

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

CYRILOMETODĚJSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Katedra křesťanské sociální práce

Michala VOLKOVÁ

Strategické plánování organizace

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Dita PALAŠČÁKOVÁ

Obor: Sociální a humanitární práce

OLOMOUC 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem přitom jen uvedené zdroje.

V Olomouci dne 27.4.2010

Michala Volková

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

OBSAH

ÚVOD	5
1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	6
2 NEZISKOVÝ SEKTOR	9
3 KROKY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V NNO.....	12
3.1 Vize, poslání a hodnoty organizace	12
3.2 Situační analýza	15
3.3 Cíle organizace	18
3.4 Strategie	21
3.5 Implementační plán.....	25
4 PRAKTICKÁ UKÁZKA STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V NEZISKOVÉ ORGANIZACI.....	27
4.1 Popis organizace SHELTER a Riaps	27
4.2 Strategické plánování pro NZDM Shelter	33
ZÁVĚR	48
ANOTACE	49
POUŽITÉ ZDROJE	50
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	53

ÚVOD

Proces vzniku a rozvoje organizace lze považovat za živou kulturu, která se neustále mění a přizpůsobuje podmínkám a potřebám svého okolí. Tato práce popise jeden z nástrojů, jak tyto změny zvládnout, kterým je strategické plánování. Cílem práce bylo přispět k porozumění významu strategického plánování pro neziskové organizace (dále NNO) a také popis jednotlivých kroků při procesu strategického plánování. Práce je pojata ve dvou rovinách – teoretické a praktické, čemuž také odpovídají zvolené metody zpracování práce – studium odborné literatury, analýza a syntéza odborných zdrojů. Praktickou část jsem pak tvořila sama na základě zkušeností svých i kolegů.

Teoretická část práce je stěžejní, popisuje komplexně význam a proces strategického plánování, přičemž zahrnuje důležitost strategického plánování a popis jednotlivých kroků. Nejprve tedy od počátků – vize, poslání, hodnoty a principy, na které navazuje analýza situace organizace a následně cíle a volba strategie. Praktická část práce předkládá čtenářům konkrétní příklad strategického plánování nízkoprahového klubu Shelter. Do nízkoprahového klubu Shelter jsem nastoupila před rokem a v souvislosti s dynamickým rozvojem prostředí pro NNO v ČR mě zaujalo právě téma strategického plánování, které do té doby v organizaci příliš rozpracováno nebylo. Považuji za užitečné popsat proces strategického plánování jednak pro organizaci Shelter samotnou, ale také pro ostatní zájemce a pracovníky v NNO, pro něž se práce může stát třeba inspirací pro rozvoj jejich vlastních NNO.

1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické plánování je proces k zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace, kdy se všechny zainteresované skupiny organizace (mimo cílové skupiny) shodnou na poslání a zaměření organizace, na konkrétních službách a programech a na cestě, kterou bude muset organizace projít k naplnění svých cílů. Smyslem strategického plánování je dobře definovat, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu chtěla nacházet.¹ Se strategickým plánováním úzce souvisí strategie, která představuje jistou alternativní cestu k dosažení určitého cíle či záměru (strategický záměr).² Dokument, který zachycuje výsledky procesu strategického plánování je pak označován jako strategický plán.³ Celý proces strategického plánování, vzniku a implementace strategického plánu a jeho vyhodnocování jsou pak obsaženy procesem strategického řízení.⁴

Při procesu strategického plánování je nejprve nutné uvědomit si minulost organizace a její současný stav a následně jasně formulovat poslání. Dále bychom měli posoudit současnou situaci organizace, kterou získáme pomocí různých situačních analýz. Následujícím krokem je popis toho, kam se chceme jako nezisková organizace dostat, tedy stanovení si cílů. Prostřednictvím strategického plánu pak popíšeme cestu - strategii, kterou budeme sledovat, abychom naplnili tyto cíle.

¹ Srov. ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3. S.28.

² Srov. BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace : Jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha : Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 125 s. ISBN 80-902302-0-2. S.15.

³ Srov. tamtéž.

⁴ Srov. tamtéž, s.16-17.

Závažnost strategického plánování spočívá v množství možností, kterými se nezisková organizace může ubírat, avšak musí zvolit jen jednu, která se až později ukáže jako dobrá, či špatná. Strategické plánování je také na rozdíl od ostatních plánů dlouhodobé a komplexní (např.fundraisingový či marketingový plán bývá většinou na rok, kdežto strategický plán se stanovuje na dobu tří až pěti let).

Proč by se neziskové organizace měly vůbec do strategického plánování pouštět, vysvětluje Bryan Berry ve své knize „Příručka strategického plánování pro neziskové organizace“⁵ uvedením hned několika výhod. Podle něj dochází v organizaci ke zlepšení výkonnosti, stimulace myšlení a vyjasnění si budoucnosti (usměrňuje organizace k vydefinování si svého poslání, popř.jej předefinovat v souvislosti se stávající situací) a řešení nejdůležitějších organizačních problémů (toto umožňuje právě komplexnost procesu strategického plánování). Přínos strategického plánu vidí také ve schopnosti díky tomu přežít pouze s omezenými finančními zdroji, začít konečně jednat místo pouhého reagování na okolí. Strategické plánování také rozvíjí týmovou práci uvnitř organizace, protože na plánu se podílí celá skupina lidí, která tak může ovlivnit celou organizaci a hlavně se strategický plán stává nástrojem, na kterém se dá zájemcům ukázat budoucí záměry organizace.⁶

Kromě přínosů ale může mít strategické plánování organizace také jistá omezení. Jedním z nich jsou příliš vysoké náklady, které v některých případech mohou převýšit přínosy.⁷ A proto by si měla organizace před

⁵ Srov. BARTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. S.19-21.

⁶ Srov. ŠEDIVÝ, M. ; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. S.28.

⁷ Srov. BARTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. S.21.

samotným zahájením procesu strategického plánování předem vymezit, kolik času a financí může obětovat a zda těmto investicím pak budou odpovídat přínosy.⁸ Jinou situací, kdy není vhodné aplikovat strategické plánování je akutní krize ohrožující existenci organizace samotné. Přínosy strategického plánování jsou dlouhodobé a proto těžko budou řešit závažnější existenciální krizi.⁹

Strategické plánování je pro neziskovou organizaci nezbyté zejména v případech, kdy nemá dané pevné fungování v horizontu několika let; v případech, kdy dochází k výraznému ovlivňování externích faktorů (např. ekonomická krize, bankrot dominantního dárce apod.); dojde-li v organizaci k výrazné změně (např. v managementu organizace); nebo tehdy, podařilo-li se organizaci naplnit své poslání a vizi.¹⁰

⁸ Srov. BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. S.21.

⁹ Srov. tamtéž, s.22.

¹⁰ Srov. ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. S.28.

2 NEZISKOVÝ SEKTOR

„[...] Hlavní poslání vidí ve změně lidské bytosti a zlepšování mezilidských vztahů, v kultivování společenského života ve smyslu demokratických idejí humanity, občanské solidarity a vzájemné úcty. Základem a nutným rysem neziskových organizací je dobrovolná aktivita lidí ve vymezené oblasti společenského života a veřejný zájem na nevýdělečně poskytovaných službách.“¹¹

Národní hospodářství lze rozdělit do tří sektorů – podnikatelský (ziskový), veřejný (neziskový státní orgán) a občanský (neziskový nezávislý orgán na státě, který vyplývá z iniciativy občanů). Tato bakalářská práce je úzce spjata právě s občanským sektorem, který lze chápat jako určitý prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a zejména jednotlivými občany, popř. jejich skupinami.¹²

Význam občanského sektoru je důležitý v několika rovinách. Z ekonomického hlediska se lze na existenci občanského sektoru dívat jako na určitou odpověď na nedostatky státu a trhu.¹³ Politologové zase považují za významnou zprostředkovatelskou funkci občanského sektoru

¹¹ DEBBASCH, Charles; BOURDON, Jacques. *Neziskové organizace*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995. 122 s. ISBN 80-85865-78-5.

¹² Srov. DOHNALOVÁ, Marie. Občanský sektor. In ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS)*. Brno : CVNS, 2005. s. 52. ISBN 80-239-4057-0.S.4. S.4.

¹³ Srov. tamtéž, s.6.

právě v prostoru mezi státem a trhem. Neziskové organizace umožňují členstvím občanů aktivní spoluúčast na svých činnostech a jejich prostřednictvím tak mohou vyjadřovat požadavky, přání a potřeby občanů.¹⁴ Konkrétně pak občanský sektor přispívá k zaměstnanosti občanů, podporuje aktivní občanství, demokracii, zajišťuje širokou škálu služeb, zastupuje zájmy občanů a podporuje lidská práva.¹⁵

Občanský sektor je tvořen neziskovými organizacemi, které vznikly dobrovolným sdružením občanů a jež si kladou za cíl nikoli zisk, ale užitek. Nejznámější a nejuznávanější definici neziskových organizací, kterou přijala i Česká republika, přinesli profesoři Salamon a Anheier. Ti popisují neziskový sektor jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům.¹⁶ Pro vymezení nestátní neziskové organizace je podle nich důležité naplnění pěti základních vlastností:

1. **Institucionalizovanost** (musí mít určitou institucionální strukturu)
2. **Soukromé** (musí být institucionálně odděleny od státní správy, nesmí jí být ani řízeny – avšak to neznamená, že nemohou mít státní podporu, rozhodující je to, že organizace je ve své podstatě soukromá)
3. **Neziskovost** (to neznamená, že organizace nemohou tvořit zisk, ale neziskovost je zde myšlena ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nesmí zde docházet k přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace, vytvořený zisk musí být použit výhradně na cíle určené posláním organizace)

¹⁴ Srov. DOHNALOVÁ, Marie. Občanský sektor. S.6.

¹⁵ Srov. tamtéž.

¹⁶ Srov. ŠKARABELOVÁ, Simona (ed.) *Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS)*. 1. vyd. Brno: CVNS, 2005, 52 s. ISBN 80-239-4057-0. S.24.

4. **Samosprávnost a nezávislost** (musí být vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn. že organizace musí být schopny řídit samy sebe, nikoli být ovládány zvenčí – nekontroluje je ani stát ani jiné instituce)
5. **Dobrovolnost** (využívají forem dobrovolné účasti na svých činnostech formou neplacené práce pro organizaci, prostřednictvím darů apod.)

Česká legislativa pak rozlišuje několik základních typů neziskových organizací. Prvním a zároveň nejčastějším typem jsou občanská sdružení (Zákon č.83/1990 Sb. o sdružování občanů), dále obecně prospěšné společnosti (Zákon č.248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech), nadace a nadační fondy (Zákon č.227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech) a církevní právnické osoby (Zákon č.3/2002 o církvích a náboženských společnostech).

3 KROKY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V NNO

Strategické plánování má poměrně jasně danou strukturu a postup. Tato kapitola popisuje jednotlivé kroky průběhu strategického plánování.

3.1 Vize, poslání a hodnoty organizace

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

Zformulování vize organizace by mělo být vždy prvním krokem při založení nové organizace, protože právě vize vyjadřuje její základní orientaci, popisuje čím by měla organizace být a kam se chce ve své oblasti působnosti dostat.¹⁷ Vize by měla svým pohledem do daleké budoucnosti podporovat principy dlouhodobé udržitelnosti, tedy budování kapacit i stability organizace.¹⁸

*„Poslání je smyslem existence neziskových
institucí. Existují proto, aby změnily společnost a život
jednotlivce v ní. Existují pro své poslání a na to nesmí*

¹⁷ Srov. ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 3. upravené vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. 173 s. ISBN 978-80-7041-083-7. S.10

¹⁸ Srov. ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. S.33.

*nikdy zapomínat....Poslání je nutno důkladně promyslet
a připravit se na jeho případnou změnu.“¹⁹*

Pro vznik a dobré fungování organizace je nutné si vymezit to, proč organizace existuje (důvod), oč usiluje a to vše vhodně zformulovat ve svém poslání. Je dobré si také uvědomit, zda jsou stanovená poslání reálná.

„Definice poslání musí mít provozně technické zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, co se organizace opravdu snaží vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.“²⁰

Strečková pak specifikovala poslání neziskové organizace jako definování souboru potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitých hodnot produkovaných statků a služeb.²¹

Definice poslání musí být jasná a jednoduchá, protože na jejím základě se pak stanovují specifické cíle. Poslání by mělo obsahovat základních pět složek – to, oč organizace usiluje, cílovou skupinu, programy a služby, které organizace nabízí, věcnou a územní působnost organizace a hodnoty a základní filozofii organizace. Poslání organizace může a mělo by platit dlouhodobě (základní důvod existence organizace

¹⁹ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Ivan Bureš. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.S.48.

²⁰ Tamtéž, s.16.

²¹ Srov. STREČKOVÁ, Yvonne; MALÝ, Ivan. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha : Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6. S.167.

by měl mít dlouhodobou platnost)²², ale cíle jsou většinou krátkodobé – měly by se měnit, vznikem nových cílů a úkolů rušíme staré, které ztratily na významu.²³ P.F.Drucker definoval tři základní předpoklady, které je nutné splnit pro úspěšné naplnění poslání - vyhledat vhodné příležitosti, prokázat příslušnou kompetenci a bezvýhradně se angažovat.²⁴ Význam správně formulovaného poslání spočívá zejména v záruce toho, že smysl a záměry organizace budou správně pochopeny. Takové poslání ulehčuje rozhodování o jednotlivých cílech a programech organizace a také o využití jejich veškerých zdrojů. Poslání organizace má také význam pro jednotlivé pracovníky tím, že jim umožňuje ztotožnění se smyslem existence organizace a jejími záměry, ale také se podílí na formování organizační kultury²⁵.²⁶

Srozumitelné a podrobné písemné definování hodnot²⁷ musí být nezbytně součástí každého strategického plánu, protože zejména na jejich základě se v organizacích budují organizační kultury. Důležité je uvědomit si co hodnoty v dané organizaci nejsilněji ovlivňují, a jaké hodnoty to jsou, popř.jak se bude posuzovat jejich naplňování. Hodnoty ovlivňují celý život organizace a je důležité, aby jim lidé správně porozuměli, proto je nutné dané hodnoty přesně vymezit a definovat pravidla s nimi spojené. Hodnoty popisují organizaci a její chování. Pro vzájemné sdílení hodnot je nezbytné, aby jim lidé porozuměli a ztotožnili

²² Srov. STRECKOVÁ, Yvonne; MALÝ, Ivan. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. S.167.

²³ Srov. DRUCKER, P.F. *Řízení neziskových organizací : Praxe a principy*. S.19.

²⁴ Srov. tamtéž, s.20.

²⁵ Organizační nebo-li také firemní kultura obsahuje společné hodnoty a normy dané organizace či firmy. Základními funkcemi jsou umožnit pracovníkovi orientaci ve vnitřním životě organizace, sjednocovat lidi, stabilizovat a napomáhat pracovníkům identifikovat se s cíli a záměry organizace.

²⁶ Srov. BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. S.32-33.

²⁷ Pro účely této bakalářské práce jsou hodnoty filozoficko-sociologické kategorie, určité skutečnosti, kterých si daný člověk, skupina či organizace váží a preferuje je.

se s nimi. Počet hodnot se volí podle rozsahu poslání – v praxi se doporučují alespoň tři hodnoty.²⁸ Součástí vymezování hodnot by mělo být také určení jednotlivých indikátorů a ukazatelů, podle kterých se bude posuzovat, zda jsou hodnoty vhodné a prospěšné fungování organizace.

3.2 Situační analýza

Než začneme s veškerým strategickým plánováním, je nejprve třeba zhodnotit současný stav organizace, což zahrnuje analýzu vnitřního i vnějšího prostředí, ve kterém se organizace právě nachází. Právě tato současná situace a úroveň organizace je výchozím bodem pro sestavení odpovídajícího strategického plánu.²⁹ Smyslem situačních analýz však není co nejdokonalejší popis „všeho“, ale spíše uvědomění si toho, co všechno může organizaci ovlivňovat a toto pak zvažovat při procesu strategického plánování.³⁰

Pro hodnocení současné pozice organizace lze využít několika různých metod. Některé z nich jsou uvedeny níže.

SWOT analýza je systematická analýza kombinující analýzu vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Účelem této analýzy je popsat výchozí situaci organizace, ze které začíná své strategické plánování.³¹

²⁸ ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. S.32.

²⁹ Srov. VOSTROVSKÝ, Václav; ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha : AGNES, občanské sdružení, 2008. 141 s. Dostupné z WWW: <<https://servagn.agnes.cz/works/data/text/3/3-text.pdf>>. ISBN 978-80-903696-5-8. S.23.

³⁰ Srov. BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. S.36.

³¹ Srov. VOSTROVSKÝ, V.; ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. S.29-30.

Skládá se ze čtyř částí. V prvních dvou částech se analyzují silné a slabé stránky organizace popisující vnitřní prostředí v organizaci. V následujících dvou částech pak probíhá analýza vnějšího prostředí, kde se definují příležitosti a rizika.³² Tato analýza je jednou ze základních analýz pomocí jejichž výstupů lze určit základní strategické směry pro další rozvoj organizace, přičemž se organizace musí zaměřovat na své identifikované silné stránky a hledat nejlepší příležitosti a zároveň se pokusit snížit své slabé stránky a vyhýbat se možným ohrožením.³³

STEEP analýza analyzuje jednotlivé části vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňují, přičemž vychází z minulého vývoje daných faktorů, analýzy současného stavu a prognózy budoucího vývoje. Během analýzy se hodnotí míra vlivu společenských (demografických), technických (technologický rozvoj), ekonomických, environmentálních a politických (státní politika) faktorů na existenci organizace a její fungování. Cílem této analýzy je rozpoznat vnější faktory, které organizace většinou nemůže ovlivnit, avšak mají na ni významný vliv.³⁴

Analýza konkurence si klade za cíl sesbírat a analyzovat data týkající se přímých i nepřímých konkurentů, tedy organizací, které mohou čerpat prostředky ze stejných zdrojů a které se zabývají stejnou činností jako naše organizace. Analyzují se zdroje konkurentů, skladba projektů, ceny, za které konkurenti poskytují své služby apod. Analýza pak poskytuje informace k tomu, jak se s konkurencí v budoucnu vypořádat, s kým „soutěžit“ a s kým spolupracovat.³⁵ Systematické

³² Srov. ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. S.29.

³³ Srov. VOSTROVSKÝ, V.; ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. S.30.

³⁴ Srov. ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. S.29.

³⁵ Srov. tamtéž.

zkoumání konkurentů a jejich strategií pak umožní porozumět podstatě rivality v daném oboru.³⁶

Jedním ze způsobů této analýzy může být tzv. Porterův model pěti sil, který lze využít pro analýzu oborového prostředí, tedy dalších organizací, které přímo či nepřímo mezi sebou soutěží podobnými službami. Marc Porter, autor tohoto modelu (1980), v jeho rámci identifikoval hlavní síly, které určují chování a rozsah soutěživosti konkurentů v daném oboru. Porter popsal tyto síly jako rivalitu ostatních organizací působících na daném trhu, nové účastníky trhu, celospolečenské zájmy a potřeby, zákazníci a tzv. alternativní služby (riziko substitutů).³⁷

Analýza zainteresovaných skupin neboli analýza zájmových (nátlakových) skupin³⁸ patří mezi složitější analýzy, jejímž cílem je určit, jaký má organizace význam pro jednotlivé zainteresované skupiny, kterých se fungování organizace jakýmkoli způsobem dotýká. Kromě současného stavu posuzuje i zpětně vliv jednotlivých skupin, čímž se může zjistit např. jaký význam má organizace pro danou cílovou skupinu. Výsledkem této analýzy je v konečné fázi definování toho, jak s jednotlivými zainteresovanými skupinami pracovat – koho stačí např. jen informovat, s kým spolupracovat apod.³⁹

Analýza rizik posuzuje význam a působení jednotlivých rizik na činnost organizace. Nejprve se definují všechna možná rizika a poté se hodnotí pravděpodobnost výskytu daného rizika s mírou vlivu tohoto

³⁶ Srov. VOSTROVSKÝ, V.; ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti.*, s.27.

³⁷ Srov. tamtéž, s.26.

³⁸ Srov. tamtéž, s.33.

³⁹ Srov. ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace.* S.29-30.

rizika na fungování organizace. Cílem je posoudit budoucí postup organizace vzhledem k míře pravděpodobnosti a vlivu jednotlivých rizik.⁴⁰ Každá slabá stránka organizace, představuje určitou míru rizika, a proto je nutné, aby vedení organizace prostřednictvím posilování silných a eliminování slabých stránek tyto rizika omezovala na co nejnižší míru.

Výstupem analýz jsou data a informace, která jsou mimo jiné velmi důležitá při procesu tvorby strategického plánu.

3.3 Cíle organizace

Organizace, která si chce naplánovat svůj budoucí vývoj, si musí bezpodmínečně stanovit tomu odpovídající cíle. Při stanovování cílů se nutně vychází z výše uvedených analýz, přičemž se nesmí zapomenout na to, že musí být v souladu s posláním, hodnotami i vizí organizace. Tato kapitola předkládá přehled a popis stanovování cílů, včetně principů, které musí být naplněny a určení cílových skupin organizace.

3.3.1 Strategické cíle

Cíl obecně znamená formulaci toho, čeho bychom s organizací rádi dosáhli v horizontu strategického plánu. Při jeho formulaci se můžeme opřít právě o kritické body organizace a vytvořit tak cíle, které by dokázaly tyto kritické faktory eliminovat a posunout organizaci dál.

⁴⁰ Srov. ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. S.30.

Strategické cíle se stanovují na základě hodnot a vize, znalosti cílových skupin a podporovatelů, znalosti zdrojového zázemí organizace a výstupů jednotlivých situačních analýz. Zatímco poslání organizace je určitým celkovým vyjádřením hlavních směrů činnosti organizace, strategické cíle jsou spíše více konkrétní a účelově strukturované a zaměřené, aby vynikla jejich hierarchie a vzájemné vazby.⁴¹ Stanovené strategické cíle by měly vyjadřovat to, čeho by chtěla organizace dosáhnout v krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých horizontech, tedy jakési krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Konkrétní doporučená plánovací období ve strategickém plánování neziskových organizací se uvádí takto⁴²:

- dlouhodobé cíle – 3-5 let (víceleté plány, které by měly odpovídat časovému období strategického plánu)⁴³
- střednědobé cíle – 1-3 roky (taktické roční plány)
- krátkodobé cíle – 3 měsíce – 1 rok (taktické čtvrtletní plány)

Pro stanovení si těchto cílů je také velmi důležité kvalitní zhodnocení a vyčíslení zdrojů, které bude mít organizace k dispozici, popř.které si bude schopna vytvořit či získat z různých fondů či od sponzorů a jiných dárců.⁴⁴ Dalším důležitým aspektem při stanovování si těchto cílů jsou kapacity, tzn.kvality a schopnosti pracovníků organizace, kteří zejména se budou o naplňování těchto cílů starat. Kromě těchto

⁴¹ Srov. DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia s.r.o., 1996. 376 s. ISBN 80-85963-19-1. S.184

⁴² Srov. VOSTROVSKÝ, V.; ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. S.54.

⁴³ Srov. BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. S. 47.

⁴⁴ Srov. VOSTROVSKÝ, V.; ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. S.57.

dvou aspektů při stanovování si cílů jsou samozřejmě důležité i další informace, jako např. orientace organizace, znalost prostředí apod.⁴⁵

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

3.3.2 Cílová skupina a stakeholders⁴⁷

Vymezení si cílových skupin a stakeholders je základem pro volbu kvalitní strategie organizace. Organizace by si měla vymežit, kdo přesně tvoří tyto skupiny, jak jsou velké, jaké jsou jejich základní potřeby a co skutečně tyto skupiny chtějí.⁴⁸ Opět zde platí pravidlo, že vydefinování cílových skupin a stakeholders by mělo být co nejkonkrétnější a nejpresnější, protože tehdy lze připravit nabídku, která bude „šitá na míru“.

Šedivý s Medlíkovou (2009) popsali složení potenciální cílové skupiny takto: přímí klienti, nepřímí klienti (např. rodinní příslušníci

⁴⁵ Srov. DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. S.184

⁴⁶ ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. S.46.

⁴⁷ Termín převzatý z angličtiny označuje v managementu jakéhokoliv aktéra, který ovlivňuje naši organizaci a jehož ovlivňujeme my naším působením.

⁴⁸ Srov. ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. S.35.

klientů), zaměstnanci, dobrovolníci a členové statutárních orgánů.⁴⁹ Mezi nejčastější stakeholders pak zahrnuli členy statutárních orgánů, management organizace a další zaměstnance, dobrovolníky, dárce a sponzory, zakladatele, média, veřejnost (ta která přímo ovlivňuje chod organizace – např. obyvatelé města, kde organizace působí), dodavatele služeb, spolupracující domácí i zahraniční subjekty a subjekty veřejné správy.⁵⁰

To, že jsou některé kategorie zahrnuty v obou skupinách znamená, že na jejich potřeby lze nahlížet z obou dvou stran – tedy jak na cílovou skupinu, tak i na stakeholders.

3.4 Strategie

„Strategie nás vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci. Dávají rovněž představu o tom, jaké zdroje a kolik lidí budeme potřebovat, abychom dosáhli svého cíle.“

P.F.Drucker⁵¹

Vypracování strategie činnosti organizace je základním předpokladem její úspěšné činnosti a existence, protože vytváří základní předpoklad pro realizaci daných cílů organizace. Cílem strategie je v první

⁴⁹ Srov. ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. S.35.

⁵⁰ Srov. tamtéž, s.35-36.

⁵¹ DRUCKER, P.F.. Řízení neziskových organizací : praxe a principy. S.60

řadě formulovat základní rozvojové záměry organizace.⁵² Pro realizaci je nezbytná ochota k provedení všech možných změn ve všech úrovních činnosti a fungování organizace ze strany těch, kterých se změny týkají. Je tedy nutné, aby vypracovaná strategie dala všem svým pracovníkům určitou jistotu do budoucna. Toto může projevit například tím, že vedení organizace dá najevo to, že myslí na budoucnost pracovníků, ví, čeho chce dosáhnout a hlavně ví, jakými způsoby toho dosáhne.⁵³

Heinz Wehrich⁵⁴ definoval následující čtyři základní typy strategií založené na analýze silných a slabých stránek (odvozeno z anglických pojmů „strengths“ a „weakness“), příležitostí a rizik (odvozeno z anglických pojmů „opportunities“ a „threats“).

SO strategie (silné stránky a příležitosti) se opírá o silné stránky organizace, kterými využívá příležitosti vnějšího prostředí. Je-li u organizace reálná naděje na implementaci této strategie, měla by být zcela určitě použita.⁵⁵

WO strategie (slabé stránky a příležitosti) zlepšuje slabé stránky organizace pro využívání příležitostí poskytovaných vnějším okolím.⁵⁶

ST strategie (silné stránky a hrozby) využívá silných stránek organizace pro odstranění či oslabení vnějších hrozeb.⁵⁷

WT strategie (slabé stránky a hrozby) Je strategií obrannou, při které je snahou organizace minimalizovat své slabé stránky a současně se vyhnout hrozbám z vnějšího okolí.⁵⁸

⁵² DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. S.179.

⁵³ Srov.tamtéž, s.179-180.

⁵⁴ Srov. BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. S.53-54.

⁵⁵ Srov.tamtéž, s.53.

⁵⁶ Srov.tamtéž.

⁵⁷ Srov. tamtéž, s.54.

⁵⁸ Srov.tamtéž.

Šedivý s Medlíkovou⁵⁹ uvádí několik dalších možností strategií, které si lze zvolit.

První je **strategie rozvoje produktu**, jejímž cílem je vytvářet a nabízet nové produkty a služby pro stejné cílové skupiny. Tuto strategii volí organizace v případech, kdy má dobře rozvinuté programy a služby, přičemž stávající klienti jsou s nimi spokojeni a pravděpodobně se také stanou příjemci nových programů. Tuto strategii také volí organizace, která musí čelit silné konkurenci ostatních organizací a potřebuje se odlišovat, nebo v situacích, kdy má organizace vynikající předpoklady pro výzkum a rozvoj.

Druhou možnou strategií je **strategie diverzifikace**, tedy jakéhosi rozrůžňování a rozšiřování počtu. Během této strategie dochází k vytváření a posléze nabídce nových produktů novým cílovým skupinám. Tato strategie je volena tehdy, klesá-li či stagnuje poptávka po hlavních tradičních produktech, nebo v takových situacích, kdy může organizace pro svůj růst a diverzifikaci využít stávajících technologií, pracovních dovedností, podobných pracovních metod, „know how“, vzájemného překrývání cílových skupin apod.

Cílem třetí strategie – **strategie pronikání na trh**, je posílit nabídku a odbyt již stávajících produktů současným cílovým skupinám. Tuto strategii je možné zvolit tehdy, není-li trh, na kterém daná organizace působí, nasycen produkty, které organizace poskytuje, popř. konkurence je velmi slabá. To pak může vést k tomu, že míra využití dosavadních produktů může být současnými příjemci výrazně zvýšena.

⁵⁹ ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. S.108-109.

Čtvrtou možností strategie je **strategie rozvoje trhu**, která spočívá v nabídnutí a posílení odbytu stávajících produktů novým cílovým skupinám. Tuto strategii lze uplatnit tehdy, jsou-li nové distribuční kanály spolehlivé, levné a kvalitní, nebo přesahuje-li pověst organizace současný trh.

Další příklady strategií vhodných pro neziskové organizace uvádí Bryan Barry.⁶⁰

Strategie růstu se zaměřuje na růst velikosti i vlivu organizace, který se může projevovat např. rozšířením nabídky služeb organizace apod.

Strategie spolupráce se soustřeďuje na vytváření spolupráce neziskových organizací a budování společných služeb a programů, které mohou být sdíleny více organizacemi.

Východiskem pro **strategii „zeštíhlování“** je omezování rozsahu služeb organizace z důvodů nejrůznějších omezení (např. finančních).

Strategie specializace a zaměření organizace se zaměřuje na omezení rozmanitosti služeb a programů prostřednictvím vytipování služeb, ve kterých je organizace nejsilnější.

Strategie podnikání směřuje k rozvoji takové podnikatelské činnosti, která umožní organizaci naplňovat poslání.

Strategie vládního kontraktu/zakázky směřuje organizaci k poskytování služeb, které jsou financovány ze státního rozpočtu.

Strategie profesionalizace se soustřeďuje na rozvoj dovedností a schopností pracovníků organizace.

⁶⁰ Srov. BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. S.56.

Strategie omezení profesionality snižuje náklady na poskytování profesionálních služeb, čehož dosahuje díky rozsáhlé práci dobrovolníků apod.

Poslední strategií je **ukončení činnosti organizace**, kterou je třeba využít tehdy, není-li organizace již dále schopna naplňovat své poslání, popř.již bylo poslání naplněno.

Volba a vytvoření správné strategie není vždy jednoduchá, vždy je však klíčové, aby poslání organizace bylo se zvolenou strategií v souladu. Proces vytváření strategie lze rozčlenit do tří fází.⁶¹

První fází je vytváření strategií pro dosažení daného cíle pro kterou lze využít například metody brainstormingu. Cílem této fáze by bylo získat co nejvíce možných způsobů, které mohou napomoci dosažení stanovených cílů. V následující fázi se tyto možnosti vyhodnotí a je vybráno pouze několik nejnadějnějších strategií. Při vyhodnocování návrhů lze použít výstupy SWOT analýzy. V poslední fázi se pak zvolí strategie, která bude implementována.⁶²

3.5 Implementační plán

Zpracování tzv.implementačního plánu je další fází strategického plánování organizace. Jeho význam spočívá zejména v ujasnění si konkrétních postupů, cílů, zdrojů apod. Správný implementační plán by měl obsahovat přehled krátkodobých cílů, konkrétní plán služeb,

⁶¹ Srov. BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. S.61.

⁶² Srov. tamtéž, s.61.

projektů a programů, dále pak personální plány, přehled významných implementačních akcí s vyznačením odpovědnosti a termínů splnění, předběžný odhad výdajů a finanční plán, pravidla pro implementaci strategického plánu, popř.alternativní plán implementace pro případ mimořádných událostí.⁶³

⁶³ Srov. BARTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. S.64.

4 PRAKTICKÁ UKÁZKA STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V NEZISKOVÉ ORGANIZACI

Strategické plánování je dlouhodobý poměrně složitý proces a proto považují za důležité alespoň nastínit, jak by mělo vypadat. Tato kapitola předkládá praktickou ukázkou strategického plánování v nízkoprahovém klubu Shelter.

4.1 Popis organizace SHELTER a Riaps

Nízkoprahový klub (zařízení) pro děti a mládež (dále jen NZDM)⁶⁴ Shelter je součástí příspěvkové organizace RIAPS Trutnov. A proto je důležité při popisu vývoje NZDM Shelter nejprve zmínit alespoň částečně historii RIAPSu. Tato kapitola předkládá nejprve právě historii RIAPSu a v návaznosti na ní i vznik a rozvoj NZDM Shelter.

4.1.1 Historie RIAPSu

Nápad na zřízení podobného zařízení se zrodil v hlavě osazenstva dětské psychiatrie kolem roku 1990. Tři roky trvalo, než se podařilo

⁶⁴ Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách popisuje činnost nízkoprahových zařízení pro děti a mládež jako ambulantní, popř.terénní služby poskytované dětem ve věku od 6 do 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy. Cílem této služby je zlepšit kvalitu jejich života prostřednictvím předcházení či snížení sociálních a zdravotních rizik souvisejících se způsobem jejich života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky k řešení jejich nepříznivé sociální situace, přičemž služba může být poskytována anonymně. NZDM by měla usilovat o sociální začlenění a pozitivní změny v životním způsobu dětí a mládeže, které se ocitly v nepříznivých sociálních situacích, měla by jim poskytovat informace, odbornou pomoc a podporu a tím tak předcházet jejich sociálnímu vyloučení.

nápad uvést do reálné podoby. V tomto období bylo vzorem, a odtud se pak vzal i název, již existující podobné zařízení v Praze. RIAPS je zkratka pro Regionální Institut Psychosociálních Služeb neboli jak se také slangově překládá „rychlá, intenzivní a přátelská služba“. V r. 1993 byl RIAPS zřízen Okresním úřadem v Trutnově. Stal se organizační jednotkou příspěvkového zdravotnického zařízení a jeho cílem bylo poskytovat pod jednou střechou péči o rodinu jako celek. Reálné fungování začalo v r. 1994 s dětským psychiatrem, psychologem a zdravotní/sociální/ sestrou. Zájem o služby vedl v následujících letech k rozšiřování služeb a týmu na úseku psychologické, matrimoniální, spec. pedagogické, psychiatrické, pedopsychiatrické a logopedické péče. V centru pozornosti však stále zůstala rodina. Pracovalo se s klienty v rámci individuálních, párových, rodinných i skupinových aktivit. Další vývoj byl ovlivněn průběžně zadávanými požadavky na řešení dalších otázek, které přicházeli od okresního úřadu, resp. jeho jednotlivých referátů či spolupracujících organizací.

V roce 1997 se objevilo nové naléhavé téma k řešení – drogová problematika. RIAPS tedy začal spolupracovat s protidrogovým koordinátorem Okresního úřadu a zahájil tak první aktivity v této oblasti.

O rok později (1998) se kromě práce s rodinou, organizace začala zabývat také rozvojem skupinové práce s dětmi se speciálními potřebami. Rozeběhla celkem 7 skupin pro děti a dospívající. Kromě služeb kontaktního místa pro uživatele návykových látek byla také zahájena terénní služba pro stejnou cílovou skupinu.

V roce 2000 se zvýrazňuje složka víkendových a pobytových akcí a jiných aktivit mimo zařízení pro děti se speciálními potřebami, pro experimentátory a abstinující toxikomany.

Roku 2002 se organizace začala zabývat oddělením jednotlivých služeb do samostatných celků.

O rok později (2003) pak došlo na změnu zřizovatele a k rozdělení na jednotky: výchovné středisko, kontaktní místo, terénní programy, nízkoprahové zařízení, ambulance. Vymezení nízkoprahového zařízení a jeho přesun do prostor farního úřadu na Úpické.

V roce 2007 byly sociální služby registrovány. Proběhla úspěšná evaluace terénních programů. A od 1.1. se také místo „výchovného střediska“ stává „manželskou a rodinnou poradnou“, a aktivity pro děti se specifickými potřebami se stávají její součástí.

Roku 2008 byl podán a následně schválen projekt na zajištění nových prostor. V těchto prostorách by mělo dojít zase ke spojení všech programů pod jednu střechu, tudíž i NZDM by získalo nové, kvalitnější prostory, kterých by mladí mohli využívat.

4.1.2 Historie NZDM Shelter

Počátky NZDM Shelter jsou datovány kolem roku 2000, kdy se na kontaktním místě pro uživatele drog začala scházet skupinka mládeže s vazbami na drogově závislé v Trutnově a blízkém okolí. A tak se příchozí dělili na dvě skupiny. Jedna část příchozích měla zkušenosti s kouřením marihuany, druhá nikoliv. Přesto však vytvořili jeden celek s blízkými přátelskými vazbami. Ve snaze separovat tuto skupinu od klientů – nitrožilních uživatelů drog, došlo k radikálnímu oddělení

aktivit obou skupin. Nejprve došlo k časovému oddělení uživatelů marihuany a jejich přátel od nitrožilních uživatelů drog, a posléze došlo k oddělení i v rámci prostoru. Toto rozdělení bylo důležité nejen z hlediska „bezpečnosti“, ale také zejména proto, že každá skupina začala vyžadovat jiné druhy aktivit. Pro nitrožilní uživatele drog zůstalo zachováno kontaktní místo, kde hlavní náplní činnosti byly výměny injekčních stříkaček hygienický servis, shánění detoxikace a následné psychiatrické léčby pro klienty rozhodnuté s užíváním drog skončit. Druhá skupina začala naopak vyhledávat aktivity, které by je samotné rozvíjely. Proto bylo třeba nových prostor pro tuto skupinu, které byly nalezeny na farním úřadě Církve Československé Husitské. Hlavní náplní tohoto nově vzniklého klubu byla prevence sociálně patologických jevů právě prostřednictvím nejrůznějších volnočasových aktivit.

Asi rok po přestěhování do nových prostor dochází k první proměně cílové skupiny – starší klienti odchází studovat na vysoké školy, mladší dívky, které klub navštěvovali s nimi postupně odpadávají a mizí. V klubu se je dále nepodařilo udržet. A tak tedy vznikla potřeba kontaktovat novou skupinu a postarat se o další fungování klubu. Nově vytvořená skupinka je sice relativně malá (asi 10 klientů), avšak zajistí fungování klubu, který plní roli neformálního prostoru pro setkávání, realizaci workshopů a dalších víkendových akcí.

Po dalším půl roce se podařilo kontaktovat další nové klienty, kteří početně převažují nad původní skupinou a tak dochází k rozkolu. Původní klienti nesou nelibě změny ve fungování a rozšiřování nabídky klubu směrem k nově příchozím. Mají pocit, že „noví“ je okrádají o

„jejich“ domácí prostor. Po občasných tahačích a dávání na výběr – buď my nebo ti noví – se rozhodnou odejít.

Od té doby funguje klub poměrně stabilně a nepřetržitě bez výraznější výměny cílové skupiny – nově příchozí se průběžně prolínají s odcházejícími a každý rok klub navštěvuje průměrně kolem 150ti klientů.

V roce 2005 dochází také k personálnímu posílení na úvazek 1,4 nebo 1,6. Po roce však nově příchozí pracovník nejeví o klienty přílišný zájem a dochází tedy k rapidnímu úbytku počtu klientů. Je nutné tedy pracovníka vyměnit a na jeho místo přichází nová kolegyně. V této sestavě klub existuje až do současnosti.

4.1.3 Současný stav NZDM Shelter

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Shelter je v současné době stále programem RIAPSu, i když už se několikrát řešily výhody a nevýhody odloučení služby.

Služby, které Shelter poskytuje, se dělí do volnočasových, sociálních a skupinových aktivit. Mezi volnočasové, které jsou využívány nejvíce, patří stolní fotbal a hokej, biliár, stolní tenis, moderní strategické a deskové hry, čaj a možnost vypůjčení knížek. Sociální služby zahrnují: sociálně – právní poradenství, krizovou intervenci, zvyšování sociálních dovedností, podpora při zvládání obtížných životních situací a práce s nahodilou skupinou klientů.

Klub je nyní otevřen čtyři dny v týdnu – od pondělí do čtvrtka v době od dvou do šesti odpoledne. K rozšíření o pondělní provoz došlo před pár měsíci.

Pracovní tým se skládá z dvou lidí na plný úvazek, dvou na úvazek 0,2 a garantkou programu na úvazek 0,05.

Za rok 2008 bylo zaznamenáno 1503 kontaktů volnočasových aktivit, 510 sociálně terapeutických činností, 93 prvokontaktů. Shelter podle statistik navštěvují více muži než ženy a více mezi lety 15 – 18 než 19 – 26.

Shrneme-li rok 2008, počet klientů stagnuje, ne-li lehce klesá. Přibýlo ovšem klientů kolem 15 ti let, s nimiž byl kontakt navázán při akcích NZDM pro základní školy. Z tohoto je zřejmé, že pokud chceme získat více klientů, budeme muset pořádat více akcí pravidelněji. A také dostat se více do povědomí trutnovských mladistvých, což bude znamenat zapracování na PR a rozšířit nabídku služeb.

V roce 2009 je klub posílen o nového pracovníka na plný úvazek, avšak kvůli neshodám je nucena odejít pracovnice zaměstnaná na částečný úvazek. Klub je také na podzim oživen venkovními aktivitami, avšak nepříjemná atmosféra vyvolaná neshodami se projeví do fungování celého klubu. Začíná převládat nechuf a apatie k činnosti s klienty. V této době dochází také ke změně financování - klub začíná být od září 2009 financován z prostředků EU. Tým však dále není schopen sladit svou činnost a tak dochází k novému odlivu klientů. Po řadě omezujících pravidel rezignuje vedoucí klubu na svůj post. Pozice je suplována ředitelkou zařízení. Na jaře 2010 se podaří získat kontakty znovu s původními i novými klienty prostřednictvím besed spojených s ochutnávkami aktivit klubu. V této době také odchází bývalý vedoucí klubu ze zařízení. S odchodem bývalého vedoucího se vypisuje výběrové

řízení na jeho pozici a stávající zaměstnanci doufají v novou motivaci a oživení klubu.

4.2 Strategické plánování pro NZDM Shelter

Tato kapitola poskytuje čtenáři praktickou ukázkou postupu strategického plánování po jednotlivých krocích aplikované na NZDM Shelter. Je třeba poznamenat, že při postupném vzniku měli všichni zaměstnanci příležitost aktivně se podílet, vyjadřovat či vznášet námitky na závěrečnou podobu jednotlivých částí strategického plánování.

4.2.1 Vize, poslání a hodnoty NZDM Shelter

Vize NZDM Shelter

Prostřednictvím vytváření prostoru pro kulturní a volnočasové aktivity pro děti a mládež snižovat kriminalitu dětí a mladistvých na Trutnovsku. Postupně vytvořit společnost odpovědných a aktivních občanů, kteří budou schopni ovlivňovat věci veřejné a upevňovat a uplatňovat demokratické hodnoty ve společnosti.

Posláním NZDM Shelter je usilovat o sociální začlenění a pozitivní změnu v životním způsobu dětí a mládeže v Trutnově a okolí, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci, předcházet jejich sociálnímu vyloučení poskytováním podpory, odborné pomoci, informací a pomoci při řešení jejich problémů.

Hodnoty a základní principy NZDM Shelter

Nízkoprahovost

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

Důvěrnost

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

Dobrovolnost a nezávislost

Děti a mládež využívají služeb a aktivit nízkoprahového klubu pro mládež dobrovolně, v souladu se svými zájmy a potřebami a na základě svého vlastního rozhodnutí. Žádný klient zařízení není k jeho návštěvě nebo využívání služby poskytované zařízením nucen. Pracovníci nízkoprahového klubu pro mládež respektují vlastní rozhodnutí klienta ohledně řešení jeho situace.

Rovnost

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

Cílenost

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

Otevřenost

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

4.2.2 SWOT analýza RIAPSu Trutnov

Pro praktickou část situační analýzy RIAPSu Trutnov jsem zvolila techniku SWOT analýzy a to právě pro její komplexnost, jež popisuje slabé i silné stránky jak vnějšího prostředí organizace, tak i vnitřního.

SWOT analýza byla pořízena na hromadné poradě organizace a podílely se na ní všechny programy RIAPSu. Z důvodů komplexnosti a širšího pojetí SWOT analýzy nebyla analýza provedena přímo na NZDM Shelter, ale na celý RIAPS Trutnov. Dalším důvodem je pak to, že NZDM Shelter je „pouze“ programem RIAPSU Trutnov a s ním musí být také v souladu.

Faktory vnitřního prostředí organizace – přednosti, nedostatky

- Jsou zaměstnanci RIAPSu dobří v činnostech, které vykonávají? – Ano
- Mají zaměstnanci možnost profesionálního vzdělávání? – Ano, ale za nedostatek se dá považovat, že je to hodně otázka peněz a možnosti zástupu v přímé práci

- Spolupracují zaměstnanci navzájem? Jsou schopni otevřeně hovořit o problémech RIAPSu? – Ano, ale je to bezvýhodné, protože se vyjevené problémy dále neřeší
- Pracují zaměstnanci v RIAPSu dlouho nebo se rychle střídají? – Ano, pracují dlouho až na post sociální pracovnice, kde dochází k častým změnám
- Jsou zaměstnanci dostatečně odměňováni a motivováni? – Ne – v organizaci neexistuje prakticky žádná firemní kultura, tudíž ani žádná motivace a odměny, které se vyplácí dle neznámého harmonogramu, dostatečně nemotivují.
- Pracuje organizace s dobrovolníky? Vyhodnocuje někdo jejich práci a požadavky? – Ne – snaha zapojit dobrovolníky do činnosti organizace je jedním z dlouhodobých cílů
- Ví každý z programů, s jakými druhy veřejnosti by měl pracovat? – Ano
- Umí (chápej program) oslovit své klienty s nabídkou služeb a programů? – Ano
- Víme, jaké jsou skutečné potřeby klientů a jak tyto potřeby uspokojovat? – Ano
- Dokážeme dál okolnímu světu najevo, že existujeme? – Ano, ale za každý program zvlášť, nejednotně a nedostatečně
- Spolupracujeme s vytipovanými novináři a využíváme nabízených příležitostí k publicitě? – Ano
- Máme propagační materiály? Jsou univerzální nebo specifické pro každou cíl. skupinu? – Každý z programů má vlastní propagační materiály.

- Vydáváme výroční zprávu? – Ano
- Máme webové stránky? Jakou pozornost jim věnujeme? – Ano, máme, ale nejsou prioritou
- Jaké finanční zdroje využíváme? – Kraj, EU
- Jaké je poměrné zastoupení fin.zdrojů? Nejsme závislí na jednom druhu zdroje? – Ano jsme
- Víme, jaké skupiny dárců by mohly mít zájem o činnost RIAPSu? Víme, čím se od sebe liší a jak je oslovovat? – Ne
- Využíváme všechny fundraisingové aktivity a příležitosti? Je někdo, kdo by to měl na starost? – Ne
- Víme, jak se jednotlivé programy podílejí na čerpání fin.prostředků? – Ano
- Vyhodnocujeme průběžné čerpání financí v jednotlivých programech? Dovedeme předpovědět, kdy nebude mít organizace dostatek fin.prostředků? – Ano
- Jsme schopni učinit změny v realizaci projektů v závislosti na stavu financí? – Ano, ale pouze v případě, že už nebude jiná možnost
- Ověřujeme, zda námi realizované programy přispívají k řešení problémů, které považujeme za důležité? – Ano
- Naplňujeme realizovanými programy své poslání? – Ano
- Vyhodnocujeme spokojenost klientů s našimi programy a službami? – Ano

Faktory vnějšího prostředí organizace – přednosti a nedostatky

- Je cílová skupina naší činnosti jasně definovaná? – Ano

- Odpovídá velikost cílové skupiny naší nabídky, je skupina dostatečně velká i s ohledem na budoucí existenci organizace? – Ano
- Je potřeba našich služeb dostatečně nutná? – Ano
- Oslovujeme svou činností všechny skupiny klientů, o které máme zájem? – Ano, na další není kapacita
- Jsme připraveni měnit svou činnost podle měnících se potřeb klientů? – Ano
- Existují v našem okolí organizace, jejichž poslání se shoduje nebo částečně kryje s naším? – většinou Ne, výjimkou jsou kliničtí psychologové, kteří zasahují do činnosti Manželské a rodinné poradny a DDM, které zasahuje do činnosti NZDM
- Jsou programy RIAPSu atraktivní pro sponzory a dárce? – Ne
- Čerpáme finance z EU? – Ano
- Máme vybudovaný okruh spolupracovníků, kteří nám pomáhají uskutečňovat naše záměry? – Ano
- Co nás vede k tomu, abychom věnovali čas právě RIAPSu? – Nezodpovězeno

Závěr SWOT analýzy

Pokud se zamyslíme nad výše uvedenou analýzou, dojdeme k závěru, že silná stránka organizace je široký okruh působení a návaznost služeb, které se snaží pokrýt veškerou potřebu rodiny. Jde o rozsah od primární až po terciární prevenci, širokou škálu cílové skupiny i doplňující se náplň programů. Silnou stránkou jsou také dlouholeté zkušenosti v oboru, zavedená značka a široká síť spolupracujících subjektů.

Na druhou stranu ovšem právě rozmanitost služeb může být kritickým bodem zvláště v kombinaci s minimální firemní kulturou. Každý program má své vlastní poslání a cíle, které organizaci jako celku chybí. Pracovníci nejsou motivováni ke zlepšování a rozšiřování svých služeb. Dalším rizikovým bodem je spoléhání se na zavedenou značku. Organizace nepracuje systematicky na svém PR, a tudíž nemá ani prostor oslovovat širokou veřejnost a pracovat případně na změně image při zavedení nových služeb. Nedostatkem je také málo finančních zdrojů, které, pokud by nebyly, ohrozí existenci organizace.

Mým závěrem je, že by se do dlouhodobých cílů mělo, krom rozšíření služeb, dostat i zapracování právě na propracovanějším PR, firemní kultuře a zavedení fundraisingu.

Můj návrh je zavedení aparátu pro celkový RIAPS, který by se skládal z lidí, kteří by se starali především o práci s veřejností. Mohl by zahrnovat i shánění dalších finančních zdrojů. Do dnešní doby je tato činnost ponechána v náplni práce pracovníků programu, kteří si na to ne vždy najdou čas, a proto je tato činnost nesystematická, nejednotná a náhodná.

Také chybí jakákoliv motivace pracovníků k činnosti a spoléhání se na zavedené metody (náhodné odměny, výhoda stravenek a kulturního fondu, volná pracovní doba, ponechání volné působnosti v programu apod.) a osobní motivaci pomáhat potřebným, nemůže vydržet navždy. Odejde s dlouholetými pracovníky a nové nezíská.

4.2.3 Cíle NZDM Shelter

Strategické cíle

Strategické cíle Shelter vyjadřují to, čeho bychom chtěli dosáhnout v krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých horizontech a tedy těmto cílům podřizujeme činnost a plánování organizace.

- Vhodnými formami primární prevence předcházet vzniku problémů u dětí a mládeže.
- Vyhledávat a kontaktovat děti a mládež, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci v Trutnově a okolí (terénní práci, nabídkou volnočasových aktivit, spoluprací s dalšími institucemi).
- Podporovat děti a mládež při zvládání obtížných životních situací (problémy v rodině, krizové období života, vztahové záležitosti apod.).
- Podporovat sociální začlenění dětí a mládeže do společnosti včetně zapojení do dění místní komunity (v oblasti vzdělání, možnostech uplatnění se na trhu práce, předcházení a řešení konfliktních společenských situací (šikana, trestná činnost, vandalismus...), zapojení do kulturně-společenského života apod.).
- Zvyšovat sociální dovednosti a kompetence dětí a mládeže (zvládání každodenních dovedností a úkolů např. dodržování pravidel slušného chování, budování a udržování stabilních mezilidských vztahů apod.).
- Poskytovat sociálně právní ochranu dětí a mládeže přítomným návštěvníkům zařízení po celou dobu jejich pobytu v prostoru nízkoprahového klubu pro mládež, (vyhledávání dětí, na které se

sociálně právní ochrana zaměřuje, ochrana dětí před škodlivými vlivy a předcházení jejich vzniku, sociálně výchovná činnost).

Krátkodobé cíle

V NZDM Shelter jsme si určili pár cílů, kterých bychom rádi dosáhli do konce roku 2009, a na které bychom poté navázali při plnění cílů střednědobých a dlouhodobých.

- Zlepšit informovanost o akcích – spustit Facebook.
- Rozšířit rozsah o jedno odpoledne, eventuálně dopoledne , bude-li poptávka.
- Rozšířit terénní program a monitorování míst, kde se nachází problematická mládež vlastními silami, v součinnosti s MěÚ OSV, případně Manželskou poradnou.
- Tlak na klienty, aby sami byli aktivní při tvorbě aktivit a rozhodování o programu.
- Diskuzní fórum, jedno odpoledne vyhrazené přímo pro jejich aktivity.
- Pokračovat ve vzdělávání pracovníků, mj. práce s dobrovolníky, program 5P,....
- Zlepšit evidenci služeb, které nejsou součástí tradiční databáze.
- Účast na „týdnu sociálních služeb“.

Střednědobé cíle

Střednědobé cíle jsou cíle, které jsme si v NZDM Shelter stanovili s tím, že by měly být naplněny do konce roku 2010.

- Udržet rozsah a kvalitu.
- Detailní příprava rozšíření služeb v nových prostorách.

- Informační kampaň ve vztahu k novým prostorám a novým službám.
- Příprava úprav manuálů.
- Nové služby – program 5P, ICM, rozpracování ke startu.

Dlouhodobé cíle jsou cíle splnitelné v letech 2011 – 2016.

- Rozšíření věkové skupiny – klub, klubík,...
- Rozšíření nabídky o programy 5P a ICM.
- Pravidelná nabídka zážitkových „akcí“ na nejméně 2 akce měsíčně.
- Rozšíření provozních hodin na 4-5 dní v týdnu.

4.2.4 Vymezení cílové skupiny NZDM Shelter

Klienty nízkoprahového klubu pro mládež jsou děti a mladí lidé ve věku 14 až 21 let z Trutnova a jeho blízkého okolí, v jejichž životě došlo nebo dochází k událostem, které negativně ovlivňují jejich vývoj, zvláště v těchto oblastech školy a rodiny.

V rámci školy se řeší nejvíce problémy se šikanou, záškoláctvím, strachem z učitelů, problémy s prospěchem a nezvládáním učební látky, problémy s výběrem vhodné školy, problémy s motivací k učení apod.

V souvislosti s rodinou se NZDM Shelter zaměřuje na problémy a konflikty v rodině, rozvod rodičů, týrání a zneužívání dítěte, odchod z rodiny, nezájem rodičů, nedostatek času a péče ze strany rodičů aj.

4.2.5 Zvolená strategie pro NZDM Shelter

Ze SWOT analýzy i ze statistik jsou zřejmé některé body, kterých by se měl strategický plán týkat, aby byl účinný. V první řadě by bylo

třeba zapracovat na managementu, pravomocích a kompetencích pracovníků a jejich motivaci. Dalším bodem by měl být plán na vypracování PR a fundraisingu. Toto ovšem nejsou body, které by bylo v mých silách nějak měnit či řešit, proto bych se ráda držela strategického plánu rozvoje služeb NZDM, který se přímo týká mé náplně práce a které lze využít k naplnění stanovených dlouhodobých cílů.

NZDM Shelter by se během dvou let měl přestěhovat ze stávajících sklepních prostor, které už začínají být nedostačující, do prostor nových. Ráda bych využila tohoto zlomového bodu k nastavení nových služeb, které jsou následující.

- Zapojení dobrovolníků do činnosti NZDM a RIAPSu, a zároveň nabízení zprostředkování dobrovolnické činnosti širší veřejnosti – např. program 5P.
- Získat akreditaci hostitelské organizace pro Evropskou dobrovolnou službu.
- Rozvoj ICM⁶⁵ centra.
- Začátek a rozjezd projektu primární prevence.

Dobrovolníci

Nejčastěji je pro vymezení pojmu dobrovolník používána definice národního dobrovolnického sdružení Hestia⁶⁶, které ho charakterizuje jako člověka, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti. V praxi je běžné, že někteří dobrovolníci dostávají určité symbolické odměny. Každá organizace musí za práci profesionálů platit

⁶⁵ Informační centrum mládeže

⁶⁶ HESTIA, občanské sdružení [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: <www.hest.cz>.

penězi a tak vznikají výdaje. Dobrovolníkovi však mzda není poskytnuta, představuje tak pro organizaci skrytý náklad, který však není výdajem. Služby by se bez účasti dobrovolníků stávaly neúměrně drahé, navíc dobrovolníci zvyšují synergický efekt⁶⁷, neboť pochází z různých profesí, bývají vítaným zástupcem pracovníků v psychicky náročnějších činnostech.

Stát se organizací, která koordinuje dobrovolníky, může kterákoliv. Dobré ovšem je zúčastnit se kurzu, který právě Hestia pořádá „Management dobrovolníků I. + II.“, kde se organizace seznámí pod odborným vedením se všemi úskalími, výhodami i nevýhodami práce s dobrovolníky, s jejich výcvikem, motivací a odborným vedením.

K dobrovolnictví se také vztahuje zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě, který upravuje podmínky pro státem podporované dobrovolnictví (nikoli však podmínky pro obecnou dobrovolnou činnost). Podle tohoto zákona je dobrovolnickou činností myšlena činnost, při níž dobrovolník poskytuje pomoc nezaměstnaným, osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám po výkonu trestu odnětí svobody, osobám drogově závislým, osobám trpícím domácím násilím, jakož i pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase, pomoc při přírodních, ekologických nebo humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování životního prostředí, při péči o zachování kulturního dědictví, při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí, nebo pomoc při uskutečňování rozvojových programů a v rámci operací,

⁶⁷ Efekt společného působení dvou a více pracovníků, který je větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých pracovníků. Je to více než jen pouhá spolupráce, dosahuje se výsledku mnohonásobně většího, než kterého by dosáhli pracovníci pouhou samostatnou činností.

projektů a programů mezinárodních organizací a institucí, včetně mezinárodních nevládních organizací.⁶⁸

Evropská dobrovolná služba

Evropská dobrovolná služba (dále jen EDS) umožňuje mladým lidem zapojit se individuálně nebo ve skupinách do dobrovolnických projektů konaných v zemích EU a v partnerských zemích. Projekty v délce 2 až 12 měsíců jsou zaměřeny na kulturu, děti a mládež, sport, sociální péči, umění, ekologii, atd.⁶⁹

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.⁷⁰

Organizace, která vysílá nebo hostí dobrovolníka, může být nezisková organizace nebo sdružení, místní, regionální či státní orgán nebo mezinárodní vládní organizace.⁷¹

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.⁷²

Cílem EDS je rozvoj solidarity a tolerance mezi mladými lidmi.⁷³

ICM

Oddělení informací a Národní informační centrum pro mládež⁷⁴ je jedním z oddělení Národního institutu dětí a mládeže⁷⁵ Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy.⁷⁶

⁶⁸ Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě, § 2.

⁶⁹ *Mládež v akci* [online]. c2007-2010 [cit. 2010-03-03]. Evropská dobrovolná služba. Dostupné z WWW: <<http://www.mladezv akci.cz/evropska-dobrovolna-sluzba/>>.

⁷⁰ Tamtéž.

⁷¹ Tamtéž.

⁷² Tamtéž.

⁷³ Tamtéž.

Základní ideou Národního informačního centra pro mládež Národního institutu dětí a mládeže (dále jen NICM NIDM) je soustředit veškeré potřebné informace, informační produkty, poradenství a služby pro děti a mládež na jednom místě, v souladu se záměry a cíli strategie státní politiky pro oblast dětí a mládeže a Evropské charty pro mládež, a jejich následná distribuce a popularizace v rámci Informačního systému pro mládež.⁷⁷

V roce 2006 se NICM NIDM podařilo nastartovat novou filosofii v oblasti informovanosti mladých lidí, jejíž hlavní myšlenkou je „být majákem v moři informací a pomáhat mládeži hledat a především najít její cestu“.⁷⁸

NICM NIDM vzniklo jako první informační centrum pro mládež v České republice v roce 1992. Pomohlo a dále pomáhá vzniku dalších informačních center v regionech. Za 16 let své existence si vybudovalo pozici přirozené národní autority v oblasti informačních center pro mládež.⁷⁹

Nabízí metodickou pomoc všem státním a nestátním subjektům k problematice vybudování a provozu ICM. Realizuje školení pro pracovníky ICM (informační centrum pro mládež) z celé ČR, umožňuje nově vznikajícím ICM absolvovat jednodenní stáže přímo v NICM NIDM v Praze. Zodpovídá dotazy pracovníků regionálních ICM a pomáhá jim při tvorbě i realizaci jejich projektů. Pravidelně zasílá přímo do

⁷⁴ NICM - Národní informační centrum pro mládež [online]. c2010 [cit. 2010-03-03]. NICM - Národní informační centrum pro mládež. Dostupné z WWW: <<http://www.icm.cz/>>.

⁷⁵ Národní institut dětí a mládeže [online]. c2009 [cit. 2010-03-03]. Národní institut dětí a mládeže. Dostupné z WWW: <<http://www.nidm.cz/>>.

⁷⁶ <<http://www.icm.cz/>>.

⁷⁷ <<http://www.icm.cz/>>.

⁷⁸ Tamtéž.

⁷⁹ Tamtéž.

regionálních center soubory aktuálních informací ze všech oblastí jednotné klasifikace informací.⁸⁰

⁸⁰ <<http://www.icm.cz/>>.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byl kompletní popis procesu strategického plánování neziskových organizací a jeho důležitosti. Strategické plánování umožňuje efektivní činnost organizace, což napomáhá k dosažení pevné a stabilní pozice na poli neziskových organizací. Organizace může efektivně fungovat tehdy, vydefiniuje-li si to, co chce změnit, co touto změnou dosáhne a jakou cestou toho dosáhne, což jsou základní prvky strategického plánování. Proces strategického plánování je však velmi obtížný a zdlouhavý, k němuž neexistuje žádný konkrétní postup, který by byl aplikovatelný na všechny organizace. Každá organizace musí hledat sama svoji cestu, která ji dovede k cíli. Tato práce může přispět právě k procesu rozhodování a hledání budoucnosti popisem určitého rámce postupu ilustrovaného příkladem na NZDM Shelter.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: VOLKOVÁ Michala

Instituce: Katedra křesťanské sociální práce CMTF UP v Olomouci

Název práce: Strategické plánování organizace

Vedoucí práce: Mgr. Dita PALAŠČÁKOVÁ

Klíčová slova: strategické plánování

nezisková organizace

nízkoprahový klub

děti, mládež

Bakalářská práce pojednává o strategickém plánování neziskové organizace a je pojata ve dvou rovinách – teoretické a praktické. První část práce se zabývá teoretickým popisem strategického plánování, přičemž zahrnuje vlastní význam a důležitost strategického plánování pro neziskové organizace, popis jednotlivých kroků strategického plánování. Druhá část práce ilustruje příklad strategického plánování u konkrétní neziskové organizace. Práce je založena na odborné české i zahraniční literatuře a také na osobních zkušenostech autorky práce s činností nízkoprahového klubu Shelter v Trutnově.

POUŽITÉ ZDROJE

BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace : Jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha : Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 125 s. ISBN 80-902302-0-2.

DEBBASCH, Charles; BOURDON, Jacques. *Neziskové organizace*. Praha : Victoria Publishing a.s. , 1995. 122 s. ISBN 80-85865-78-5.

DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací : Praxe a principy*. Ivan Bureš. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia s.r.o., 1996. 376 s. ISBN 80-85963-19-1.

POJMOSLOVÍ *Nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (NZDM)*. Praha : Česká asociace streetwork, o.s., 2008. 20 s. Dostupné z WWW: <http://www.streetwork.cz/images/download/Pojmoslovi_text.pdf>.

STRECKOVÁ, Yvonne; MALÝ, Ivan. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha : Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6.

ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 3.upravené . Hradec Králové : Gaudeamus, 2008. 173 s. ISBN 978–80–7041–083–7.

ŠKARABELOVÁ, S. (ed.) *Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS)*. 1. vyd. Brno: CVNS, 2005, 52 s. ISBN 80-239-4057-0. S.24.

VOSTROVSKÝ, Václav; ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha : AGNES, občanské sdružení, 2008. 141 s. Dostupné z WWW: <<https://servagn.agnes.cz/works/data/text/3/3-text.pdf>>. ISBN 978-80-903696-5-8.

Zákon č.83/1990 Sb. o sdružování občanů

Zákon č.248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech

Zákon č.227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech

Zákon č.3/2002 o církvích a náboženských společnostech

Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Mládež v akci [online]. c2007-2010 [cit. 2010-03-03]. Evropská dobrovolná služba. Dostupné z WWW: <<http://www.mladezvakci.cz/evropska-dobrovolna-sluzba/>>.

HESTIA, občanské sdružení [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: <www.hest.cz>

NICM - Národní informační centrum pro mládež [online]. c2010 [cit. 2010-03-03]. NICM - Národní informační centrum pro mládež. Dostupné z WWW: <<http://www.icm.cz/>>.

Národní institut dětí a mládeže [online]. c2009 [cit. 2010-03-03]. Národní institut dětí a mládeže. Dostupné z WWW: <<http://www.nidm.cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EDS – Evropská dobrovolná služba

ICM – Informační centrum mládeže

NZDM – Nízkoprahový klub pro děti a mládež

NICM - Národní informační centrum pro mládež

NIDM - Národní institut dětí a mládeže