpory operačních programů (Marek, Kantor, 2007).

2.3.2.1 Vize

Vypracování vize (Rektořík a kol., 2001) je prvním krokem jak pro založení organizace, tak pro její fungování a vypracování úspěšného strategického plánu.

Podniková vize dle Škapové (In Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000) je strategický dokument, který vyjadřuje smysl existence organizace a pomáhá určovat podnikatelské

cíle a způsob jejich dosahování. Je důležitým motivačním prvkem. Vize by měla kombinovat nadčasové zásady a principy s konkrétními cíly, dosažitelnými v jasně určeném časovém horizontu. Thomas Watson, Jr.⁴ je přesvědčen, že pokud má organizace obstát v měnícím se světě, musí být připravena měnit v průběhu své existence vše kromě těchto hodnot.

Charakteristika formulace vize je dána perspektivou daleké budoucnosti, krátkostí a srozumitelností. Popisuje neměnný stav a může být sdílena několika organizacemi v regionu, státě či ve světě (Rektořík, 2001).

2.3.2.2 Poslání

Poslání má oproti vizi zcela konkrétní charakter, protože představuje důvod založení organizace a dále zaměření ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků (Rektořík, 2001). Čepelka (1997) chápe poslání jako hlavní cíl a účel existence neziskové organizace.

Poslání předurčuje právní formu organizace, reaguje na společenskou potřebu a vychází z něj hodnoty organizace. Informuje veřejnost a podporovatele o jejím přínosu, určuje její tvář a image a umožňuje fundraising. V neposlední řadě motivuje zaměstnance a dobrovolníky neziskové organizace (Šedivý, Medlíková, 2009).

Mělo by být natolik konkrétní, aby mohlo být podkladem pro stanovení cílů, strategie a zároveň srozumitelné všem cílovým skupinám (Rektořík, 2001). Dle Škapové (In Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000) musí vycházet z reálného posouzení schopností a možností firmy, ale na druhé straně zahrnovat jistou dávku fantazie, aby bylo motivující a inspirativní.

Správně formulované poslání obsahuje citový náboj, má informovat a zároveň vyjadřuje určitou výzvu k akci či zaujetí postoje (Čepelka a přátelé, 1997).

Na tvorbě poslání by se mělo podílet co nejvíce zaměstnanců, vedení neziskové organizace a zástupci statutárních orgánů. Poslání je poté také statutárními orgány schváleno (Šedivý, Medlíková, 2009).

⁴ Spoluzakladatel IBM

2.3.2.3 Cíle

Cíle organizace jsou odvozeny od poslání a rozumí se jimi stav, kterého má být dosaženo v určitém časovém horizontu. Z hlediska funkce mohou být primární a sekundární a z pohledu času dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé a cíle operativní (Rektořík a kol., 2001).

Aby byly cíle snáze proveditelné, musí splňovat dané vlastnosti. Cíl je dán požadavky „trojimperativu“, tj. nároky na provedení, časovým plánem a rozpočtovými náklady. Cíle projektu musí být uskutečnitelné (realizovatelné) a účelné. Při jejich definici je potřeba na ně nahlížet jako na systém, tedy jako množinu prvků a vazeb mezi nimi. Provázanost jednotlivých prvků, má vliv na efektivnost projektu.

Je také nutné dodržovat zásadu postupného řešení od obecného ke konkrétnímu. Zásada systematickosti umožní formalizovat dílčí úkony a vede k vyšší efektivnosti, jež je další z důležitých vlastností. Zásadou efektivnosti je maximální efekt při minimálních nárocích (Němec, 2002).

Aby byly cíle naplněny a šly dobře vyhodnotit, je výhodné využít metodu SMART. Cíle musejí být specifické, tedy konkrétní, jasné a dostatečně podrobně zadané. Měřitelnost je dána kritérii, kterými si ověříme jejich dosažení. Musejí být akceptovatelné. Měly by být pro pracovníka přijatelné a pracovník má ochotu je vykonat. „R“ symbolizuje reálnost neboli dosažitelnost v daném čase a možnostech lidí. Pátou vlastností je termínování – dosažení cíle v daném čase (Šedivý, Medlíková, 2009).

Obvykle se cíle koncipují jako strategické, které jsou spíše střednědobého charakteru a cíle taktické, které mají krátkodobou povahu (Svoboda, 2006).

2.3.3 Příprava projektu a jeho formulace

Celý proces přípravy (Marek, Kantor, 2007) může být rozdělen do pěti kroků. Situační analýza popisuje problém nebo situaci, která má být řešena. Analýza zúčastněných subjektů zpracovává detailně zúčastněné pracovníky, skupiny nebo organizace, které mají vliv na daný problém nebo mohou ovlivnit jeho řešení. Diskutují se zájmy a očekávání těchto osob. Dále je to analýza problému a cíle, která definuje dílčí problémy způsobující hlavní problém projektu. Tato fáze pomůže vyřadit nerealistické a nepotřebné cíle, resp. pomůže k formulaci cílů nových. Analýza

jednotlivých alternativ nastiňuje strategie a zdroje vedoucí k možnému řešení problému. Cílem je dle zvolených kritérií vybrat nejvhodnější z nich. Poslední krokem je plánování jednotlivých aktivit, kde jsou stanoveny detailní popisy nutné pro realizaci jednotlivých dílčích cílů.

2.3.3.1 Situační analýza

Někdy také nazývaná analýza současné situace, je nezbytným prvkem a zároveň prvním z kroků při přípravě projektu nebo zakládání organizace nebo konkrétního programu.

Jedním z faktorů pro vytvoření úspěšného projektu je provedení analýzy potřeb. Je důležité důkladně vyhodnotit potřeby nebo problémy (youth-partnership-eu.coe.int [online]).

Projekt, který se chystáme realizovat, by měl reflektovat potřeby, podmínky a specifika dané cílové skupiny, na kterou je projekt směřován. Analýza potřeb se skládá z analýzy sociálních, politických a ekonomických podmínek existujících v dané oblasti, kde by měl být projekt realizován (youth-partnership-eu.coe.int [online]).

Analýza sociálních potřeb je nezbytná z hlediska vymezení výhledových cílů komunity, ale také z pohledu cílů projektu. Přispívá také k určení cílové skupiny. Měla by reflektovat co je potřeba, zda je to komunitou vyžadováno, pro koho se projekt realizuje a kým bude realizován. Dále reflexi, zda již byl podobný projekt realizován a s jakým výsledkem a k jakým změnám by měl směřovat. Nedílnou součástí je sledování dynamiky vývoje společnosti a jejích dílčích prvků, které by mohly projekt z pozitivního nebo negativního hlediska ovlivnit (youth-partnership-eu.coe.int [online]).

Analýza vnějšího prostředí dle Vostrovského a Štůska (texty.agnes.cz [online]), též někdy nazývaná jako STEP analýza je jedním z nástrojů k zjištění působících faktorů. Její název vznikl z počátečních písmen relevantních faktorů vnějšího prostředí, jimiž jsou sociální faktory, technologické faktory (technologický rozvoj), ekonomické faktory a politické faktory (státní politika). Tato analýza vychází z minulého vývoje daného subjektu a prognózy budoucího vývoje. V rámci těchto faktorů mohou ještě determinovat danou neziskovou organizaci i demografické trendy, změny ve způsobech trávení volného času a prosperita daného regionu.

Cílem je ujasnit si, jaké vnější faktory mají na ni vliv a které většinou nemůže vůbec ovlivnit (Šedivý, Medlíková, 2009).

Kategorie sociálních a politických faktorů spolu velmi úzce souvisí a zahrnují státní politiku, sociální a politické prostředí. Politické a legislativní prostředí silně ovlivňuje neziskový sektor. Každý nově přijatý zákon či vyhláška může pozitivně či negativně ovlivnit neziskový subjekt v střednědobém a dlouhodobém horizontu. Ovlivňuje chování podniků, jejich ekonomickou aktivitu. Úzká souvislost je také v kontextu sociálního a politického prostředí, které mohou nabývat. Politické vlivy zahrnují politickou stabilitu, daňovou politiku, podporu zahraničního obchodu, pracovní právo, integrační politiku a ochranu životního prostředí. Sociální vlivy popisují demografický vývoj, úroveň vzdělání a kvalifikace pracovních sil, rozdělení příjmů, životní styl a hodnoty lidí a stav nezaměstnanosti (texty.agnes.cz [online]).

Kromě politických vlivů, můžeme do sociálních faktorů zařadit demografické a kulturní faktory. Nezisková organizace musí akceptovat i subjektivní názory konkrétní společnosti, v níž existují určité komunity se společnými hodnotami. Tyto postoje a stanoviska a jejich změny mohou být příležitosti pro neziskový sektor. Demografické faktory, populační trendy rovněž předurčují fungování neziskového sektoru, přičemž změny ve věkové struktuře budou v této souvislosti na prvním místě. Zvýšení počtu starších lidí bude stimulovat poptávku po službách jim odpovídajících. Demografické změny lze poměrně dobře prognózovat a následně i analyzovat, čímž lze předvídat velikost tomu odpovídajícího trhu (texty.agnes.cz [online]).

Velmi důležitým faktorem (texty.agnes.cz [online]) ovlivňujícím možná strategická rozhodnutí a plány neziskových organizací je technologické okolí, stupeň jeho rozvoje a dostupnost nových technologií. Neziskové organizace sledující trendy ve vědeckotechnickém rozvoji a aktivně uplatňující jeho praktické výsledky (špičková zařízení a počítačové technologie) ve svých aktivitách budou disponovat výrazně vyšší konkurenceschopností. Úroveň vytvářející technologické okolí je dána podporou vlády v oblasti výzkumu, výší výdajů na základní a aplikovaný výzkum, rychlostí morálního zastarání a novými technologickými aktivitami a jejich realizací.

Ekonomické okolí je dáno především strukturou poptávky po konkrétních službách, podmínkami vstupu do dané oblasti, vlastní konkurenceschopností, stupněm koncentrace zákazníků (klient), momentální životní úrovní, inflací a vyrovnaností veřejných rozpočtů.

Dalším nástrojem zkoumání může být SWOT analýza: *Strengths* – silné stránky, *Weaknesses* – slabé stránky, *Opportunities* – příležitosti a *Threats* – hrozby (Rektořík a kol., 2001).

„Jedná se o metodiku strategického plánování, která nám může efektivně napomoci zejména v počáteční fázi projektové přípravy“ (Marek, 2007, s. 69).

Analýza SWOT (Hannagan, 1996) pomáhá k zaměření pozornosti na klíčové oblasti v organizaci a je objasněním vnitřních silných a slabých stránek ve vztahu k vnějším příležitostem a hrozbám.

Silné a slabé stránky jsou vnitřními faktory efektivnosti a příležitosti a hrozby vymezují vnější prostředí, vnější faktory efektivnosti organizace (Rektořík a kol., 2001).

Tyto aspekty se dále dělí na pozitivní a negativní (Marek, Kantor, 2007).

Vnitřní faktory (Marek, Kantor, 2007) zahrnují lidské a přírodní zdroje, technickou stránku, kvalitu průmyslu, infrastruktury, úroveň vzdělanosti, umístění oblasti. Při vypracování pozitiv se pak soustředíme na jejich výhody, dobré fungování, co je pro ostatní silnou stránkou a jaké využitelné zdroje máme k dispozici. Pro definici negativ si klademe podobné otázky. Vnější faktory se vztahují k potenciálům a rizikům, které musíme brát v úvahu.

Riziko provází každou lidskou aktivitu. Je důležitá identifikace rizik, kvalitativní analýza (popis možného dopadu a odhad pravděpodobnosti výskytu), rizikový plán, sledování a řízení rizik⁵. Je odpozorovaným jevem, že rizika se vyskytnou v nejméně vhodném a očekávaném okamžiku (Chvalovský, 2005).

U potenciálu i rizik zjišťujeme informace z oblasti technologického rozvoje, lidského potenciálu, ekonomický růst, změny v oblasti životního prostředí, strukturu trhu nebo úpravu vládních politik (Marek, Kantor, 2007).

Tímto vnitřním hodnocením (Bučko, Gerstley, 1997) se nevyhledávají statistické ukazatele, ale kvalitativní informace – důležité souvislosti a pocity. Rizika, působící z vnějšího prostředí se mohou vyjádřit ve formě předpokladů také v rámci metody logického rámce (Kaźmierski, Pelc, 2003).

⁵ Vzorová tabulka pro záznam rizik viz příloha č. 1.

2.3.3.2 Cílové skupiny

Dle Škapové (In Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000) každá organizace vstupuje do ohromného množství vztahů a vytváří mnoho vazeb.

Pro fungování komunitního dobrovolnického centra je nutné oslovit širokou veřejnost. Veřejnost může být jediná, monolitická „masa občanů“ nebo obyvatel nějakého státu či města. Veřejností je však mnoho. Jsou to skupiny jednotlivců, které vznikly díky společnému zájmu nebo společným problémům. Vzájemně se překrývají, stále vznikají a zanikají a každá organizace může mít jinak vymezené druhy veřejností (Čepelka a přátelé, 1997).

Pro organizaci (Čepelka a přátelé, 1997) je veřejnost ta skupina, s kterou musí komunikovat, informovat a udržovat dobré vztahy. Škapová (In Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000) je nazývá zájmovými skupinami a odlišuje je od skupin cílových. Zájmové skupiny zahrnují všechny, kteří jsou organizací ovlivňováni a také mohou organizaci ovlivnit, ať už pozitivně nebo negativně.

Cílové skupiny (Svoboda, 2009) jsou v nepodnikatelském sektoru dány zaměřením subjektu. Jsou to ti, kteří službu (nebo výrobek) využívají (Hannagan, 1996). Zákazníci⁶ dle Horákové (In Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000) bývají nejpočetnější zájmovou skupinou. Někdy pocházejí ze všech sociálně ekonomických skupin a vrstev a o užitečnosti služeb se potencionální klientela musí teprve přesvědčit (Čepelka a přátelé, 1997).

Základem je určit cílové skupiny v souladu s posláním organizace a následně si ujasnit jejich potřeby. Při zjišťování potřeb je dobré nepředpokládat, ale zjišťovat a ověřovat, co je jejich skutečná potřeba. Čím konkrétněji je skupina zanalyzovaná, tím lepší nabídku pro ni připravíme a tím většího úspěchu dosáhneme (Šedivý, Medlíková, 2009).

Cílový trh (Vašítková, 2008) budou tvořit různé sociální skupiny. Budou to vlastní klienti, dodavatelé, vláda, úředníci, finanční trhy, výzkumné instituce, reklamní agentury, sponzoři, donátoři a veřejnost.

Dalšími zájmovými skupinami dle Škapové (In Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000) budou zaměstnanci, média, kontrolní úřady, banky, pojišťovny, profesní asociace a také ostatní neziskové organizace působící ve stejném nebo podobném oboru.

⁶ Cílová skupina v užším slova smyslu.

Nezisková organizace nechce, aby konečný spotřebitel jejich služeb byl pouhým uživatelem, ale i aktivním spolupracovníkem (Vašítková, 2008).

2.3.3.3 Finanční zajištění

„Největší rozdíl mezi neziskovým sektorem, podnikatelským sektorem a státní správou pravděpodobně spočívá ve zdroji financování“ (Vašítková, 2008, s. 209).

Získávání finančních prostředků je proces směny vyžadující důkladnou znalost celého potenciálního trhu (okruhu dárců) a sil, které v něm působí (prostředí). Jen tak může organizace přinést své poslání úspěšně na trh i s vysvětlením, proč je dobré právě do jejího programu investovat (Ledvinová, Pešta, 1996).

Vždy při zavádění nové organizace nebo programu mluvíme o inovaci a investici. Investice je obětování dnešní jisté hodnoty ve prospěch budoucí nejisté hodnoty v čase. Je charakteristická čtyřmi základními znaky: dnešní a budoucí hodnotou investice a časem a rizikem. Pro hodnocení pak investor sleduje výnos, bezpečnost a stupeň likvidity (Rektořík a kol., 2001).

„Výnosem jsou všechny příjmy, které plynou z investice od okamžiku, kdy jsou do ní vloženy prostředky, až do doby možného posledního příjmu z této investice“ (Rektořík a kol., 2001, s. 115).

Bezpečnost je stupeň nejistoty z výnosů a stupeň likvidity znamená rychlost, s jakou je schopen přeměnit investici zpět v hotové peněžní prostředky (Rektořík a kol., 2001).

V neziskové sféře (Hannagan, 1996) je měření přínosu obtížné, protože výsledky nejsou hmatatelné a jejich efekt je dlouhodobý. Výkon neziskové organizace je spíše posuzován netržními měřítky – podle výdajů, efektivnosti cílů a potřebnosti příslušné služby. Financování může vycházet z takového hodnocení výkonnosti, které je jedním z kritérií pro určení výše přidělených prostředků.

Dalším kritériem pro získání prostředků dle Hannagana (1996, s. 20) je důvěryhodnost: „aby organizace získala prostředky pro svůj rozpočet, musí mít podporu nebo alespoň tichý souhlas každého potenciálního klienta, zákazníka nebo člena.“

Důvěryhodnost (Čepelka a přátelé, 1997) je podstatnou součástí obrazu o celé organizaci. Důvěryhodně vypadající organizace vykazuje dobré výsledky dosavadní práce. Klíčem k tomu je neustálé informování a nezatajování poměrů v organizaci.

Neziskové organizace zpravidla uplatňují vícezdrojové financování (Vašíková, 2008).

„Ve strategii organizace je výhodné plánovat nejenom typy zdrojů, ale i jejich poměrné zastoupení“ (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 67).

Získávání prostředků, fundraising, se stává běžnou součástí práce každé neziskové organizace. Zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost organizací a jejich programů (Rektořík a kol., 2001).

Fundraising se netýká jen peněz, ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získávání dalších příznivců. Je to proces, jehož provázanými aktivitami organizace nebo program získá dostatek prostředků. K úspěchu však nestačí skvěle ovládat fundraisingové metody, ale je potřeba vést a řídit lidi v organizaci, aby i oni mysleli fundraisingově (Šedivý, Medlíková, 2009).

Okruhy dárců dělíme na nadace, občanská sdružení, církve a další nevýdělečné organizace. Dále to jsou v rámci soukromého sektoru podnikatelé, podniky a obchodní společnosti a individuální dárci, členové, příznivci, veřejnost. Nedílnou součástí je stát a státní správa (Ledvinová, Pešta, 1996) Peníze organizace získává tím snadněji, čím rozvinutější jsou vztahy s cílovou skupinou dárců (Čepelka a přátelé, 1997).

Základním nástrojem finančního plánování je rozpočet. Je to analýza toho, kolik peněz se na co využije a z jakých zdrojů je organizace hodlá získat. Rozpočet lze definovat také jako plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v peněžních jednotkách (Rektořík a kol., 2005).

Stanovení rozpočtu projektu začíná nalezením co nejpřesnější metody stanovení odhadu nákladů na projekt a končí podrobným rozpisem. (Chvalovský, 2005).

2.3.3.4 Personální zajištění

V každé formální organizaci existují dva typy pracovníků – operační a řídicí. Operační pracovník je zaměstnán přímo vlastní prací nebo úkolem a neodpovídá za práci druhých. Zatímco řídicí pracovník se zabývá řízením aktivit druhých a za jejich práci zodpovídá. Z této pozice vyplývá očekávaný způsob chování, který se nazývá role vedoucího⁷. Mohou být do svých funkcí jmenováni – formální autorita, nebo

⁷ Využívá se také pojem manažer.

v některých případech jejich osobní vlastnosti způsobí, že jejich vliv uplatňují i bez jmenování – neformální autorita (Rektořík a kol., 2001).

Činností manažera (Rektořík a kol., 2001) je plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Jednou z povinností manažerů je také dohlížet na to, aby všechny zdroje a aktivity organizace byly trvale využívány k naplňování jejího poslání (Skovajsa a kol., 2010)

Vzhledem k nastavení projektu, důležitou roli zde bude hrát koordinátor dobrovolníků.

„Koordinátor dobrovolníků je klíčovou postavou dobrovolnického managementu“ (Tošner, Sozanská, 2002, s. 76).

Byla by zodpovědná za činnosti spojené s výběrem dobrovolníků a propagací činností organizace, jejich výcvikem, vypracováním metodiky práce s nimi a vyhledáváním vhodné činnosti. Vede dobrovolníky a hodnotí jejich činnost. Jeho úkolem je vytvořit z různorodé skupiny jeden celek, ve kterém si každý ponechává svou samostatnost a svébytnost. Koordinátor by měl být schopen svou roli vykonávat na základě upřímných a otevřených vztahů s dobrovolníky (Tošner, Sozanská, 2002).

Ostatní členové týmu a personálu by byli dobrovolníci, více viz kapitola 1.7.

2.3.3.5 Termínování, harmonogram

Je bezpodmínečně nutné vypracovat plán, jehož součástí je harmonogram a nezbytný rozpočet (Svoboda, 2006).

Důležitým krokem je detailizace plánu. Úkolem je rozpad projektu do skupin procesů či činností – realizačních etap. Měly by být dostatečně autonomní, uzavřené a celistvé pro to, aby mohly sloužit jak k sledování pokroku v realizaci – věcného naplňování, tak i nákladového (finančního) naplňování (Chvalovský, 2005).

Je třeba rozlišit, co je v daný moment nejdůležitější. Rozlišujeme opatření krátkodobá neboli aktuální, tedy co je potřeba udělat dnes, do měsíce a dále střednědobá, perspektivní, která nás směřují k naplňování cílů na čtvrtletí, rok (Čepelka a přátelé, 1997).

Dle Chvalovského (2005) je účelem a cílem harmonogramu je vymezení místa každé projektové činnosti a jejích vazeb na další projektové aktivity, definování předcházejících a následujících aktivit pro každou projektovou činnost, přiřazení

realisticky odhadnutých nákladů ke každé aktivitě, vytvoření předpokladů pro co nejlepší využití zdrojů projektu (materiálů, subdodavatelů, financí a především pracovníků) cestou účinného překrývání aktivit a přesné identifikace bodů v projektu. Harmonogram by měl umožnit podporovat každodenní řídicí aktivity projektového manažera při realizaci projektu. Volba nástroje je závislá na typu projektu a konkrétní způsob tvorby harmonogramu je v rukou projektového manažera - volba pro maximalizaci vypovídací hodnoty harmonogramu s rozpočtem.

2.3.4 Posouzení a schválení

Projekt je posuzován svými zadavateli již v první fázi. Ve třetí fázi je posuzován také řídicím orgánem. Hodnotí se formální věcná přijatelnost, přičemž jsou zkoumány podrobeny technické, finanční, ekonomické a sociální aspekty projektu a jeho dopady. Posuzují se otázky ohledně implementace projektu, jeho efektivity a přínosu (Marek, Kantor, 2007).

Při vyjednávání se dohaduje také rozpočet projektu. Složitost vyjednávání a finančního řízení je úměrná velikosti a celkové náročnosti projektu. Součástí jsou podmínky, které je příjemce při čerpání a použití peněz povinen dodržet (Marek, Kantor, 2007).

2.3.5 Implementace a monitoring

Abychom mohli projekt úspěšně realizovat, musíme vše nejprve naplánovat v podobě klíčových aktivit. Aktivity na sebe musí navazovat, být časově zvládnutelné a nesmí být navzájem v rozporu. Musíme věnovat pozornost logickým vazbám mezi nimi, protože některé aktivity mohou proběhnout až potom, co proběhly aktivity předchozí. Každá aktivita trvá určitou dobu a může být omezena vnějšími podmínkami (Marek, Kantor, 2007).

Nedílnou součástí implementace (Marek, Kantor, 2007) je také monitoring. Cílem monitoringu je průběžné zjišťování pokroku a porovnávání získaných informací s původním plánem. Jedná se o porovnávání skutečného stavu s původními očekáváními. Zahrnuje shromažďování dat a informací a sestavování monitorovacích zpráv. Musí jej provádět relativně nezávislý orgán.

2.3.6 Hodnocení a zpětná vazba

Hodnocení je kvalitativně vyšší stupeň, v němž odpovídáme na otázky, jak se daří naplnit vytyčené cíle, nakolik je naše činnost v souladu s posláním a jak jsou služby organizace prospěšné cílové skupině (Čepelka, 1997).

Organizace by si měla stanovit kritéria pro hodnocení mezidobých a finálních kroků a cílů programu (Duben, 1996). Při hodnocení (Čepelka, 1997) porovnáváme vytyčené cíle se skutečností, jíž jsme dosáhli. Vyplatí se tedy mít cíle dostatečně specifické a pokud možno měřitelné.

Jednání týmu by měla probíhat pravidelně a podřídit je rytmu realizace projektu (Chvalovský, 2005).

Dle Marka (Marek, Kantor, 2007) je potřeba sledovat průběh uskutečněných aktivit. Zpětná vazba nám pomáhá určit, jak danou činnost vykonáváme a jaký má ohlas u cílové skupiny. Umožňuje nám blíže poznat potřeby a požadavky druhé strany a usnadňuje komunikaci. V zásadě může být pozitivní nebo negativní a vyskytovat se ve dvou hlavních skupinách – ústní a písemné. Měla by být soustavná, konstruktivní a přesná a měl by pro ni být vybrán vhodný čas. Výsledky zpětné vazby bychom měli co nejdříve zpracovat a být schopni na ně pružně a efektivně reagovat.

Vyhodnocení (Marek, Kantor, 2007) je proces, který zkoumá systematicky přínos realizace programů, analyzuje jejich účinnost a efektivnost. Základními principy evaluace je věcnost, neboli vhodnost a přiměřenost cílů intervence. Dále je to účinnost a ekonomická efektivita, kdy jsou finanční zdroje přeměněny na výsledky. Posuzuje se také finanční náročnost. Výsledkem celého procesu evaluace je návrh možných zlepšení spolu s doporučeními, jak zlepšení dosáhnout.

Marek (Marek, Kantor, 2007) píše, že úspěšně provedenou projektovou aktivitu bychom mohli charakterizovat slovy: včas, v rámci rozpočtu a ve správné kvalitě.

3. Návrh projektu komunitního dobrovolnického centra

Návrh projektu komunitního dobrovolnického centra (KDC) bude vycházet z teoretického rámce uvedeného v předchozích kapitolách.

3.1 Identifikace a formulace záměru

3.1.1 Legislativní úprava

Pro potřeby KDC bych volila z výše uvedených variant vzniku, aby centrum vzniklo jako program již existující organizace. Jednalo by se rovněž o občanské sdružení nebo obecně prospěšnou společnost a program by měl vycházet z vize, poslání a cílů dané organizace. Program by vedl k naplnění tohoto poslání a cílů. Organizace by měly fungovat v rámci trhu s posláním rozvoje hodnot demokratické a občanské společnosti, podpory a rozvoje práce s komunitou, dobrovolnictví, vytvoření prostoru pro seberealizaci, kulturní a společenský program a dalšího vzdělávání.

Výhodou tohoto zřízení je vyhnutí se procesu založení organizace a zároveň organizace může poskytnout již existující zázemí a určitou pověst. Přesto by však program musel projít schvalovacím řízením statutárních orgánů. Nevýhodou může být nutnost přizpůsobit se poslání a cílům organizace.

3.1.2 Základní znaky a charakteristiky

Dle strukturálně operacionální definice by organizace občanské společnosti měla mít základní znaky. Organizovanost je dána právnickým zřízením organizace, soukromý charakter nezávislosti na státu, avšak s možností získávání financí na její fungování. Její zisk je užit výhradně k naplňování poslání a cílů, samosprávnost je dána zřízením statutárních orgánů a dobrovolnost plyne z ochoty a motivace zakladatelů a pracovníků organizace. Organizace není zřízena z příkazu státu nebo jiných institucí.

Program by fungoval na členské základně – avšak toto není povinností a podmínkou vykonávání činnosti v organizaci.

Typ činnosti bude dle rozdělení Skovajsy⁸ servisní, kdy poskytuje služby různého druhu a zájmový, který umožní realizaci nápadů, myšlenek lidí, jež se budou chtít v realizaci a fungování centra podílet. Jednotlivé služby programu budou primárně nastaveny k plnění veřejné prospěšnosti. V rámci fungování se však nevyhneme ani vzájemné prospěšnosti jednotlivých skupin, které budou centrem a dílčí programy využívat.

Poslání a cíle programu by měly plnit řadu funkcí. Dle dělení v kapitole 1.4.1. je to poskytování služeb, budování komunity a sebevyjadřovací funkce. Dále ochrana hodnot, inovační, filantropická funkce a v neposlední řadě podpora společenských změn a pluralismu.

Z hlediska posouzení rozčlenění komunity se jedná o občanskou komunitu. Prostor centra je možno využívat pro vykonávání každodenních aktivit, začlenit jej do denního režimu návštěvníků. Výcviková komunita je dána poskytnutím prostoru pro sebepoznání, nácvik dovedností a postojů. Částečně zde můžeme zahrnout také spirituální komunitu. Centrum bude vytvářet prostor také pro sdílení myšlenek a životních hodnot.

Typově⁹ se KDC nejvíce blíží organizaci zaměřené na účast veřejnosti v přípravě rozvojových plánů, informačnímu a kulturnímu centru a organizaci přímo zaměřené na rozvoj dané komunity. Pro naplnění jednoho z cílů a dle programu centra zde můžeme zařadit také komunitní akce.

3.1.3 Vize

Vize komunitního dobrovolnického centra je: vytvořit prostor přesahující hranice. Tento prostor by měl poskytnout dostatečné zázemí pro umožnění činnosti dobrovolníků z různých konců světa. Hlavní motivací je realizaci lidských myšlenek a projektů pro rozvoj a zachování občanské společnosti a jejich hodnot.

⁸ Srovnej viz kap. 1.2.

⁹ Srovnej viz kap. 1.6.

3.1.4 Poslání

Posláním dobrovolnického komunitního centra je rozvoj, rozšíření a propojení českého a zahraničního dobrovolnictví a změna postoje společnosti k dobrovolnictví. Vytvoření prostředí pro setkávání lidí bez rozdílu, prostoru pro rozvoj potenciálu lidí a pro pořádání různých akcí. Nedílným prvkem je možnost rozvoje hodnot a vlastností komunity.

Dobrovolnictví je jedním z nástrojů jak přispět k zachování a rozvoji hodnot a vlastností občanské společnosti. Schopnost být odpovědný nejen za věci soukromé, ale také veřejné je jedním ze základních znaků. V rámci centra by lidé měli možnost být iniciativní, samostatní a právě odpovědní. Měli by možnost vidět, že oni sami mohou svět kolem sebe vytvářet.

Spolupráce bez nároku na finanční odměnu by měla vést k vytvoření vazby mezi lidmi a k upevnění důvěry. Uplatnění zahraničního dobrovolnictví by pomohlo k rozvoji přístupu bez předsudků, k otevřenosti poznávat a učit se od odlišných kultur a společností.

Prostor by měl být určen nejen pro mladé lidi, ale také starší generace. Využití zkušeností a pohledu na svět více generací by jej pomohlo blíže pochopit a propojit.

3.1.5 Cíle

Hlavní cíle komunitního dobrovolnického centra jsou:

- Vytvoření prostoru pro realizaci nápadů a myšlenek všech, kteří se chtějí do fungování centra zapojit
- Prostor pro vzdělávání v oblasti společenských otázek¹⁰
- Rozvoj a propojení komunity
- Odborné vedení a zaštitění zájemcům jednotlivých programů
- Prostor pro rozvoj schopností, dovedností a vlastností nutných pro život v dané společnosti

¹⁰ Dobrovolnictví, problematika prevence sociálně patologických jevů, umění a další témata dle kreativity těch, kteří se chtějí zapojit.

K realizaci hlavních cílů je nutné dále cíle specifikovat. Pro jejich dosažení pak musí splňovat základní vlastnosti SMART – specifická, měřitelná, akceptovatelná, realistická pojetí a vytvoření termínu realizace.

Pro první cíl je nutné nalezení zaštiťující organizace, která by projekt centra přijala jako možnost k naplnění jejich vlastních cílů a poslání. Dále musíme zajistit personální zajištění programu formou vyhledání pracovníka a dobrovolníků z České Republiky a ze zahraničí.

Vytvořit prostor pro vzdělávání a rozvoj dobrovolníků a pracovníků a všech, kteří se na chodu centra chtějí podílet. Zajištění bezbariérových prostorů umožňujících vedení kavárny, pořádání dílčích programů a navázání spolupráce s odborníky z daných oblastí, jsou dalšími dílčími cíly.

Možností zapojení se do vytváření programů budou mít zájemci naplňovat hlavní cíl rozvoje schopností, dovedností a vlastností. Realizací rozvíjí řadu potřebných vlastností, nutných pro život ve společnosti.

Z ekonomického hlediska je cílem zabezpečení fungování centra získáním dostatku prostředků. Dále je to vytvoření pracovního místa pro jednu nebo dvě osoby, které by byly za centrum odpovědné.

Pro zpracování dílčích cílů je vhodné využít metodu logického rámce, jež je popsán v kapitole 2.3.1. Vzor vyplněné tabulky logického rámce pro hlavní cíl číslo 1, je přiložen v příloze č. 2.

3.1.6 Aktivity komunitního dobrovolnického centra

Vize, poslání a cíle komunitního dobrovolnického centra budou realizovány skrze konkrétní program projektu.

Z hlediska technického fungování centra je nutné zajistit a upravit prostory nutné k fungování. Dále materiální a technické vybavení. Dříve než centrum otevřeme, je potřeba zajistit personál - dobrovolníky.

Publicita centra pomůže nejen získat personál, ale také klienty. Instituce musí přemýšlet o všech cestách, jak se k lidem informace dostávají (Hannagan J., T., s. 36-37).

Vzhledem k tomu, že centrum by mělo mimo jiné zajistit propojení všech věkových kategorií, je nutné přizpůsobit také otevírací dobu. Z hlediska vzdělávacích aktivit organizovaných v propojení se školami, by mělo být otevřeno již v dopoledních

hodinách. Kulturní aktivity by byly realizovány spíše v odpoledních a večerních hodinách. Paralelně s tímto by místo sloužilo také jako galerie – výstavní prostor, by byl přístupný po celou dobu.

Realizace cíle propojení světa zahraničního a českého dobrovolnictví a vytvoření prostoru k rozšíření dobrovolnictví v českých podmínkách by probíhala v rámci obsluhy a péče o centrum. Nutná spolupráce mezi manažerem a dobrovolníky, realizace celého programu, péče o klienty a zákazníky centra by pomáhaly ukazovat a bourat hranice mezi jednotlivými světy.

Poskytnutí odborného vedení by prováděli nejen pracovníci zaštit'ující organizace, ale také kontaktování odborníci v daném oboru.

K dispozici by byl také internet, knihovna.

3.2 Příprava projektu a jeho formulace

3.2.1 Situační analýza

Dříve než bude program realizován, je potřeba provést analýzu vnějšího prostředí a SWOT analýzu¹¹.

STEP analýza

Sociální faktory	
Demografické vlivy	Sociálně kulturní vlivy
<ul style="list-style-type: none"> - stárnutí populace – prodloužení hranice odchodu do důchodu - prodloužení ekonomické aktivity lidí, nejistota současného směřování zajištění v době důchodu 	<ul style="list-style-type: none"> - nerozšířený trend dobrovolnictví mezi všemi generacemi - rozšíření programů spíše mezi mladými lidmi - vliv významných osobností v oblasti dobrovolnictví - příklon a otevřenost k alternativním způsobům zábavy, kultury, experimentování
Technologické faktory (Technologické a inovační vlivy)	

¹¹ Srovnej viz kapitola 2.3.3.1.

<ul style="list-style-type: none"> - rozvoj technologií (internet, vybavení KDC) - mnoho druhů způsobů hledání dobrovolníků – oslovení skrze různé komunikační kanály - snadnější dostupnost a zprostředkování zahraničního dobrovolnictví
<p>Ekonomické faktory</p>
<ul style="list-style-type: none"> - struktura ekonomiky v kraji a celé ČR - závislost na financích od státu, dárců a sponzorů - závislost na ekonomické prosperitě KDC (hlavně kavárny) - nejistá finanční situace soukromých subjektů - růst nákladů – ceny služeb - možnost čerpání zdrojů z ESF¹²
<p>Politické faktory (legislativní vlivy)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - složení zastupitelstva, vlády – volby - rozhodnutí statutárního orgánu zvolené organizace - strategické dokumenty – komunitní plánování rozvoje služeb, vyhlášky města, zákony - zákon č. 111/2006 Sb. o pomoci v hmotné nouzi – výkon dobrovolnické činnosti v souvislosti s dávkou v hmotné nouzi - zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě – zaštitění dobrovolníků

Tabulka č. 1

Při vypracování STEP i SWOT analýzy je vhodné využít skupinu lidí nebo týmu pracovníků. Je dobré se opřít o strategické dokumenty daného kraje, obce nebo města. Rozhodující jsou společensko-kulturní aspekty, přístup lidí v oblasti dobrovolnictví. Zajištění dostatečných finančních zdrojů a politická situace mohou vznik programu silně ovlivnit.

SWOT analýza

¹² Čerpání z Evropských sociálních fondů skrze program Lidské zdroje a zaměstnanost.

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - záštita již fungující organizace - pověst organizace - práce založená na činnosti dobrovolníků - motivace dobrovolníků - ušetření nákladů na mzdy - kvalifikovaný personál 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - nejistota a dostatečné množství dobrovolníků - omezení programu skrze již existující poslání a cíle organizace - pověst organizace – je-li negativní
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - dostupnost zahraničních dobrovolníků - zákon o dobrovolnické službě - existence dobrovolnických center - strategické dokumenty města, kraje (např. komunitní plán, vyhlášky) - zkušenosti ze fungování podobných organizací v zahraničí - dostupnost KDC 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - přijetí KDC komunitou, kde centrum vznikne - nedostatečná podpora a návštěvnost centra - ekonomická aktivita KDC - nalezení vhodných prostor - jazyková bariéra v případě zahraničních dobrovolníků - existence podobné služby

Tabulka č. 2

3.2.2 Cílová skupina

Protože hlavní myšlenkou je propojení a bourání hranic, ať už z hlediska komunity a jejích specifíků, cílovou skupinou jsou obyvatelé města a jeho okolí. Vzhledem k poslání je nutné popsat jejich potřeby. Je to důležité také z hlediska komunikace k cílovým skupinám. Cílem centra je, aby je mohli využívat všichni lidé bez omezení¹³. Potřeby lidí jsou popsány v tabulce č. 3.

Obyvatelé města

¹³ Omezení nastanou z hlediska bariérovosti objektu, přesvědčení lidí, do jisté míry věku lidí.

<ul style="list-style-type: none"> - místo k setkávání, k realizaci koníčků, trávení volného času - vytváření vazeb s dalšími občany, klienty a pracovníky centra - potřeba dalšího vzdělávání - místní a časová dostupnost - kvalitní služby¹⁴ - vlastní seberealizace, pomoc při realizaci cílů KDC
--

Tabulka č. 3

V tabulce č. 4 jsou uvedeny skupiny zájmové, které mohou program nějakým způsobem ovlivnit. Jejich potřeby mají silný vliv na fungování programu a služeb. V určité fázi se zájmové skupiny mohou stát skupinou cílovou a naopak. Potřeby jednotlivých skupin se poté mohou prolínat a doplňovat.

Donátoři	
Státní sféra ¹⁵	Soukromá sféra ¹⁶
<ul style="list-style-type: none"> - plnění rozvojového a komunitního plánu daného regionu - požadavek kvalitní, efektivní a dostupné služby - vytvoření pracovního místa - podpora a rozvoj místní ekonomiky 	<ul style="list-style-type: none"> - požadavek kvalitní, efektivní a dostupné služby - podpora místní ekonomiky - místo pro konání akcí, kulturní program, obchodní setkání - firemní filantropie - místo pro propojení spolupráce jednotlivých obchodníků - vytváření vazeb s komunitou
Zaměstnanci	
<ul style="list-style-type: none"> - zaštitění programu organizací - odborné vedení a pomoc, supervize - ochota a otevřenost podílet se vytváření a vedení podobného programu 	

¹⁴ Z hlediska programu a služeb kavárny.

¹⁵ Olomoucký kraj, Statutární město Olomouc, Ministerstva ČR a další státní orgány, Evropské sociální fondy, nadace.

¹⁶ Sponzoři, drobní dárci, provozovatelé kulturních, sportovních, a dalších zařízení.

<ul style="list-style-type: none"> - mzda - další vzdělávání - práce v kolektivu - místo pro seberealizaci
<p>Dobrovolníci (zahraniční, čeští), studenti</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ochota spolupráce, otevřenost - dostatečné zázemí organizace – po materiální, psychické, sociální a spirituální stránce - jazykové znalosti, jazykový kurz - umožnění výkonu praxe - prostor pro seberealizaci, učení se novým věcem - vytváření vazeb s komunitou
<p>Média</p>
<ul style="list-style-type: none"> - zajímavé zprávy - spolupráce a navázání kontaktů - prostor pro konání akcí
<p>Neziskové organizace, instituce, odborníci, profesní asociace</p>
<ul style="list-style-type: none"> - spolupráce v odborné oblasti - rozvoj a podpora služeb v oboru - poskytování kvalitních služeb - místo pro seberealizaci - dostupnost - prostor pro realizaci akcí, programů, setkávání - otevřenost vůči různým sociálním skupinám, služby bez předsudků
<p>Poskytovatelé služeb¹⁷, pojišťovny</p>
<ul style="list-style-type: none"> - placení služeb - noví zákazníci, klienti
<p>Kontrolní orgány, hygienická stanice, inspekce kvality služeb</p>
<ul style="list-style-type: none"> - poskytování kvalitních služeb - dodržování norem

¹⁷ Električka, plyn, voda, odpad, internet, telefon.

Umělci, slavné osobnosti, různě zaměřené tvůrčí skupiny
<ul style="list-style-type: none"> - prostor pro seberealizaci, otevřenost a ochota k novým věcem - dostupnost - mediální dostupnost - spolupráce - vytváření vazeb s komunitou, společností

Tabulka č. 4

3.2.3 Financování

Komunitní dobrovolnické centrum by využívalo vícezdrojové financování.

Jedním ze zdrojů je stát a státní správa¹⁸. Vzhledem k realizovaným kulturním a vzdělávacím aktivitám by program mohl žádat určitá ministerstva o dotaci - Ministerstvo kultury, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo školství. Zprostředkovaně by se jednalo také o Ministerstvo vnitra, které zaštiťuje program dobrovolnické služby. Dle umístění projektu centra by se mohlo pokusit žádat také příslušný kraj a obec. Podání žádostí o finance by se odvíjelo od konkrétních cílů centra a od stanovených podmínek jednotlivých grantů.

Produkce služeb by měla být nastavena tak, aby se centrum podařilo ekonomicky zajistit. Fungování centra jako kavárny¹⁹ by mělo oslovit širší skupiny obyvatel a zároveň pomoci bourat hranice mezi generacemi, sociálními skupinami a celkově komunitou. V propojení s kulturním programem by centrum mělo naplnit veřejnou prospěšnost. Výnosy centra by byly poté zpětně využity na krytí nákladů spojených s provozem.

K financování některých programů by KDC pod hlavičkou organizace mohlo žádat o finance také jiné neziskové organizace. Z finančního hlediska se jedná hlavně o nadace a nadační fondy. Materiální či jinou podpory by mohly poskytnout také jiná občanská sdružení, církevní nebo obecně prospěšné společnosti. Oslovit však můžeme také neziskové organizace v širším slova smyslu²⁰.

¹⁸ Kraj, obec

¹⁹ Prodej občerstvení, jídlo, nápoje, laskominy

²⁰ Vymezení viz kapitola 2.3

Využití financí ze soukromého sektoru – oslovení firem, podnikatelů, fyzických a právnických osob by bylo nedílnou součástí. Přestože většinové financování by mělo plynout z provozování služeb, podpora nejen v podobě materiálního zajištění by centru určité náklady ušetřila.

Silnou položkou v oblasti financování je práce dobrovolníků. Financování personálu je zařazeno do tzv. provozních nákladů, které se dále člení na osobní neboli mzdové náklady. Vzhledem k tomu, že centrum by mělo pouze jednoho pracovníka, nebyly by mzdové náklady tak veliké.

Organizace může dle zákona 563/1991 Sb., o účetnictví vykazovat také nepeněžní příjmy organizace, čímž práce dobrovolníků je. Neziskové organizace, které nevykážou bezplatně získané služby a bezplatně získaný materiál nebo zboží a těmito dary ušetřené náklady, mohou poté být při vykazování čerpání dotace znevýhodněny (Tošner, Sozanská, 2002).

Vykazování činnosti dobrovolníků se neřídí zákoníkem práce, ale ustanovením občanského zákoníku, zejména § 724, z kterého vyplývá, že pojmovým znakem takového vztahu není mzda. Jedná se o bezplatnou službu, kterou zaznamenáváme a vykazujeme v příjmech i výdajích (Tošner, Sozanská, 2002).

Již v přípravné fázi před vznikem dobrovolnického centra musí být rozpočet navržen. Organizace musí vědět výši nákladů, zda má dostatečné množství prostředků pro realizaci. Na základě toho poté navrhuje možná řešení jejich získání.

3.2.4 Personál

Personál komunitního dobrovolnického centra by byl specifický v tom, že projekt by byl veden dvěma stálými pracovníky – zaměstnancem. Důvodem je zajištění programu. Může to být zaměstnanec organizace, pod kterým by byl projekt realizován, nebo by byla v ideálním případě vytvořena nová pracovní místa. Jeden pracovník by mohl mít jen částečný úvazek. Tato osoba by fungovala v pozici manažera projektu a manažera dobrovolníků. Mohla by být jednou z osob, která se na realizaci projektu podílí.

Manažer programu a dobrovolníků by řídil veškerou činnost centra. Byl by zodpovědný za práci s penězi, komunikaci s organizací, veřejností, médii (Public relations). Zodpovídal by za personál. Vyhledával by dobrovolníky, řešil by otázky týkající se zahraničního dobrovolnictví, technické otázky. K většině činností by

koordinátoři mohli využívat pomoci dobrovolníků. Celá práce by měla být založena na úzké spolupráci s dobrovolníky. Přestože by tam částečná hierarchie musela být zachována, záleželo by na kvalitách manažera, na schopnosti rozdělení kompetencí a úkolů v týmu. Na druhou stranu by pozici vykonávat nemohl, pokud by tohoto nebyl schopen. Centrum by poté ztratilo řadu znaků a vzdalovalo by se od poslání a cílů. Rozhodování o nabídce programu by probíhalo formou skupinové diskuze. Pracovníci centra by rozhodovali společně.

Ostatní personál by byl tvořen dobrovolníky. Program by bez dobrovolníků nemohl existovat a naplňovat svá poslání a cíle.

Z hlediska typu dobrovolnictví²¹ a poslání a cílů KDC bude využit typ jedna, kdy je organizace závislá na činnosti dobrovolníků. Bude využit také druhý typ, kdy dobrovolníci zastávají běžnou práci pracovníků. V rámci vyšší kvality služeb však není vyloučen ani třetí typ využití dobrovolnictví v organizaci.

Zástupci zahraničního dobrovolnictví by byli účastníky evropské dobrovolné služby²². V rámci programu Mládež v akci bude tedy možné využít projekt dlouhodobého dobrovolnictví trvající od 2 do 12 měsíců. Tento typ dobrovolnictví je jedním z nástrojů naplnění poslání a cílů programu a zároveň umožní projekt zaštitit s větší jistotou. Umožní dobrovolníkům ze zahraničí naučit se novým věcem, poznat novou kulturu a být užitečný.

Množství by bylo dáno efektivitou využití centra a programu. V počátku existence by se jednalo o jednoho účastníka, později by vzhledem k úspěšnosti mohl být počet rozšířen na dva.

Dobrovolníci zastupující zbytek personálu by byli lidé, kteří chtějí dobrovolnou činnost vykonávat. Lidé, kterým by činnost centra nebyla vzdálená, a chtěli by se na realizaci programu podílet. Protože činnost dobrovolnického komunitního centra bude na jejich práci z největší části závislá, bude nasnadě využít legislativní úpravu dobrovolnické služby v České republice. Z hlediska formálního zajištění by se jednalo o dobrovolníky oficiálně vedené v akreditovaném programu dobrovolnického centra dle tohoto zákona.²³

²¹ Srovnej viz kap. 1.7.1.

²² Srovnej viz. kap. 2.5.3

²³ Vlastní názor.

V případě personálního zajištění by se však jistá oddělenost a rozdíly projevíly. Přestože potenciálně vykonávat roli dobrovolníka má každý občan, z hlediska věkového²⁴, sociálního, zdravotního, jistá omezení nastanou. Této problematice se blíže věnuje kap. 1.7 a související podkapitoly.

Kompetencemi dobrovolníků je péče o centrum, poskytování nabízených služeb kavárny a probíhajících programů, pomoc při určování programu centra. Dále to může být vytvoření konkrétního programu (se schválením zbytku skupiny).

Pracovníci by měli možnost účastnit se všech akcí zdarma, přístup k dalšímu sebevzdělávání, jazykové kurzy a další nabídku dle kreativity členů. Povinností by byly společné porady a účast na supervizi. Forma a četnost by byla určena dle fungování centra a finančních prostředků.

Součástí by byla práce také dalších osob – lektorů, supervizora, psychologa, účetní²⁵ a další osoby vzhledem k programu centra. Protože by se jednalo o občasných pár hodin práce, pracovní úvazek by mohl být veden na dohodu o provedení práce.

3.2.5 Termínování, harmonogram

Pro stanovení termínů a vytvoření harmonogramu je možno využít tabulku. V tabulce č. 5 jsou uvedeny cíle dle časové aktuálnosti. Pro srovnání je možno použít také metodu logického rámce²⁶, kde je uvedeno kromě cílů také indikátory dosažení, prostředky ověření a předpoklady a rizika, která mohou nastat.

Dlouhodobé cíle jsou často vyjádřením poslání a cílů organizace. Střednědobé cíle jsou vyjádřením myšlenek, co je potřeba udělat pro další fungování organizace. Krátkodobé pak vyjadřují konkrétní kroky, které je potřeba podniknout. Každý z níže uvedených cílů se musí dále analyzovat a způsob jeho dosažení musí být rozebrán do nejmenšího detailu. Příklad výběru konkrétního cíle uvádím v příloze č. 2 v rámci tabulky logického rámce.

Krátkodobé (aktuální) cíle
- Nalezení vhodné zajišťující organizace a její souhlas s realizací programu

²⁴ Evropská dobrovolná služba je určena mladým lidem do 30 let.

²⁵ Pokud pozice účetní nebyla sjednána v rámci organizace.

²⁶ Viz příloha č. 2.

<ul style="list-style-type: none"> - získání podpory pro vznik KC – zapojení komunity do vzniku centra - Kontaktování týmu lidí, kteří by se podobné aktivity chtěli účastnit – vytvoření týmu²⁷ - Nalezení vhodných prostor pro vznik KDC - Získání finančních prostředků pro vznik centra
Střednědobé cíle
<ul style="list-style-type: none"> - Vyhledávání dalších dobrovolníků pro možnost existence KDC - Realizace konkrétních programů - Získání prostředků pro fungování centra - Vytvoření komunikační strategie KDC
Perspektivní (dlouhodobé) cíle
<ul style="list-style-type: none"> - rozvoj, rozšíření a propojení českého a zahraničního dobrovolnictví a změna postoje společnosti k dobrovolnictví - zachování a rozvoji hodnot a vlastností občanské společnosti - Rozvoj a propojení komunity - Vytvoření prostředí pro setkávání lidí bez rozdílů - Vytvoření prostoru pro realizaci nápadů a myšlenek všech, kteří se chtějí do fungování centra zapojit – rozvoj potenciálu lidí - Odborné vedení a zaštitění zájemcům jednotlivých programů - Prostor pro vzdělávání v oblasti společenských otázek²⁸

Tabulka č. 5

3.3 Posouzení a schválení

Koncept projektu je nutné představit vytypovaným organizacím. Pro přesvědčení organizace je potřeba mít každý krok projektu naplánovaný – záměr projektu, jeho přípravu a formulaci. Zaujme-li organizaci nápad a myšlenka KDC nebo pomůže-li to k naplnění cílů organizace a statutární orgány program schválí, může na základě toho začít realizace programu.

²⁷ Kontaktování týmu lidí by mohl být také prvním krátkodobým cílem – vytvoření vhodného zázemí pro prezentaci organizacím.

²⁸ Dobrovolnictví, problematika prevence sociálně patologických jevů, umění a další témata dle kreativity těch, kteří se chtějí zapojit.

3.4 Implementace a monitoring

Pro tento krok je nutné mít naplánovány všechny klíčové aktivity. Velkou podporou jsou kvalitně a důkladně zvládnuté kroky při plánování. Součástí je průběžný monitoring konkrétních aktivit.

3.5 Hodnocení a zpětná vazba

V rámci zpětné vazby by probíhaly pravidelné porady s představiteli KDC a organizace. Dále by probíhaly porady v rámci programu – manažer programu společně s dobrovolníky.

V rámci centra by byla umístěna schránka pro pochvaly, podněty a připomínky. Probíhalo by také pravidelné ústní dotazování. Návštěvnost centra by byla dalším ukazatelem úspěšnosti.

Konkrétní nástroji ověření mohou být dotazníky, rozhovory. Rozhovor je interakce mezi tazatelem a respondentem, zatímco dotazníkem respondent odpovídá písemně na otázky tištěného formuláře (Disman, 2005).

Závěr

Předmětem a cílem této práce bylo navržení postupu vytvoření projektu komunitního dobrovolnického centra.

Jedná se o vytvoření programu pro rozvoj, realizaci a propojení českého a zahraničního dobrovolnictví. Toto místo by dle návrhu mělo sloužit k možnosti seberealizace lidí, kteří se chtějí do projektu zapojit. Prostor by měl pomoci vytvářet a rozšiřovat hodnoty, postoje a vlastnosti občanské společnosti. Tyto vlastnosti jsou nesené občanem a komunitou, společností, ve které žije.

Bakalářská práce je rozdělena na tři kapitoly.

V první kapitole je popsána občanská společnost, její vlastnosti a prvky a dále rozdělení. Částí této společnosti je neziskový sektor tvořený neziskovými organizacemi, jež jsou popsány v dalších kapitolách. Projekt je zaměřen na komunitní a dobrovolnickou práci, proto se v další části práce věnuji teoretickému popisu problematiky dobrovolnictví, dobrovolníků, jejich motivaci, typům a v neposlední řadě evropské dobrovolné službě, jejíž program by měl zaštitit zastoupení zahraničních dobrovolníků. Dále je rozebíráno téma komunity a komunitní práce.

Druhá kapitola je věnována popisu projektu. Samostatná část komunikace na téma projektů navazuje. Toto téma je nedílnou součástí tvorby, realizace a vyhodnocení projektu. Poslední část popisuje jednotlivé fáze tvorby projektu a skládá se z popisu metody logického rámce a tvorby záměru projektu. Formulace záměru obsahuje vizi, poslání a cíle. Dále z přípravy projektu, jež je další podkapitolou zahrnuje tvorbu STEP a SWOT analýz – situační analýzy. Dále je věnována pozornost cílovým skupinám a jejich potřebám, tvorbě koncepce financí a personálu a termínování a harmonogramu.

Poté je to fáze posouzení, schválení a implementace, tedy části realizace projektu. Po celou dobu je prováděn monitoring, vyhodnocení a tvorba zpětné vazby, jež jsou popsány v dalších kapitolách.

Poslední základní třetí kapitola je koncipována jako tvorba návrhu konkrétního projektu komunitního dobrovolnického centra. Celá tato část vychází z předešlých kapitol. Největší část práce je věnována fázi formulace záměru a tvorby plánu projektu. Část posouzení a implementace s navazujícím vyhodnocením by byla provedena až v případě, že by došlo ke schválení projektu. Přesto tyto fáze musí být také řádně naplánovány – s příležitostmi i riziky. Tato práce je však popisuje spíše okrajově.

Vytváření konceptu návrhu má svou logickou posloupnost a navazuje na první dvě kapitoly. Při její tvorbě jeden člověk není schopen pojmout všechny možnosti a kritéria, proto je lépe pracovat v týmu lidí a vše společně konzultovat. Ideální zastoupení jsou pracovníci z praxe, ale i laici. Vize, poslání a cíle spolu velmi úzce souvisí. Každá z těchto položek se dá rozebírat velice podrobně a konkrétně do měřitelné podoby. Návaznost je více než jasná. Projekt takového centra je silně založen na idealismu a otevřenosti lidí. Pro jeho vytvoření by se muselo s komunitou pracovat dlouhou dobu předem.

Bakalářskou práci jsem psala s motivací vytvořit návrh projektu, který může být využit nezisková organizace pro realizování vlastního poslání a cílů. Dobrovolnictví je práce, která je sama o sobě obrovskou hodnotou.

Bibliografický seznam

Literatura:

1. Bačuvčík, R. (2004). Ke konstituci sociálních marketingových komunikací jako oboru. In Pavlů, D. a kolektiv (Eds.), *Marketingové komunikace a firemní strategie* (s. 93). Zlín: UTB ve Zlíně.
2. Bučko, M. Gerstley, L. (1997). *Marketing: Jak na to?*. USA: The Johns Hopkins University Institut for Policy Studies.
3. Čepelka, O. a přátelé. (1997). *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec: Nadace Omega.
4. Čepelka, O. (2003). *Průvodce neziskovým sektorem Evropské Unie*. Liberec: Nadace Omega.
5. Disman, M. (2005) *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
6. Duben, R. (1996). *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia.
7. Frič, P. a kol. (2001a). *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*. Praha: NROS, AGNES.
8. Frič, P., Goulli, R. (2001b). *Neziskový sektor v České republice : výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha : Eurolex Bohemia.
9. Frič, P. Pospíšilová, T. a kol. (2010). *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*, Praha: AGNES.
10. Frič, P., Vávra, M. (2010) In Frič, P., Pospíšilová, T., Tošner, J., Vávra, M. (Eds.), *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: AGNES.
11. Hannagan, Tim J. (1996). *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press.
12. Hartl, P. (1997). *Komunita občanská a komunita terapeutická*. Praha: Sociologické nakladatelství.
13. Hodač, T., Marciszová, A., Čáková, J., Kušková, Š., Urban, M. (2009). *Dobrovolnictví*. Praha: Národní institut dětí a mládeže.

14. Horáková, I. (2000). Komunikace a značka. In Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H. (Eds.), *Strategie firemní komunikace* (s. 63 – 64). Praha: Management Press.
15. Chvalovský, V. (2005). *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI.
16. Kažmierski, T., Pelc, P. (2003). *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: REC ČR.
17. Kinkor, M. (2003). In Matoušek, O. a kol. (Eds.), *Metody a řízení sociální práce* (253 – 270). Praha: Portál. s.r.o.
18. Ledvinová, J., Pešta, K. (1996). *Základy fundraisingu*. Praha: ICN.
19. L'etang, J. (2009). *Public relations, základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Praha: Portál.
20. Marek, D., Kantor, T. (2007). *Příprava a řízení projektů ze strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Barrister, Principál.
21. Matoušek, O. a kol. (2003). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s.r.o.
22. Mludek, I. *Mediální strategie pro charitativní a neziskové organizace*. 2010. nepublikováno.
23. Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s.
24. Příhodová, A. (2004). Koncept komunity v komunitní sociální práci. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 3, s. 43 – 55.
25. Přichystal, A. (2008). *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb Jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk: VEGA-L.
26. Rektořík, J. a kolektiv. (2001). *Organizace neziskového sektoru – Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o.
27. Řezníček, I. (1994). *Metody sociální práce*. Praha: Sociologické nakladatelství.
28. Shuringa, L. (2004). Boj za uznání komunitní práce potrvá dlouho. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 3, s. 39 – 42.
29. Skovajsa, M. a kolektiv (2010). *Občanský sektor – Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.
30. Svoboda, V. (2006). *Public relations - moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, a.s.

31. Svoboda, V. (2009). *Public relations - moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, a.s.
32. Šedivý, M., Medlíková, O. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing a.s.
33. Škapová, H. (2000). Podniková vize: kdo jsme a kam jdeme. In Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H., (Eds.), *Strategie firemní komunikace* (s. 89 – 210). Praha: Management Press.
34. Tošner, J. Sozanská, O. (2002). *Dobrovolnictví a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál.
35. Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s.
36. Zatloukal, L (2008). *Plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Internetové zdroje:

1. HAKEN, R. Třetí sektor. In ŠKARABELOVÁ, S. (ed.). *Definice neziskového sektor: Sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS* [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, [cit. 2011-03-30]. Dostupný z: http://www.e-cvns.cz/soubory/Definice_neziskoveho_sektoru.pdf.
2. NEZNÁMÝ AUTOR. *komunita* [online]. 2010. [cit. 2011-03-29]. Dostupné z: http://slovník-cizich.slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=komunita.
3. PORTAL.GOV.CZ. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů* [online]. Ministerstvo vnitra. Datum vydání neuvedeno. Datum aktualizace neuvedeno [cit. 2011-03-30]. Dostupný z : http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=586/1992&PC_8411_p=18&PC_8411_l=586/1992&PC_8411_ps=10#10821.
4. PORTAL.GOV.CZ. *Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů* [online]. Ministerstvo vnitra. Datum vydání neuvedeno. Datum aktualizace neuvedeno [cit. 2011-03-30]. Dostupný z:

- http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=198&PC_8411_p=2&PC_8411_l=198/2002&PC_8411_ps=10#10821.
5. STANÍČEK, Z. *Řízení projektů, podstata řízení projektů, I. díl*. [online]. Datum vydání neuvedeno. Datum aktualizace neuvedeno [cit. 2011-03-30]. Dostupný z: http://www.ipma.cz/dokumenty_clanky/RP1.pdf
 6. THE FOREST. *About* [online]. Datum vydání neuvedeno. Datum aktualizace neuvedeno [cit. 2011-03-30]. Dostupný z: <http://blog.theforest.org.uk/about>.
 7. NEZISKOVKY.CZ. *Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů* [online]. 2008. [cit. 2011-03-30]. Dostupný z: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/legislativa/zakony-pro-nno/zakon/92.html>
 8. NEZISKOVKY.CZ. *Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů* [online]. 2008. [cit. 2011-03-30]. Dostupný z: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/legislativa/zakony-pro-nno/zakon/1.html>.
 9. NEZISKOVKY.CZ. *Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů* [online]. 2008. [cit. 2011-03-30]. Dostupný z:
 10. NEZISKOVKY.CZ. *Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů*. [online]. 2008. [cit. 2011-03-30]. Dostupný z: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/legislativa/zakony-pro-nno/zakon/4.html>
 11. NEZISKOVKY.CZ. *Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů (aktuální novelizované znění)* [online]. 2008. [cit. 2011-03-30]. Dostupný z: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/legislativa/zakony-pro-nno/zakon/2.html>
 12. PROGRAM MLÁDEŽ V AKCI. *Evropská dobrovolní služba* [online]. 2007. [cit. 2011-03-30]. Dostupný z: <http://www.mladezvakci.cz/evropska-dobrovolna-sluzba/>
 13. PROJECT MANAGEMENT T-KIT. *Project management – what is a project?*. [online]. 2010. [cit. 2011-03-30]. Dostupný z: http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/T_kits/3/3_step01.pdf.

14. PROJECT MANAGEMENT T-KIT. The Project: Step by step. [online]. 2010. [cit. 2011-03-30]. Dostupný z: http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/T_kits/3/2_project.pdf,
15. VOSTROVSKÝ, V. ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti* [online]. 2008. [cit. 2011-03-31]. Dostupný z: <http://texty.agnes.cz/data/text/3/3-text.pdf>.

Seznam příloh

Příloha č. 1 Tabulka rizik

Příloha č. 2 Metoda logického rámce – konkrétní příklad

Příloha č. 1

Tabulka rizik (vzor)

Označení rizika	Stručný popis příznaků	Rizikový plán (reakce na riziko)	Závažnost dopadu (1 – 5)	Pravděpodobnost výskytu (1 – 5)	Stupeň kontroly rizika (1 – 5)

Tabulka č. 1

Příloha č. 2

Metoda logického rámce	Definice	Indikátory dosažení	Prostředky ověření	Předpoklady a rizika
Obecný cíl (poslání)	rozvoj, rozšíření a propojení českého a zahraničního dobrovolnictví	Statistické údaje	Statistické grafy, tabulky. Dotazníky, rozhovory, ankety.	Neochota vykonávat dobrovolnou činnost. Xenofobie, rasismus, jazyk
Specifický cíl	Vytvoření prostoru pro rozvoj a podporu dobrovolnictví.	Práce manažera a dobrovolníků Návštěvnost centra	Novinové články. Zpětná vazba od klientů Měsíční výsledkové zprávy, výkazy práce	Nedostatečná podpora komunity. Neprovedení analýz Špatná volba manažera
Výstupy	Vytvoření komunitního centra. Zapojení dobrovolníků z Česka a zahraničí. Projekt je úspěšně řízen.	Vydání výsledkové zprávy za jednotlivé měsíce. Příjezd zahraničního dobrovolníka Vedení účetnictví	Výkazy dobrovolníků. Korespondence programu. Jízdenky dobrovolníka. Účetní kniha. Pokladní kniha	Nedostatečná administrativa, účetnictví. Nevhodná volba dobrovolníka.
Aktivity	Vyhledání zaštitující organizace. Vyhledání vhodných prostor a zajištění technického vybavení. Obsazení personálu. Úprava interiéru, exteriéru.	Uzavření smluv s organizací. Uzavření smlouvy s pronajímatelem prostor. Spolupráce s vysílající organizací.	Smlouvy s organizací. Písemný souhlas statutárních orgánů. Smlouva o pronájmu prostor. Pracovní smlouva s manažerem. Smlouvy dobrovolníků uzavřené s vysílající organizací (také v případě zahraničních dobrovolníků)	Nenalezení organizace. Nalezení organizace, ale přijetí programu s výhradami – nutnost přepracování koncepce. Nevyhledání vhodných prostor, nutnost kompromisů, vypovězení smlouvy, nesolventní jednání majitele, nedostatek financí na technické vybavení, nevyhledání dobrovolníků.