

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZDRAVOTNĚ SOCIÁLNÍ FAKULTA**

Strategický plán rozvoje sociálních služeb v Oblastní charitě Třeboň

Bakalářská práce

Autor: Lukáš Forst

Vedoucí práce: Mgr. Lucie Bicková

10. 8. 2009

ABSTRACT

Strategic planning is, nowadays, considered to be a highly progressive method of effective management which enables to clearly set the way to meeting the target. The aim of this bachelor's work is to clarify these ideas to the staff of Charita Třeboň, and with the use of the results of this research help them focus on the weaker points of their work.

The object of the research has been to learn whether and to which extent the potential clients are informed about the elementary choice of social services provided, and which of the services have been really used. Finding out which services are imaginable by the respondents, and which of them they would be inclined to use was also an important point of learning. It is the demand for social services that should be essential for the development planning of the organisation.

One of the methods used for the research was a survey. Though the choice of respondents might seem to lack a system of rules, looking at it from a different angle, the responses obtained were satisfactory for the purpose of this task. As the questions asked in the survey were relatively brief, a wider spectrum of population could be addressed which was necessary for giving new directions and defining new ways for the Charity's future activities.

The other method used was an interview (semi-controlled dialogue) with Mrs Lucie Bicková, the manageress of the organisation. The aim of this interview was a sort of "self-reflection" – to see how the management and the staff see the stronger and weaker points of their work, how they reflect on the best qualities and demerits, and find new spheres of action.

The results of the research confirmed, despite the age or sex differences, that the general public is only little familiar with the offer of social services. The number of social services provided, however, corresponds with the official data of the institutions in charge, such as the Job Centre or the Ministry of Labour. The demand corresponds

both with the author's and the Charity's anticipation as cleared while framing the conception of the organisation's development.

The research and its conclusions support the original intentions of the Charity – the necessity of better general awareness of the social system, improved presentation and promotion, as well as prompter reactions to the immediate demand, and improved communication with the sponsors.

The author's future plans include designing a complete strategic plan, as a part of his dissertation.

ABSTRAKT

Strategické plánování je v dnešní době velmi progresivní metodou řízení, která nám umožňuje jasně stanovit směr a způsob, jakým bychom chtěli dosáhnout určitého stavu. Cílem této práce je zpracovávané téma co nejvíce přiblížit personálu treboňské Charity a dle výsledků výzkumu se zaměřit na slabá místa činnosti organizace. Rozvíjet silné stránky, využívat příležitostí a vyvarovat se úskalí procesů fungování organizace.

Předmětem výzkumu je zjistit, jak se široká populace orientuje v základní nabídce sociálních služeb a které z nich využívá. Důležité bylo i zjištění, jaké služby si respondenti dovedou ve svém okolí nejen představit, ale i využít. Zejména poptávka po sociálních službách by měla být bernou mincí v celém plánování rozvoje Oblastní charity Třeboň.

Metodou základního výzkumu je anketa, která sice vzhledem k nesystematičnosti výběru respondentů může být v některých případech zavádějící, avšak účelu práce zcela postačující. Díky stručnosti ankety však mohlo být osloveno široké spektrum obyvatel Třeboně, což je nutné pro stanovení správných směrů, kterými by se měla Oblastní charita Třeboň ubírat. Další použitou výzkumnou metodou je polořízený rozhovor s Mgr. Lucií Bickovou, ředitelkou organizace, jež je předmětem této bakalářské práce. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jaký postoj zaujímá organizace sama k sobě. Kde vidí svoje klady, kde zápory a kde volná pole působnosti.

Výsledky výzkumu potvrdily malou orientaci a základní znalost sociálních služeb, bez rozdílů pohlaví či věku. Naproti tomu využití sociálních služeb přibližně odpovídá oficiálním údajům příslušných institucí, jako jsou Úřad práce či Ministerstvo práce a sociálních věcí. Poptávka po sociálních službách plně odpovídá předpokladům jak autora této práce, tak Charity Třeboň tak, jak byly vytvořeny při tvorbě vize rozvoje.

Závěry vyvozené z výzkumu potvrdily původní záměry Charity Třeboň zvýšit obecnou znalost sociálního systému, lépe prezentovat svoji činnost, reagovat na poptávku a vylepšit komunikaci se sponzory.

Dalším krokem autora by mělo být vytvoření kompletního strategického plánu, jenž by byl náplní jeho diplomové práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma Strategický plán rozvoje sociálních služeb v Oblastní charitě Třeboň, jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne.....

.....

Podpis studenta

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Lucii Bickové za odborné vedení, cenné rady, připomínky a trpělivost při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

1 Současný stav.....	13
1.1 Vize Oblastní charity Třeboň.....	13
1.2 Cíle Oblastní charity Třeboň.....	13
1.3 Výčet hlavních cílů	13
1.4 Oblastní charita Třeboň	14
1.4.1 Občanská poradna.....	15
1.4.2 Astra.....	16
1.4.3 Sběr šatstva	17
1.4.4 Štědrovečerní večere.....	17
1.4.5 Pracovníci a vzdělávání	17
1.4.6 Měsíc pro neziskový sektor	18
1.4.7 Strom splněných přání	18
1.4.8 Pracovní uplatnění	18
1.4.9 Citadela	19
1.4.10 Tříkrálová sbírka.....	20
1.5 Právní forma	21
1.5.1 Předmět úpravy	21
1.5.2 Postavení církví a náboženských společností	21
1.5.3 Podmínky vzniku a působení církví a náboženských společností	21
1.5.4 Registrované církve a náboženské společnosti.....	22
1.5.5 Zvláštní práva registrovaných církví a náboženských společností.....	23
1.5.6 Společná ustanovení o registraci.....	23
1.5.7 Návrh na registraci církve a náboženské společnosti	24

1.5.8 Svazy církví a náboženských společností	25
1.6 SWOT analýza	26
1.6.1 Úvodní SWOT analýza.....	26
1.6.2 Analýza pracovního prostředí.....	28
1.6.3 Analýza finanční udržitelnosti organizace.....	29
1.7 Strategické plánování a řízení organizace	30
1.7.1 Co je strategický plán	30
1.7.2 Písemná podoba strategického plánu	31
1.7.3 Organizace strategického plánování	33
1.7.4 Implementace strategického plánu.....	38
1.7.5 Přínosy a omezení	41
1.7.6 Nejčastější chyby- rizika.....	43
1.7.7 Strategické plánování v kontextu ostatních činností neziskové organizace ..	46
1.7.8 Co je ziskem v NNO	47
2 Cíl práce a hypotézy	49
3 Metodika	50
4 Výsledky	52
4.1 Složení souboru dle pohlaví.....	52
4.2 Složení souboru dle věku.....	53
4.3 Znalost sociálních služeb	54
4.4 Využití sociálních služeb	55
4.5 Poptávka po sociálních službách	56
4.6 Rozhovor.....	57
5 Diskuse.....	60

6 Závěr	62
7 Klíčová slova	63
8 Seznam použitých zdrojů.....	64

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

TABULKA 1	Náklady oblastní charity k 31. 12, 2008.....	15
TABULKA 2	Analýza SWOT.....	27
TABULKA 3	Analýza pracovního prostředí.....	28
TABULKA 4	Zdroje příjmů služby, Občanská poradna	29
TABULKA 5		
TABULKA 6		
TABULKA 7		
Graf 1	Složení souboru dle pohlaví.....	52
Graf 2	Složení souboru dle věku.....	53
Graf 3	Znalost sociálních služeb.....	54
Graf 4	Využití sociálních služeb.....	55
Graf 5	Poptávka po sociálních službách.....	56

ÚVOD

Téma bakalářské práce Strategické plánování v Oblastní charitě Třeboň (dále jen OCHT) jsem si vybral záměrně ze dvou důvodů. Jednak si myslím, že v dnešní době se už většina organizací fungujících na profesionálním základě těžko obejde bez jasně stanovených cílů, vizí či struktur. Je velmi důležité, aby se při své prezentaci mohli opřít o fakta, která určují jejich efektivitu práce. Neziskové organizace jakožto společnosti bez tvorby zisku jsou částečně závislé na příspěvcích od dárců a ti vyžadují, aby jejich peníze byly vynaloženy účelně. Druhým důvodem je fakt, že již několik let působím v organizaci jako dobrovolník a pojí mě velmi korektní vztahy s paní ředitelkou Mgr. Lucií Bickovou. Po konzultaci jsme dospěli k závěru, že práce na toto téma by OCHT velmi prospěla a pomohla v dalším rozvoji. Jelikož OCHT do dnešní doby podobným dokumentem nedisponuje, rád jsem se svěřeného úkolu ujal.

Společenská důležitost organizací působících na poli sociálních služeb je zvláště v době ekonomické krize, kdy se opět zvyšuje nezaměstnanost a snižují se rodinné rozpočty, neodiskutovatelná. Ve „zlatých časech“ hypoték a dostupných půjček se moc lidí nezajímalo o to, jaké problémy by s krizí mohli přijít. A právě v této době je podobných institucí nejvíce potřeba, aby se celospolečenský dopad v negativním smyslu slova minimalizoval.

Cílem práce je zmapovat aktuální stav OCHT. Vytvořit optimální prostředí pro tvorbu strategického plánu, tj. popsat klady, zápory, příležitosti a ohrožení dosavadního řízení. Stanovení postupných úkolů v rámci strategického plánování. V neposlední řadě bude velmi důležité pomocí výzkumu zjistit potřeby a povědomí občanů o sociálních službách v regionu Třeboňsko.

1 Současný stav

1.1 Vize Oblastní charity Třeboň

Vizi Oblastní charity Třeboň je dlouhodobě poskytovat sociální služby na nejvyšší možné úrovni, tzn. v takové kvalitě, jež, by byla minimálně srovnatelná s obdobnými společnostmi. Poskytovat veškeré služby k plné spokojenosti klienta, aby si byl vědom obdržení adekvátní hodnoty a mohl popřípadě služby poskytované OCHT doporučit či využít. Dodržování všech etických a legislativních norem by mělo být samozřejmostí.¹

1.2 Cíle Oblastní charity Třeboň

Hlavním cílem OCHT s předmětem činnosti sociální služby je poskytnout klientovi vhodnou péči s optimálním výběrem služeb pro celkovou rehabilitaci. Ve vztahu ke zřizovateli bude cílem zabezpečovat co možná nejvyšší efektivitu procesů a vytížení kapacit. V oblasti personální je třeba zajistit vhodnou skladbu profesionálního týmu zaměstnanců a jejich optimálního vytížení. Nezbytná je též dobrá péče o pracovníky a řízení jejich rozvoje.²

1.3 Výčet hlavních cílů

Provést procesní a organizační analýzu organizace. Zhodnotit a zoptimalizovat chod. Zajistit řízení z centrální úrovně. Zracionalizovat procesy, případně zavést nové za účelem zvýšení kvality.

¹ BICKOVÁ, L. Přehled fungování Oblastní charity Třeboň. Ústní podání, 2008.

² BICKOVÁ, L. Cíle Oblastní charity Třeboň. Ústní podání, 2008.

- Vhodná organizační struktura;
- Racionalizace správy a řízení majetku;
- Racionalizace procesů nákupů;
- Schopnost správně reagovat na změnu vnějších podmínek;
- Optimální vytížení kapacit a pracovníků;¹

1.4 Oblastní charita Třeboň

Oblastní charita Třeboň byla zřízena Otcem biskupem ThDr. Antonínem Liškou jako účelové zařízení římskokatolické církve s vlastní právní subjektivitou od 1. 9. 2001.

Je součástí Diecézní charity Č. Budějovice, členem Sdružení Česká katolická charita a Mezinárodní charity Caritas Internationalis.

Naše činnost je financována vícezdrojově z dotací, grantů a příspěvků: Evropské strukturální fondy, Nadace rozvoje občanské společnosti, Jihočeský kraj, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Město Třeboň, Úřad práce J. Hradec dále od sponzorů a dárců: R. A. B., Waldviertler Sparkasse, Lázně Aurora, Hypernova J. Hradec, manželé Váňovi, firma Disper, J. Hadrava, obec Majdalena, obec Lužnice, obec Domanín, bažantnice Prátr a Chlum u Tř., firma Ježek software, Bílý Jednorozec, Lantier Hodonín, Český nadační fond pro vydru, AutoMeškan SH s.r.o. a další anonymní dárci

Spolupracujícími institucemi jsou především sociální odbor při MěÚ Třeboň, azylové domy, Poradna pro ženy a dívky Eva v Č. Budějovicích, úřady podle trvalého pobytu klientů, K – centra v Jihočeském kraji, Podané ruce Brno, JČK, OHS, PL Červený Dvůr, lékárny v regionu, ZŠ, SŠ a učiliště v regionu, Nadace pro vydru, Třeboňská rozvojová o.p.s., Jihočeská rozvojová o.p.s., KP projekt Č. Budějovice, úřady práce, lékaři, Cizinecká a městská policie, PČR.

Pravidelně spolupracujeme s regionálními médii, např. Třeboňský svět, Listy Jindřichohradecka, MF Dnes, Česká televize.¹

¹ BICKOVÁ, L. Cíle Oblastní charity Třeboň. Ústní podání, 2008

Tabulka 1: Náklady oblastní charity k 31. 12, 2008

Název	Náklady v celých tisících Kč
Spotřeba materiálu	52
Spotřeba energie	76
Opravy a udržování	31
Cestovné	16
Ostatní služby	150
Mzdové náklady	868
Zákonné sociální pojištění	304
Zákonné sociální náklady	12
Ostatní nepřímé daně a poplatky	3
Dary	3
Ostatní provozní náklady	56
Odpisy	195
Náklady celkem	1 766

Zdroj: BICKOVÁ, L. Výroční zpráva, Oblastní charita Třeboň 2008, 2008

1.4.1 Občanská poradna

Posláním poradny je podpora při zvládání a řešení obtížných životních situací člověka a pomoc při prosazování jeho práv a zájmů s cílem zvýšit jeho soběstačnost a samostatnost.

Aktivity:

- poradenství – poskytnutí jednoduché informace;
- poskytnutí cílené rady;
- doprovod na úřady a instituce;
- aktivní pomoc v poradně (vyplňování dotazníků)

¹ BICKOVÁ, L. Výroční zpráva 2008, Oblastní charita Třeboň, 2008

- vyjednávání mimo poradnu (škola, rodina...)
- zprostředkování odborných konzultací (psycholog, právník...)
- zprostředkování duchovní promluvy;
- psychosociální poradenský rozhovor
- krizová intervence;
- hygienický a potravinový servis;
- materiální pomoc (nákup potravin, šatstvo, vybavení domácnosti)¹

1.4.2 Astra

Posláním této sociální služby je umožnit seniorům, chronicky nemocným a osobám se zdravotním postižením prožít důstojný život, zůstat co nejdéle ve svém domácím prostředí a necítit se sám. Nabízí uživatelům pomoc při zvládnutí každodenních úkonů, rodině a pečujícím osobám úlevu a podporu. Služba nabízí respitní (úlevovou) péči, osobní asistenci, pečovatelskou službu.

Aktivity:

- pomoc při běžných úkonech denní hygieny, pomoc při koupání;
- pomoc při podávání či přípravě jídla a pití;
- pomoc při zajištění běžného chodu domácnosti;
- asistenci při vycházkách, pomoc při cvičení;
- doprava a doprovod k lékaři, na vyšetření;
- doprava a doprovod při nákupu;
- dovoz nákupu, donáška léků;
- respitní péči – zástup za pečující rodinu v péči o seniora (úleva pro rodinu s možností vyřídit si své záležitosti a načerpat nových sil)
- zprostředkování duchovní promluvy s knězem;²

¹ BICKOVÁ, L. Výroční zpráva 2008, Oblastní charita Třeboň, 2008

² BICKOVÁ, L. Výroční zpráva 2006. [online]. © 2007. [cit. 2009-05-16]. URL: <http://trebon.charita.cz/img/vyrzpr3.pdf>

1.4.3 Sběr šatstva

Od jara do podzimu probíhal pravidelně 1x týdně a sloužil tradičně k humanitárním účelům (přímá pomoc potřebným a do zahraničí).¹

1.4.4 Štědrovečerní večeře

Pro sociálně slabé, osamělé občany a seniory probíhá za pomoci dobrovolníků dne 24.12 v prostorách Klubu důchodců v DPS v Třeboni. Tradiční štědrovečerní pokrm s vánočním cukrovím a ovocem byl připraven pro 30 občanů.²

1.4.5 Pracovníci a vzdělávání

Činnost charity v roce 2006 zajišťovalo celkem 9 pracovníků, kteří poskytovali odborné sociální služby a dále se vzdělávali formou kurzů, výcviků a seminářů:

- Psychoterapeutický výcvik (integrovaná psychoterapie)
- Seminář – Filozofie a etika v sociální práci a sociálně zdravotnických zařízeních;
- Standardy kvality sociálních služeb – asistent, konzultant;
- Trénink prezentačních dovedností;
- Komunikace se seniory;³

¹ BICKOVÁ, L. Sběr šatstva. Ústní podání, 2008

² BICKOVÁ, L. Výroční zpráva 2006. [online]. © 2007. [cit. 2009-05-16]. URL: <http://trebon.charita.cz/img/vyrzpr3.pdf>

³ BICKOVÁ, L. Vzdělání. Ústní podání, 2008

1.4.6 Měsíc pro neziskový sektor

V měsíci únoru proběhla v rámci akce Měsíc pro neziskový sektor:

- přednáška na téma Jak a proč stárneme a co nás ve stáří čeká?
- Den otevřených dveří, kde návštěvníci mohli zhlédnout prostory Oblastní charity a získat odpovědi na své otázky;¹

1.4.7 Strom splněných přání

Akce „Strom splněných přání“ proběhla v prosinci 2008 v prostorách supermarketu Hypernova J. Hradec. Nakupující v předvánočním shonu nezapomněli na potřebné a prostřednictvím charity jim nadělili drobné dárky.²

1.4.8 Pracovní uplatnění

Jednoroční projekt podporující osoby znevýhodněné při vstupu na trh práce, mezi něž patří dlouhodobě nezaměstnaní, lidé bez přístřeší, zdravotně a duševně postižení, příslušníci romské komunity, ženy vracející se na trh práce po mateřské dovolené a další.

Cílem projektu je pomoci těmto skupinám lépe se uplatnit na trhu práce, jejich motivace a zmírnění překážek znevýhodnění.

¹ BICKOVÁ, L. Měsíc pro neziskový sektor. Ústní podání, 2008

² BICKOVÁ, L. Výroční zpráva 2008, Oblastní charita Třeboň, 2008

Projekt vznikl za finanční podpory Globálního grantu realizovaného v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů v partnerství s Úřadem práce Jindřichův Hradec.

Služby:

- sociální poradenství včetně poradenství v domácím prostředí, zprostředkování další odborné pomoci, doprovodu na úřady a instituce;
- pomoc pro snadnější vstup na trh práce – psaní životopisů, žádosti o pracovní místo, osvojování vhodných způsobů komunikace, kurzy komunikace;
- podpora počítačové gramotnosti – počítačové kurzy zaměřené na základní dovednosti a internet
- pomoc při orientaci v hledání zaměstnání využívání internetu, médií;
- veřejně přístupné místo s připojením k internetu;¹

1.4.9 Citadela

Centrum ukončilo po jednáních s Jihočeským krajem a Radou vlády pro koordinaci protidrogové politiky svou činnost v červnu 2006 na základě potřeby přemístění centra do Jindřichova Hradce.

Centrum poskytovalo poradenské služby v oblasti závislostí na návykových látkách v kontaktní místnosti, navazovány kontakty s klienty, podchycování experimentátoři, seznamování potencionálních klientů se službami, realizace terénního programu v Jindřichově Hradci a Českých Velenicích (distribuce náčiní pro méně rizikovou aplikaci a kondomů, vitamínů, sběr pohozeného injekčního materiálu, základní zdravotní ošetření).

Služby byly určeny osobám experimentujícím, problémovým uživatelům návykových látek, závislým uživatelům kteří nejsou motivováni k abstinenci,

¹ BICKOVÁ, L. Výroční zpráva 2008, Oblastní charita Třeboň, 2008

bezproblémovým a motivovaným uživatelům, závislým při prvním kontaktu s odbornou institucí, rodinným příslušníkům, partnerům, pedagogům, výchovným poradcům.

Základní poskytované služby:

- výměnný program (v terénu i v centru)
- poradenství (individuální, soc. právní, bezpečný sex, bezpečné brání)
- poradenství pro
- testy HIV/HCV, těhotenské
- asistenční služba
- krizová a včasná intervence
- hygienický, potravinový, vitaminový servis
- sociální práce, asistenční služba¹

1.4.10 Tříkrálová sbírka

Celorepubliková akce v Třeboni proběhla již šestým rokem. V roce 2008 byl obecným účelem sbírky pomoc rodinám a lidem v nouzi u nás i v zahraničí a podpora charitního díla. Výtěžek sbírky činil 53 813 Kč.

Z celkové vybrané částky bylo rozděleno 35% na Sdružení české katolické charity (z toho 10% na humanitární pomoc) a 65% použito na Třeboňsku, konkrétně na:

- projekt ASTRA – plnohodnotný život seniorů a zdravotně postižených
- přímou pomoc sociálně slabým a občanům v nouzi – základní potraviny a věci osobní potřeby včetně štědrovečerní večeře pro seniory a osamělé občany
- Občanskou poradnu – na zajištění hygienického servisu pro sociálně slabé občany²

¹ BICKOVÁ, L. Výroční zpráva 2006. [online]. © 2007. [cit. 2009-05-16]. URL: <http://trebon.charita.cz/img/vyrzpr3.pdf>

² BICKOVÁ, L. Výroční zpráva 2008, Oblastní charita Třeboň, 2008

1.5 Právní forma

1.5.1 Předmět úpravy

Tento zákon upravuje postavení církví a náboženských společností, 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 (dále jen "evidovaná právnická osoba") a působnost Ministerstva kultury (dále jen "ministerstvo") ve věcech církví a náboženských společností.

1.5.2 Postavení církví a náboženských společností

Církev a náboženská společnost vzniká dobrovolným sdružením fyzických osob a svébytně rozhoduje o věcech spojených s vyznáváním víry, o organizaci náboženského společenství a o vytváření k tomu určených institucí. Stát, kraje a obce nemohou provádět náboženskou nebo protináboženskou činnost. Církev a náboženská společnost spravují své záležitosti, zejména ustanovují a ruší své orgány, ustanovují a odvolávají své duchovní a zřizují a ruší církevní a jiné instituce podle svých předpisů nezávisle na státních orgánech. Církev a náboženská společnost nesmí používat název, který by ji mohl podle názvu činit zaměnitelnou s registrovanou církví a náboženskou společností nebo jinou právnickou osobou.

1.5.3 Podmínky vzniku a působení církví a náboženských společností

Vznikat a vyvíjet činnost nemůže církev a náboženská společnost, jejíž činnost je v rozporu s právními předpisy a jejíž učení nebo činnost ohrožuje práva, svobody a

rovnoprávnost osob a jejich sdružení včetně jiných církví a náboženských společností, ohrožuje demokratické základy státu, jeho suverenitu, nezávislost a územní celistvost, a je v rozporu s ochranou veřejné mravnosti, veřejného pořádku, veřejného zdraví, principy lidskosti a snášenlivosti a bezpečnosti osob, popírá nebo omezuje osobní, politická nebo jiná práva fyzických osob pro jejich národnost, pohlaví, rasu, původ, politické nebo jiné smýšlení, náboženské vyznání nebo sociální postavení, rozněcuje nenávisť a nesnášenlivost z těchto důvodů, podporuje násilí nebo porušování právních předpisů. Omezuje osobní svobodu osob zejména tím, že využívá psychický a fyzický nátlak k vytvoření závislosti, která vede k fyzickému, psychickému a ekonomickému poškozování těchto osob a jejich rodinných příslušníků, k poškozování jejich sociálních vazeb včetně omezování psychického vývoje nezletilých a omezování jejich práva na vzdělání, zabraňuje nezletilým přijmout zdravotní péči odpovídající zdravotním potřebám, nebo je utajována vcelku nebo v některých částech, stejně jako organizační struktura církve a náboženské společnosti a vazby na zahraniční složky, je-li částí církve nebo náboženské společnosti působící mimo území České republiky.

1.5.4 Registrované církve a náboženské společnosti

Církev a náboženská společnost se stává právnickou osobou registrací (dále jen "registrovaná církev a náboženská společnost") podle tohoto zákona, pokud tento zákon nestanoví jinak. Registrovaná církev a náboženská společnost může k plnění svého poslání zejména vyučovat a vychovávat své duchovní i laické pracovníky ve vlastních školách a jiných zařízeních i na vysokých školách bohosloveckých a bohosloveckých fakultách za podmínek podle zvláštních právních předpisů získat oprávnění k výkonu zvláštních práv podle tohoto zákona.

1.5.5 Zvláštní práva registrovaných církví a náboženských společností

Registrovaná církev a náboženská společnost může za podmínek stanovených tímto zákonem k plnění svého poslání získat oprávnění k výkonu těchto zvláštních práv. Mohou vyučovat náboženství na státních školách podle zvláštního právního předpisu, pověřit osoby vykonávající duchovenskou činnost k výkonu duchovenské služby v ozbrojených silách České republiky, v místech, kde se vykonává vazba, trest odnětí svobody, zabezpečovací detence, ochranné léčení a ochranná výchova, být financována podle zvláštního právního předpisu o finančním zabezpečení církví a náboženských společností, konat obřady, při nichž jsou uzavírány církevní sňatky podle zvláštního právního předpisu, zřizovat církevní školy podle zvláštního právního předpisu, zachovávat povinnost mlčenlivosti duchovními v souvislosti s výkonem zpovědního tajemství nebo s výkonem práva obdobného zpovědnímu tajemství, je-li tato povinnost tradiční součástí učení církve a náboženské společnosti nejméně 50 let; tím není dotčena povinnost překazít trestný čin uložená zvláštním zákonem.

1.5.6 Společná ustanovení o registraci

Návrh na registraci církve a náboženské společnosti, svazu církví a náboženských společností a návrh na přiznání oprávnění registrované církve a náboženské společnosti k výkonu zvláštních práv podává ministerstvu osoba nebo orgán podle tohoto zákona.

Církev a náboženská společnost nebo svaz církví a náboženských společností jsou registrovány a registrované církvi a náboženské společnosti se přiznává oprávnění k výkonu zvláštních práv ke dni, kdy rozhodnutí o registraci církve a náboženské společnosti nebo svazu církví a náboženských společností nebo rozhodnutí o přiznání

oprávnění k výkonu zvláštních práv registrované církvi a náboženské společnosti ministerstvem nabylo právní moci.

1.5.7 Návrh na registraci církve a náboženské společnosti

Návrh na registraci církve a náboženské společnosti podávají ministerstvu nejméně tři fyzické osoby, které dosáhly věku 18 let, mají způsobilost k právním úkonům a jsou občany České republiky nebo cizinci s trvalým pobytem v České republice (dále jen "přípravný výbor"). Členové přípravného výboru návrh podepíší a uvedou své osobní údaje. V návrhu přípravný výbor určí, kdo z jeho členů je zmocněn jednat jménem přípravného výboru. Podpisy členů přípravného výboru musí být úředně ověřeny. Návrh na registraci církve a náboženské společnosti musí obsahovat základní charakteristiku církve a náboženské společnosti, jejího učení a poslání. Zápis o založení církve a náboženské společnosti na území České republiky. V originále podpisy nejméně 300 zletilých občanů České republiky nebo cizinců s trvalým pobytem v České republice hlásících se k této církvi a náboženské společnosti, s uvedením jejich osobních údajů podle tohoto zákona a s uvedením totožného textu na každém podpisovém archu, který uvádí plný název církve a náboženské společnosti, sbírající podpisy pro účel její registrace, a z něhož je patrné, že podpisový arch je podepisován pouze osobou hlásící se k této církvi a náboženské společnosti.

Základní dokument církve a náboženské společnosti předkládaný podle odstavce 2 písm. d) musí obsahovat název církve a náboženské společnosti, který se musí lišit od názvu právnické osoby, která již působí na území České republiky nebo která již o registraci požádala, poslání církve a náboženské společnosti a základní články její víry, sídlo církve a náboženské společnosti na území České republiky, označení orgánu církve a náboženské společnosti, který jedná jejím jménem s orgány veřejné správy a třetími osobami na území České republiky jako statutární orgán, způsob jeho jednání a jeho ustavování a odvolávání, délku funkčního období jeho členů, popřípadě označení dalších orgánů církve a náboženské společnosti a orgánů řeholních institucí, které jsou oprávněny podávat návrhy podle tohoto zákona, rozsah tohoto oprávnění a způsob jednání jménem církve a náboženské společnosti, osobní údaje

členů orgánu podle písmene d), jsou-li členové statutárního orgánu v době podání návrhu ustaveni, organizační strukturu církve a náboženské společnosti, včetně výčtu všech typů právnických osob, které budou navrhovány k evidenci v souladu s tímto zákonem podle § 15a odst. 1, způsob jejich zřizování a rušení, včetně případného uvedení právního nástupce při jejich zániku, označení jejich statutárních orgánů, způsob jejich ustavování a odvolávání, délku funkčního období členů statutárních orgánů, způsob ustavování a odvolávání duchovních a seznam v církvi a náboženské společnosti používaných označení duchovních, způsob schvalování změn základního dokumentu a těch dokumentů církve a náboženské společnosti a jejich změn, které jsou příkládány k základnímu dokumentu, nebo z nichž jsou uváděny údaje do základního dokumentu, začlenění církve a náboženské společnosti do struktur církve a náboženské společnosti mimo území České republiky, zásady hospodaření církve a náboženské společnosti, zejména způsob získávání finančních prostředků, včetně rozsahu oprávnění osob, orgánů a jiných institucí církve nebo náboženské společnosti k nakládání s majetkem a údaje podle § 27 odst. 5, způsob naložení s likvidačním zůstatkem, který vyplyne z likvidace církve a náboženské společnosti, práva a povinnosti osob hlásících se k církvi a náboženské společnosti.

Jménem církve a náboženské společnosti jedná až do vytvoření orgánu podle odstavce 3 písm. d) přípravný výbor. Pokud v době podání návrhu na registraci církve a náboženské společnosti nejsou členové orgánu podle odstavce 3 písm. d) ustaveni, oznámí jejich osobní údaje podle odstavce 3 písm. e) církev a náboženská společnost do 10 dnů od jejich ustavení.

1.5.8 Svazy církví a náboženských společností

K výkonu práva náboženské svobody podle tohoto zákona mohou registrované církve a náboženské společnosti založit svaz církví a náboženských společností. Členy svazu církví a náboženských společností mohou být jen registrované církve a

náboženské společnosti. Svaz církví a náboženských společností nemůže navrhnout k evidenci právnickou osobu podle § 15a odst. 1 písm. A.¹

1.6 SWOT analýza

1.6.1 Úvodní SWOT analýza

Analýza silných stránek (Strength), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a ohrožení (Threats). Silné a slabé stránky jsou popisem vnitřního stavu organizace. Příležitosti a ohrožení jsou vnějšími faktory, které však také mohou být výsledkem působení organizace ve vnějším světě, mají spíše vazbu na budoucnost, ačkoli musí být reálné už v době plánování.

Na kvalitě provedené SWOT životně závisí úspěch celého plánování. Pokud v rámci tvorby SWOT nejsou popsány všechny klíčové faktory, které ovlivňují současný stav organizace, nemohou být v dalších krocích navrženy správné cíle a postupové kroky²

¹ SBÍRKA ZÁKONŮ. Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností (zákon o církvích a náboženských společnostech). [online]. © 2002. [cit. 2007-08-16]. URL: http://www.mkcr.cz/assets/cirkve-a-nabozenske-spolecnosti/pravni-predpisy/pln_zn_n_3-2002_Sb.1.doc

² KAŹMIERSKI, T., PELCL, P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové*

Organizace, 2003

Tabulka 2: Analýza SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - odbornost a kvalifikace - kvalitní tým - odpovídající nabídka služeb - individuální přístup k uživatelům - vysoký kredit 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků - nízký počet uživatelů - mnoho kompetencí v malém prac. kolektivu - nepředávání si informací v týmu - absence PR plánu - nižší prvek kontroly - personální změny, odchod kvalitního personálu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - navázat partnerství s dalšími org. poskytujícími soc. služby - další cílené vzdělávání pracovníků - spolupráce s dalšími organizacemi - zapojení se do komunitního plánu města - vypracování PR strategie - poskytovat služby, které nejsou zajištěny jiným subjektem - rozšíření oblasti působnosti služeb 	<ul style="list-style-type: none"> - nejasné a nejisté mechanismy pro poskytování dotací - chybějící finanční prostředky - konkurence - vysoká byrokracie - ztráta kreditu - nepříznivá politická situace ve městě, státě

Zdroj: Vlastní výzkum

1.6.2 Analýza pracovního prostředí

Tabulka 3: analýza pracovního prostředí

Nabídka	Uživatelé
<ul style="list-style-type: none">- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu:- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu:- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy:- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím:- sociálně terapeutické činnosti:- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti:- odborné sociální poradenství- pomoc v krizi	<p>město, dotčené obce:</p> <ul style="list-style-type: none">- péče o občany města- podílení se na plánování sociálních služeb- informace- kvalitní služby- spolupráce <p>ostatní NNO:</p> <ul style="list-style-type: none">- spolupráce- informace <p>veřejnost:</p> <ul style="list-style-type: none">- nabídka potřebných sociálních služeb- kvalitní služby

Zdroj: Vlastní výzkum

1.6.3 Analýza finanční udržitelnosti organizace

Služba: Občanská poradna, Počet přepočtených pracovníků: 1,6 úvazku

Tabulka 4: Zdroje příjmů služby, Občanská poradna

Rozpočet služby dle jednotlivých zdrojů financování	Plán 2009 v Kč	Plán 2009 v %
MPSV	501 420	88
Město Třeboň	30 000	5
Úhrady uživatel	Bezplatná služba	
Dary	28 000	5
Sbírky	10 000	2
Celkem	569 420	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Služba: Pečovatelská služba, Počet přepočtených pracovníků: 2,4 úvazku

Tabulka 5: Zdroje příjmů služby, Pečovatelská služba

Rozpočet služby dle jednotlivých zdrojů financování	Plán 2009 v Kč	Plán 2009 v %
MPSV	305 914	49
Úřad práce	10 000	1,66
Město Třeboň	70 000	11
Úhrady uživatel	220 000	35
Dary	10 000	1,66
Sbírky	10 000	1,66
Celkem	625 914	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Služba: Odlehčovací služba, Počet přepočtených pracovníků: 2 úvazky

Tabulka č. 6: Zdroje příjmů služby, Odlehčovací služba

Rozpočet služby dle jednotlivých zdrojů financování	Plán 2009 v Kč	Plán 2009 v %
MPSV	224 546	40
Město Třeboň	50 000	9
Úhrady uživatel	260 000	47
Dary	10 000	2
Sbírky	10 000	2
Celkem	554 546	100

Zdroj: Vlastní výzkum

1.7 Strategické plánování a řízení organizace

1.7.1 Co je strategický plán

Strategické plánování pro neziskové organizace je proces, během kterého se organizace snaží pokud možno podrobně analyzovat svoji situaci a naplánovat kroky, které povedou k její dlouhodobé udržitelnosti a zlepšování kvality jejího vnitřního fungování nebo zvyšování kvality poskytovaných služeb a realizovaných projektů. Strategické plánování je nástroj, jak rozdělit složitou realitu do realizovaných kroků v rámci nějak vnitřně provázané struktury. Má pevné zákonitosti platné v zásadě v jakýchkoliv podmínkách. Vždy je zahájen analýzou, uvnitř které jsou stanoveny priority, a na základě priorit analýzy jsou navrhovány směry a kroky.¹

¹ KAŽMIERSKI, T., PELCL, P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*, 2003

1.7.2 Písemná podoba strategického plánu

Je zřejmé, že jakmile bude strategický plán dokončen, bude sloužit různým účelům.

Shrňme si alespoň ty nejvýznamnější:

- Bude podkladem pro rozhodování správní rady (nebo jiné skupiny lidí, pokud správní radu nemáte)
- Po schválení se stane základním vodítkem pro všechny činnosti vaší organizace,
- Po schválení bude sloužit k hodnocení úspěšnosti zaváděných změn,
- Po schválení budete jeho prostřednictvím prezentovat vaše záměry všem, na nichž vám záleží – svým zaměstnancům a dobrovolníkům, dárcům a klientům, partnerům a spolupracovníkům, novinářům, veřejnosti...

Každá z těchto skupin se při čtení strategického plánu zaměří na jeho různé aspekty. Berme tedy následující možnou strukturu strategického plánu jako inspiraci, z které můžete vyjít při jeho závěrečném písemném zpracování.

Obvyklá osnova strategického plánu:

- Historie a současný stav organizace;
- Poslání;
- Kritické faktory úspěchu a dlouhodobé cíle;
- Strategie pro dosažení dlouhodobých cílů;
- Plán služeb, programů a projektů;
- Krátkodobé cíle programů, projektů a organizačních jednotek;
- Personální plán;
- „Pravidla hry“ v organizaci;
- Plán implementačních akcí včetně jejich finančního ohodnocení;
- Finanční plán;

- Alternativní plán implementace pro případ mimořádných událostí;

Ve strategických plánech se můžete často setkat i s následujícími částmi:

- Popis potřeb a problémů;
- Popis cílových skupin;
- Organizační schéma;
- Popis způsobu řízení organizace;
- Plán marketingu a PR;
- Plán fundraisingu;
- Plán investic;¹

Přílohy strategického plánu

Strategický plán bývá často doplněn závěry z analýz, které jste provedli během strategického plánování. Ty by měly být uvedeny v příloze vašeho plánu, neboť se od nich odvíjejí vaše strategická rozhodnutí.

Běžnými přílohami jsou:

- Výsledky SWOT analýzy
- Analýza současných a potenciálních klientů a jejich potřeb
- Analýza současné a potenciální konkurence
- Přehled předpokladů, na kterých byl plán postaven.

Součástí Strategického plánu by mělo být stručné shrnutí v rozsahu několika stran. Měly by se tam objevit zcela zásadní věci, které čtenáři rychle a přehledně představí nejdůležitější výsledky vašeho strategického plánování. Mezi ně patří:

¹ BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 128 s. ISBN 80-902302-0-2

- Poslání vaší organizace,
- Stručný popis toho, čeho chcete dosáhnout – nejlépe v podobě dlouhodobých cílů, které jste si stanovili,
- Strategie, které jste zvolili k dosažení vašich dlouhodobých cílů,
- Stručný přehled vašich služeb, programů a projektů,
- Přehled nejdůležitějších implementačních akcí a „pravidel hry“.¹

1.7.3 Organizace strategického plánování

Stejně jako se v závislosti na konkrétních podmínkách a situaci liší strategické plány jednotlivých neziskových organizací, budou se lišit i použité postupy strategického plánování. Proto berte následující řádky jako inspiraci k tomu, abyste si zorganizovali strategické plánování způsobem, který bude odpovídat vašim potřebám a konkrétním podmínkám.²

Důvodů, proč se od sebe v konkrétních detailech odlišují způsoby organizace strategického plánování, je hned několik:

- Každá organizace si od strategického plánování slibuje něco jiného – klade důraz na různé stránky strategického plánování: řešení finanční situace, rozvoj organizace, problematiku struktury služeb a programů ...
- Každá organizace přistupuje ke strategickému plánování z jiného důvodu – někdy je jím vnitřní potřeba, jindy zase vnější podnět;
- Každá organizace má jinou organizační strukturu a strukturu svých služeb, programů a projektů;

¹ KOTLER, P. Marketing management – Analysis, Planning, Implementation, and Control. 8. Vyd. New Jersey, Prentice Hall 1994, s. 84

² BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 128 s. ISBN 80-902302-0-2

- Každá organizace je do strategického plánování ochotná investovat rozdílné zdroje – čas, který pracovníci mohou věnovat plánování, peníze na zaplacení odborných spolupracovníků ...

Kdykoliv budete přemýšlet o tom, jak nejlépe zorganizovat strategické plánování ve vaší organizaci, mějte na paměti následující stutečnosti:

- Smyslem strategického plánování není vytvořit dobře vypadající dokument, jehož jediným přínosem bude, že se stane ozdobou stolů lidí, kteří se podíleli na jeho vzniku.
- Smyslem strategického plánování je vytvořit široce sdílenou vizi budoucnosti organizace a jasnou představu o tom, jakými konkrétními kroky se k ní organizace může přiblížit.¹

Konkrétní kroky strategického plánování:

A. Potřeba strategického plánování

Na úplném začátku si dobře ujasněte, kde se vlastně vzala myšlenka pustit se do strategického plánování ve vaší organizaci. Je to myšlenka vycházející z vnitřní potřeby organizace, nebo jí vyvolal nějaký vnější podnět?

Je-li už myšlenka na strategické plánování na světě, vyjasněte si se svými nejbližšími spolupracovníky, co od něho očekáváte. Jaké přínosy v něm spatřujete a jaká jeho omezení pocítujete? K řešení jakých problémů by vám strategické plánování mělo pomoci? Pokud váháte a nejste si jisti, zda je strategické plánování tím pravým řešením toho, co vás skutečně pálí, pokuste se získat informace od jiných organizací a lidí, kteří mají se strategickým plánováním zkušenosti.

Výsledkem těchto úvah by mělo být vaše rozhodnutí:

- Zahájit strategické plánování;

¹ KOTLER, P. Marketing management – Analysis, Planning, Implementation, and Control. 8. Vyd. New Jersey, Prentice Hall 1994, s. 84

- Počkat se strategickým plánováním a začít s ním za příhodnějších podmínek;
- Ustoupit od myšlenky strategického plánování.

B. Zorganizujte proces strategického plánování

Pokud jste se rozhodli zahájit strategické plánování, stojí před vámi několik důležitých úkolů.

a. Získejte podporu pro strategické plánování ve vaší organizaci

Tři významné skupiny lidí by měly podporovat myšlenku strategického plánování, aby existovala reálná naděje na jeho úspěch – ředitel organizace, rozhodující členové správní rady a klíčoví pracovníci organizace. Pokud tomu tak není, máte na výběr několi možností:

- Vyškolit všechny klíčové osoby v problematice strategického plánování;
- Otevřeně diskutovat o očekávaných přínosech strategického plánování a jeho možných omezeních a pokusit se nalézt způsob, jak jim předejít;
- Seznámit rozhodující osoby s postupem, který byste chtěli použít pro vypracování strategického plánu; strategické plánování může být totiž odmítáno jako něco nového, neznámého a těžko uchopitelného;
- Skočít do plánování rovnýma nohoma – tento přístup může být pro některé lidi opravdu jediným způsobem, jak je pro celou věc získat.

a. Vyhledejte si, zda budete potřebovat odbornou pomoc

Nezapomeňte si hned zpočátku ujasnit, zda a případně jakou odbornou pomoc budete potřebovat. Nabízí se vám několik možností odborné pomoci:

- Prostudovat si články a publikace o strategickém plánování;
- Poslat několik klíčových pracovníků vaší organizace na kurz strategického plánování;
- Vyhledat jiné organizace, které již prošly strategickým plánováním a využít jejich zkušenosti;
- Vyhledat pomoc odborného poradce.¹

¹ BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 128 s. ISBN 80-902302-0-2

Podle Bryana Barryho existuje několik stupní pomoci, kterou můžete žádat od odborného poradce:

- Pomoc při návrhu postupu při strategickém plánování;
- Seznámení a vyškolení členů vašeho týmu ve strategickém plánování;
- Pomoc při vedení vaší organizace během jednotlivých kroků strategického plánování;
- Pomoc při zahájení strategického plánování ve vaší organizaci;
- Pomoc pro případ, kdy se strategické plánování „zastaví“ a vy nevíte, kudy kam;
- Pomoc při řešení konkrétních problémů vaší organizace (finanční otázky, programy a služby...) a při vypracování analýz v případě, že si s nimi nevíte rady;
- Možnost diskutovat s ním o problémech, na které během strategického plánování narazíte.

Využíváte-li služeb odborného poradce, dbejte na to, aby výsledný plán nebyl více plánem jeho než vašim. Nezapomínejte také, že jste to vy, kdo určujete jeho roli a rozsah jeho pomoci. Poradce pracuje pro vás, ne vy pro něho.¹

b. Vypracujte věcný a časový postup strategického plánování, který respektuje potřeby vaší organizace

Dostáváte se do jedné z nejdůležitějších fází přípravy procesu strategického plánování. Je čas, abyste zvážili:

- Jaké problémy vás nejvíce pálí a na co se chcete při plánování přednostně zaměřit;
- Kolik času chcete, případně můžete věnovat plánování;
- S kým si sjednáte schůzky, co na nich budete řešit a kolik jich budete potřebovat k vytvoření vašeho plánu.

¹ BARRY B. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organization*. 9. Vyd. Minneapolis, Amherst H. Wilder Foundation 1994, s. 46.

Jedním s klíčových faktorů, na který budete neustále narážet, je čas. Věnujte se proto úvahám o tom, za jak dlouho můžete reálně projít procesem strategického plánování, tj. uskutečnit všechny schůzky, které jste si naplánovali, mít dost času na nutné analýzy a na přípravu jednotlivých plánovacích aktivit. Pamatujte také na to, že vám hodně času zabere zpracování a doladění výsledného dokumentu – strategického plánu. Nezapomínejte však ani na to, že kromě strategického plánování se budete muset ještě věnovat také vašim běžným pracovním úkolům a činnostem.

c. Sestavte tým pro strategické plánování

Běžně je pro účely strategického plánování vytvořen plánovací tým, který jse slože z pěti až osmi lidí. Nikdy by však neměl mít méně než tři členy. Samozřejmě je, že čím více lidí bude v týmu, tím pracnější bude jeho vedení a více času si vyžádá koordinace činností vedoucích k vypracování strategického plánu.

Při sestavování týmu nezapomeňte na následující skupiny osob a zvažte, zda by jejich přítomnost přispěla ke kvalitě zpracování vašeho strategického plánu:

- Rozhodující členové správní rady;
- Výkonný ředitel;
- Klíčoví pracovníci organizace;
- Lidé mimo organizace – z oboru vaší činnosti, klienti, významní dárci ...
- Odborní poradci.

Pokud se vám nepodaří sestavit tým podle vašich představ, využijte alespoň možnosti průběžně seznamovat s výsledky vaší práce všechny, na jejichž názoru a podpoře vám záleží.

C. Projděte jednotlivými fázemi strategického plánování a vytvořte pracovní verzi strategického plánu

D. Zpracujte výslednou podobu strategického plánu a předložte ji ke schválení

V této fázi prací na vás čeká několik úkolů:

- Konzultujte pracovní verzi strategického plánu s lidmi, na nichž vám záleží;
- Zpracujte strategický plán do jeho výsledné podoby;

- Připravte prezentaci strategického plánu pro ty, kdo o něm budou rozhodovat;
- Předložte plán ke schválení.

E. Implementujte schválený strategický plán

Strategický plán, který jste zpracovali, byl schválen vaší správní radou, případně jinou skupinou lidí s rozhodovací pravomocí, a vy se konečně můžete pustit do uskutečňování změn programů, služeb a projektů ...¹

1.7.4 Implementace strategického plánu

Proces strategického plánování byl náročný a stál vás hodně úsilí a energie. Jeho výsledkem je dokument – strategický plán vaší organizace. Během jeho vzniku jste si vyjasňovali, kterým směrem by se vaše organizace měla ubírat a jaké cesty ji tam mohou dovést.

Ve fázi implementace strategického plánu však stojíte před nelehkým úkolem převést myšlenky a nápady z plánu do konkrétních akcí a úkolů – do vašich každodenních činností. Jinými slovy až doposud jste si říkali, co všechno budete muset změnit, abyste dosáhli všeho, co jste si stanovili. Teď však stojíte před problémem, jak tyto změny opravdu uvést do života.

Myslím, že odtude vyplývají všechny těžkosti spojené s implementací strategických plánů. Lidé, stejně jako všechny ostatní součásti našeho světa jsou neustále ovlivňováni „neviditelnými silami“, které je udržují v jejich rovnovážném stavu. Každá změna představuje porušení této rovnováhy. Proto je proces změny vždy provázen vynakládat velké množství námahy a energie, samozřejmě s možností, že po čase se vše vrátí do původního stavu.²

¹ BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 128 s. ISBN 80-902302-0-2

² KOTLER, P. *Marketing management – Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8. Vyd. New Jersey, Prentice Hall 1994, s. 84

Výše zmiňovanými „neviditelnými“ silami, pod nimiž není nutně skryto nic mystického, mohou například být:

- Strach z nových a tedy neznámých věcí;
 - Neochota, případně neschopnost učit se;
 - Neochota, případně neschopnost objektivně posuzovat výsledky svých snah a neschopnost poučit se z nich;
 - Neochota zbavovat se stereotypů a měnit způsoby práce, které již dávno nikam nevedou;
 - Neochota vzít na sebe větší díl odpovědnosti;
 - Neschopnost sdělovat si podstatné věci tak, aby jim rozuměli všichni stejně
- ...

Vedle těchto neviditelných neustále působících sil však mohou častými příčinami neúspěchu při jakýchkoliv změnách i skutečnosti jako:

- Otevřený nesouhlas se změnou a její bojkotování;
- Skryté podkopávání změn lidmi, kteří se cítí být změnou přímo ohroženi;
- Neschopnost připravit a zorganizovat změny tak, aby byly všechny síly účelně napřeny jedním směrem;
- Nedostatek finančních zdrojů na uskutečnění změny ...¹

Pro úspěšnost implementace strategického plánu můžete udělat nejvíc již během jeho vzniku. Abyste totiž mohli uskutečňovat změny ze svého strategického plánu, musíte na svou stranu získat co možná nejvíce spolupracovníků. Pravděpodobně nejúčelnější způsob, jak tohoto dosáhnout, je zapojit je do plánování a dát jim tak možnost spolupodílet se na přípravě změn, které je v budoucnosti čekají.

Jakmile bude váš strategický plán schválen, věnujte svou pozornost tomu, abyste:

- Jej využili jako podklad pro vaše krátkodobé – roční – plánování;

¹ BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 128 s. ISBN 80-902302-0-2

- V rámci své organizace stanovovali takové krátkodobé cíle, které povedou k naplnění vašich dlouhodobých cílů;
- Formulovali srozumitelné a všem jasné krátkodobé cíle; přesvědčte se, že každý z vašich spolupracovníků ví, jaké jsou jeho hlavní úkoly pro následující období a jakým dílem přispívá k naplňování strategického plánu (a tedy poslání) vaší organizace;
- Vytvářeli organizační podmínky a klima, které přispějí k dosahování vašich cílů; dávejte všem jasně najevo, že implementace strategického plánu je pro vaši organizaci důležitá;
- Pravidelně vyhodnocovali výsledky při naplňování dílčích cílů z vašeho strategického plánu;
- Byli schopni pružně reagovat a měnit některé z vašich dříve stanovených cílů v případě závažné události, kterou jste při svém plánování nepředpokládali – nebojte se upravit váš strategický plán, pokud nové vnější podmínky již neopovídají předpokladům, na kterých jste některé jeho části založili;
- Dokázali poskytnout lidem kolem sebe dostatečnou podporu, kterou budou potřebovat při překonávání nejrůznějších obtíží a překážek během implementace strategického plánu;
- Dokázali jednou za čas zpomalit své tempo a podívali se s odstupem na to, čeho jste již při implementaci plánu dosáhli; nenechte si ujít příležitost oslavit i malá vítězství, jedině ta vám mohou dodávat energii k další práci;
- Každých šest měsíců vyhodnotili, jak úspěšná je implementace vašeho strategického plánu, a upravili podle toho implementační akce tam, kde to bude potřebné;
- Na konci každého roku implementace vašeho plánu znovu vyhodnotili předpoklady (vypracovali situační analýzu), na nichž byl váš plán postaven, a zkontrolovali, zda se stále ještě chcete ubírat směrem, který je popsán ve vašem strategickém plánu.¹

¹BARRY B. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organization*. 9. Vyd. Minneapolis, Amherst H. Wilder Foundation 1994, s. 46.

1.7.5 Přínosy a omezení

Proč by nezisková organizace měla věnovat čas přípravě strategického plánu a jaké přínosy a omezení jsou spojena s jeho vytvářením?

Přínosy strategického plánování:

Zlepšení výkonnosti organizace

Ukazuje se, že organizace, které mají jasnou vizi své budoucnosti, mají formulované poslání, plánují a stanovují si cíle, dosahují lepších výsledků než organizace, které tyto činnosti neprovádějí.

Stimulace myšlení a předvídavosti vyjasnění budoucnosti orientace organizace

Organizace někdy ztrácejí směr a vazbu na své poslání. Strategické plánování přiměje všechny k tomu, aby se znovu zamysleli nad tím, proč vlastně jejich organizace existuje, a předefinovali své poslání, je-li toho zapotřebí. Během tohoto procesu se vytváří ovzduší vzájemného sdílení hodnot a pocit společné odpovědnosti za osud organizace.

Řešení nejdůležitějších organizačních problémů

Strategické plánování je komplexní proces, který se zaměřuje na klíčové problémy organizace. Ty je pak možno vidět a řešit v jejich vzájemných souvislostech.

Schopnost přežít s omezenými finančními zdroji

V době snižování přílivu finančních prostředků do neziskové sféry je strategické plánování ideálním místem na zvažování a přijímání zásadních rozhodnutí – zvýšit výnosy z vlastní činnosti či snížit náklady, zvýšit poplatky za stávající služby či zahájit nové výdělečné programy, zadlužit se či snížit rozsah poskytovaných služeb...

Změna reaktivního na proaktivní přístup

Neziskové organizace jsou často v pozici, kdy jen reagují na události přicházející z vnějšího prostředí. Strategické plánování může napomoci tomu, že budou tyto události aktivně předvídat a snažit se je co nejvíce ovlivnit ve svůj vlastní prospěch.

Rozvoj týmové práce uvnitř organizace

Strategické plánování se běžně odehrává v týmu sestaveném ze zaměstnanců organizace, vybraných členů správní rady, případně spolupracovníků organizace. Vytvořený tým bude hrát klíčovou úlohu při zavádění strategických změn do života organizace. Strategické plánování také často přivede k jednomu stolu strany, které spolu z nejrůznějších důvodů dobře nekomunikují, avšak jejichž komunikace je pro organizaci zcela zásadní.

Nástroj pro komunikaci s těmi, kteří se zajímají o budoucí záměry organizace

Dárci chtějí často vidět dlouhodobé záměry organizace a posuzují podle nich, zda budou jejich finanční prostředky dobře a efektivně využity. Strategický plán je tedy důležitým prostředkem ke komunikaci - s dárci, spolupracovníky, veřejností...

Nástroj pro komunikaci s těmi, kteří se zajímají o budoucí záměry organizace

Dárci chtějí často vidět dlouhodobé záměry organizace a posuzují podle nich, zda budou jejich finanční prostředky dobře a efektivně využity. Strategický plán je tedy důležitým prostředkem ke komunikaci – s dárci, spolupracovníky, veřejností...

Omezení strategického plánování:

Náklady mohou převýšit přínosy

Strategické plánování může být dlouhým procesem, který stojí organizaci čas a peníze. Tyto zdroje by bylo možné nasměrovat na řešení jiných, pro organizaci v dané situaci možná důležitějších problémů. Než organizace začne se strategickým

plánováním, musí si ujasnit, kolik času a peněz chce, případně může dát do strategického plánování, a musí zvážit, zda jí takto investované zdroje přinesou největší užitek.

Intuice může být upřednostňována před formálním plánováním

Je to především případ organizací s opravdovou vůdčí osobností, která má jasnou vizi a dobře rozvinutou intuici, jak svou vizi naplňovat. I pro takovou osobnost však může být strategické plánování dobrou příležitostí sdílet svou vizi s ostatními a společně nalézt cesty k jejímu uskutečnění.

Organizace řeší problémy ohrožující její existenci

Je-li organizace opravdu v krizi, pak by zahájení strategického plánování mělo počkat až do doby, než budou vyřešeny nejvíce ohrožující problémy. Přínosy strategického plánování jsou dlouhodobé, nemohou se tedy projevit v tak krátkém časovém okamžiku, aby mohly zažehnat právě aktuální krizi.

Implementace strategického plánu je nejistá

Jestliže od začátku existují pochybnosti o tom, že strategický plán bude implementován, je nutné dobře zvážit, zda věnovat čas, energii a peníze na plánování. Ne plán, ale jeho implementace je hlavním důvodem pro plánování.¹

1.7.6 Nejčastější chyby- rizika

Při zavádění něčeho nového se pravidelně opakují stejné chyby. Jednou z nich je okamžitě přejít od nápadu k plnému provozu. Nezapomínejte nápady nejprve

¹ BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 128 s. ISBN 80-902302-0-2

vyzkoušet. Nevynechávejte prototypové stadium. Pokud skočíte z koncepce ihned do plného provozu, i drobné, jinak snadno napravitelné chyby zničí i vynikající nápad.

Nevěnujte však také pozornost těm, co „všechno vědí“, ale rozhlížejte se kolem sebe. To, co tito lidé „vědí“, je zpravidla staré dvacet let. Nejlépe je to vidět v předvolebních kampaních. Ti, kteří vypadali zpočátku velmi slibně a potom skončili v poli poražených, se většinou řídili radami „vševědoucích“. Neprověřili si tyto rady, a pak se ukázalo, že jsou to opravdu rady „šité“ na dobu před dvaceti léty. Další běžnou chybou je nesebekritičnost. Inovátoři jsou často na svoji inovaci tak hrdí, že jí odmítají přizpůsobit realitě. Často se ukáže, a marketingové zkušenosti to potvrzují, že přece všechno nové je trh nakonec trochu jinde, než jak novátor očekával.

Pamatuji se, jak mi jeden z mých přátel – pastorů – vyprávěl o novém programu jeho farnosti: „Byl to vynikající program pro novomanžela,“ vzpomínal. Byl skutečně velmi úspěšný, ale pro mladého pastora asistenta, který program vymyslel a řídil jeho zavádění, bylo šokující, že se do něj nepřihlásil ani jeden nově oddaný pár. Účastníky programu se staly naopak páry, které spolu žily „jen tak“, aby si vyzkoušely, zda se k sobě hodí, nebo ne, tzn. Páry, které teprve o manželství uvažovaly. A můj přítel měl velké potíže se svým asistentem, který chtěl tyto „volné“ páry z programu vyloučit a zdůvodňoval to tím, že pro ně nebyl program určen.

Častou chybou je také pokus o „záplatování“ něčeho, co už je „na rozpadnutí“, namísto vytváření něčeho nového. Dokazují to dnešní problémy firmy General Motors, která na vlastní kůži pocítuje, že „záplatování“ přináší jenom náklady, ne výnosy. Když začaly japonské automobily pronikat na americký trh a americká veřejnost změnila přístup k výběru automobilu, firma General Motors se uchýlila k „záplatování“. Tu a tam něco trochu vylepšili a přizpůsobili, a nakonec to stálo mnohem víc peněz, času a lidské energie než vytvoření nového originálního, konkurenceschopného automobilu. Ford naopak zvolil jiný přístup a nechal General Motors daleko za sebou. Reagoval na nové požadavky zákazníka. Zkonstruoval zbrusu nové automobil a přišel s novými způsoby podeje, a to bylo v té době hodně riskantní. Princip jeho úspěchu spočíval v tom, že se nebál přijít s něčím novým, jak co do vzhledu, tak co do funkčních vlastností, a hlavně s automobilem, který by byl schopen konkurovat Japoncům.

Každá organizace se zákonitě občas dostane do situace, kdy musí přizpůsobit předmět své činnosti nové poptávce, a nemůže se tedy spokojit s tvrzením: „Dělali jsme to takhle vždycky, tak co je na tom špatného. Stačí to jenom malinko vylepšit.“ Toto je kritický moment rozhodování. Mezi hlavní úkoly vrcholového vedení patří čas od času rozhodnout: „Už je toho dost. Konec s věčnými úpravami. Ty naše kalhoty už mají příliš mnoho záplat.“

Ani chvíli nevěřte tomu, že pro inovační strategii existuje jednotný předpis. Každá inovační strategie vyžaduje originální, zbrusu nové myšlení. Je zásadní chybou říkat: „Šestkrát jsme nové nápady

Zaváděli tímto způsobem a byli jsme úspěšní, takže to je ta správná cesta. To je naše zaklínadlo.“ A když to po sedmé nevyjde, svádí se to na „veřejnost“. Naopak si řekneme: „Možná jsme to tenkrát měli udělat jinak.“ Než začnete s realizací inovační strategie, neříkejte: „Takhle to děláme vždycky,“ nýbrž: „Nejprve musíme zjistit, co je třeba udělat. Na kterou část trhu se zaměřit. Kdo jsou naši zákazníci? Jak to nejlépe na trh zavést? Přestaňme vycházet z toho, co už dávno víme. Začněme zjišťovat to, co se musíme naučit.“

Když nová strategie nepřináší nežádoucí výsledky hned napoprvé, zkuste to ještě jednou. Teprve potom změňte přístup. Nové strategie jsou totiž velmi často v prvním kole neúspěšné. Nezapomeňte však analyzovat příčiny neúspěchu. Možná že jsme na začátku, kdy se nám dařilo, příliš „tlačili na pilu.“ Nebo jsme si mysleli, že už máme vyhráno a zvolnili jsme tempo. Nebo naše služba přesně neodpovídá potřebám trhu. To jsou nejčastější otázky, které odhalí příčiny neúspěchu. Někdy se vyplatí i třetí pokus, i když bych ho nerad doporučoval. Pokud ani potom neuspějete, vrhněte se tam, kde je úspěch pravděpodobnější. Váš čas a zdroje jsou omezeny a před vámi stojí hodně práce.

Existují také výjimky. Jsou případy, kdy se někdo dře třeba dvacet let. Ale to je spíše vzácností. Nicméně se mezi námi vyskytnou i takoví jedinci, kteří něčemu skutečně věří a jsou tomu zcela oddáni, pro které je to otázka úspěchu nebo neúspěchu, či výsledků neodpovídajících vynaloženému úsilí. Takového jedince společnost také potřebuje. Jsou naším svědomím. Avšak málokteří z nich něčeho skutečně dosáhnou. Svatý Augustin jednomu ze svých mnichů, který se snažil stavět kostely na poušti, před

šesti sty léty napsal:“Nebe se neraduje z prázdných kostelů.“ Takže, nemáte-li výsledky, zkuste to podruhé. Pečlivě analyzujte svůj druhý pokus, a není-li to stále ono, nasměřujte své úsilí jinam.¹

1.7.7 Strategické plánování v kontextu ostatních činností neziskové organizace

Je patrné, že strategické plánování je jakousi zastřešující činností, od níž se odvíjejí všechny ostatní aktivity organizace. Navazuje na něj vytváření krátkodobých – ročních – plánů a vlastní činnost organizace. Níže jsou znázorněny příklady běžně zpracovaných plánů, které se odvíjejí od právě platného strategického plánu:

- Plán programů a služeb,
- Finanční plán,
- Plán marketingu a PR,
- Plán fundraisingu.

To ale neznamená, že si organizace nemůže podle své potřeby vytvořit i jiné roční plány. Organizace, jež vznikla, aby uskutečňovala určité programy a poskytovala služby, se musí věnovat i mnoha podpůrným činnostem: marketingu a PR, fundraisingu, finančnímu řízení apod. Právě strategický plán vytváří prostor pro sladění jednotlivých činností neziskové organizace tak, aby mohla dobře naplňovat své poslání.

¹ DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací, Praxe a principy*, vyd. Praha: Management press, Ringier ČR, a. s., 1994, ISBN 80-85603-38-1

¹ BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 128 s. ISBN 80-902302-0-2

1.7.8 Co je ziskem v NNO

Neziskové instituce mají tendenci klást přílišný důraz na výkonnost a výsledky. A přitom jsou v neziskové instituci výkonnost a výsledky mnohem důležitější – a mnohem obtížněji se vyhodnocují – než v podniku.

Podnik má finanční měřítka, lmenovitě zisk. Měřit výkonnost podniku jen podle zisků a ztrát sice nestačí, je to však alespoň něco konkrétního. Ať se to vrcholovému vedení podniků líbí nebo ne, rozhodně tato finanční kritéria patří k parametrům, podle nichž se posuzuje výkonnost podniku. Rozhoduje – li vedoucí v neziskových institucích, musí kromě rizika také zvážit žádoucí výsledky a teprve potom může rozhodnout, jak se budou výkonnost a výsledky měřit. Efektivní vedoucí neziskové instituce si musí nejprve přesně definovat její výkonnost. Lze měřit výkonnost pohotovostního oddělení v nemocnici podle toho, jak rychle je personál schopen pacienta ošetřit? Nebo podle toho, kolik pacientů přežije několik prvních hodin po infarktu? Jak měřit výkonnost církve? Kritériem může být návštěvnost kostela, ale také dopad na kvalitu života v komunitě. Obojí jsou přijatelná měřítka pro posuzování výkonnosti, každé z nich však vyřaduje úplně jiné řízení farnosti. Organizace, která se zabývá chorobou AIDS, musí mít jasno v tom, zda je jejím úkolem prevence, nebo péče o nemocné touto chorobou. Pokud je jejím cílem prevence, musí si vytvořit klientelu složenou z lidí, kteří netrpí chorobou AIDS, ale jsou přesvědčeni o její nakažlivosti.

Nestačí, aby nezisková instituce pouze „uspokojovala potřebu“. Skutečně efektivní neziskové instituce vytvářejí poptávku. Například galerie spatřovala dříve svoji roli v opatrování kulturní tvorby. Jejich vedení věřilo v princip „ochrany kultury před lidmi“. Dnešní galerie naopak usilovně pracují na tom, aby v lidech vyvolaly touhu po kráse, po inspiraci. Proto se spíše považují za vzdělávací instituce. Clevelandská galerie se zařadila mezi světové špičkové galérie nejen proto, že její ředitel dokázal obohacovat sbírky o skutečně prvotřídní exponáty, ale také proto, že uměl z příležitostných návštěvníků, kteří přišli do galerie „příšli schovat před deštěm“, udělat stálé příznivce. Používal dokonce termíny jako například „opakovaný prodej“, které současně vystihovaly kritéria měření výkonnosti své instituce. Myšlenka „opakovaného

prodeje“ pomohla vybudovat stálou klientelu galerie a učinila z ní opravdovou instituci, a ne jen útočiště před nudou nebo nepohodou.

Při definování kritérií výkonnosti instituce musí její vedení odolat dvěma pokušením. Prvním z nich je bezohlednost. Je příliš snadné říct si, když nás lidé nechtějí podporovat, mají zkrátka smůlu. Výkonnost, to je přece soustředění disponibilních zdrojů do těch oblastí, kde lze očekávat výsledky. Neznamená to slibovat něco, co nemůžeme splnit.

Stejně nebezpečný je i opak – stanovit si za cíl snadno dosažitelné výsledky, které jen málo připějí k naplnění poslání instituce. Vyvarujte se zdůrazňování populistických problémů, pro jejichž financování lze poměrně snadno získat prostředky. Univerzity se velmi často ocitnou pod tlakem založit katedru jenom za účelem získání finančních prostředků, i když tato katedra vůbec nezapadá do poslání školy.

V poslední době ve mně vzbuzují obavy umělecké galerie. Nějaký boháč nabídne galerii opravdu vynikající sbírku, ale za podmínek, které jsou v rozporu s posláním galerie. První možností je být ortodoxní a říci „ne“. Druhou možností je být nedůsledný a podepsat, a přitom se spoléhat na to, že dárci, že dárci nebude žít věčně, a omluvit své jednání tím, že jde o výjimku pro dobrou věc. Dlouhodobě však za to těžce zaplatíme. V organizaci se zakoření cynismus. Pokušení však bývá silné. Řekneme-li „ne“, dostane tu sbírku jiná galerie.

Obě pokušení mají stejný původ: nezisková organizace pracuje bez odměny. I když například galerie vybírají vstupné, nebo mají příjmy z prodeje suvenýrů a uměleckých předmětů, je to jen zlomek provozních nákladů. U podniku je zákazník ochoten zaplatit za výkon. Nezisková instituce není placena za výkon. Pouze za dobré úmysly jí však peníze také nikdo nedá.¹

¹ DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací, Praxe a principy*, vyd. Praha: Management press, Ringier ČR, a. s., 1994, ISBN 80-85603-38-1

2 Cíl práce a hypotézy

Ve své bakalářské práci na téma : Strategický plán rozvoje sociálních služeb v Oblastní charitě Třeboň; chci charakterizovat současný stav problematiky – fungování neziskových organizací se zaměřením se na optimalizaci chodu a rozvoje.

Cíl Práce

Zmapovat aktuální stav v Oblastní charitě Třeboň. Ve spolupráci s vedením organizace vytvořit vstupní analýzy a poskytnout návod k tvorbě strategického plánu jako dokumentu. Charakterizovat pozitiva i negativa procesu strategického plánování.

Předpokládané hypotézy:

HYPOTÉZA 1: Nabídka sociálních služeb v Třeboni dostatečná ;

HYPOTÉZA 2: Respondenti jsou nedostatečně informováni o možnostech využití sociálních služeb v Oblastní charitě;

3 Metodika

V rámci své práce jsem použil anketu jakožto kvantitativní metodu. Anketa je nesystematický průzkum názorů veřejnosti čili náhodně vybrané skupiny obyvatelstva. Dává nám pouze orientační náhled, neboť výběr respondentů není reprezentativní – respondenti bývají obvykle vybíráni nahodile a nesystematicky. Anketa se skládá z pěti otázek. Týkají se pohlaví, věku, znalosti, využití a potřeby soc. služeb. Vyhodnocení anket je zpracováno v grafech i textu. Další použitou metodou byl polořízený rozhovor s ředitelkou oblastní charity Třeboň Mgr. Lucií Bickovou. Polořízený rozhovor spadá do kvalitativního výzkumu. Kvantitativní metoda je založena na ověřování platnosti teorií, konstruovaných pomocí konceptů a měřených čísel, analyzované vzápětí pomocí statistických procedur s cílem zjistit zda prediktivní zobecnění teorie je pravdivé. Zatím co kvalitativní výzkum můžeme chápat jako původní doplněk výzkumných strategií nebo jako protipól výzkumné pozice ve vztahu k jednotné, na přírodovědných základech založené vědě.¹ Vyplňování anketních lístků proběhlo formou písemnou a anonymní. Spolehlivost výzkumu je do značné míry ovlivněna výběrem respondentů. V anketě jsem použil polootevřené i otevřené otázky.

Soubor tvořilo 400 obyvatel Třeboně, rozdělených dle pohlaví na 240 žen a 160 mužů.

Předpokádané využití práce: Uvedenou bakalářskou práci bude možno využít jako přehled stavu v Oblastní charitě Třeboň a jako návod tvorby strategického plánu.

¹ ČERMÁK, I. *Kvalitativní výzkum ve vědách o člověku na prahu třetího tisíciletí* 1. Vyd. Tišnov združení, SCAN, 2002. 122 s ISBN 80-86620-03-4

Charakteristika výzkumného souboru

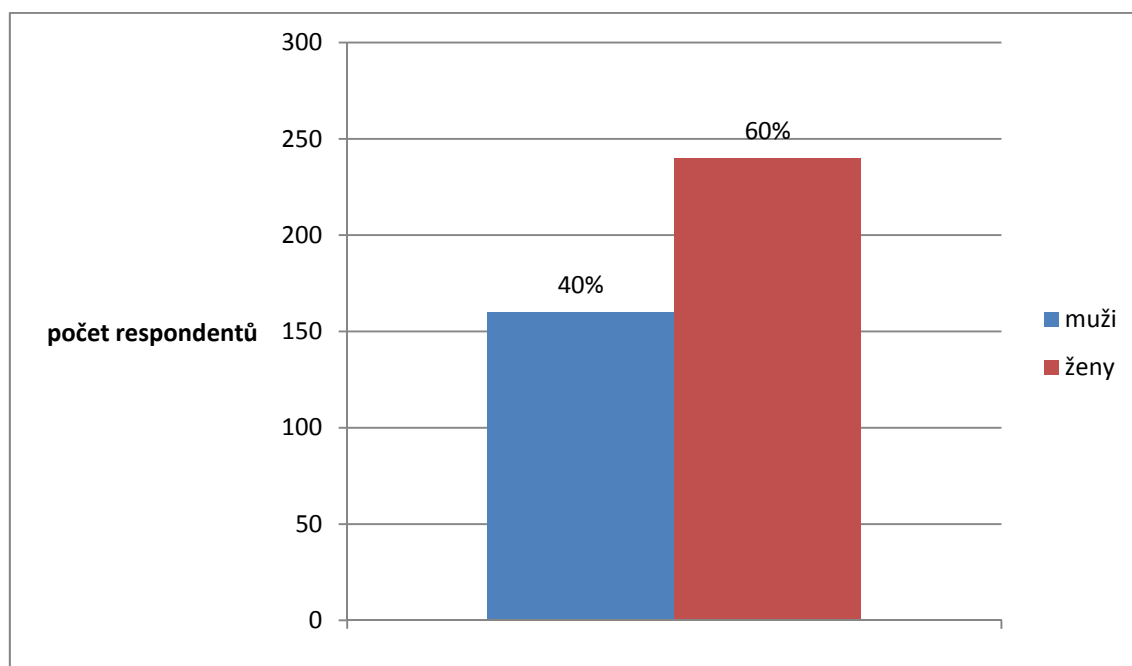
Průzkumem veřejnosti města Třeboně bylo osloveno 400 občanů. Z toho bylo 240 žen (60%) a 160 mužů (40%). Grafické zpracování v grafu 1. Anketa byla provedena v březnu roku 2009. Účast byla samozřejmě anonymní. Omezením výběru respondentů byl věk osmnácti let z důvodů plnoletosti a tudíž i možnosti plně využívat sociální systém.

Svislá osa grafu vždy znázorňuje počet respondentů v jednotkách, procentuální zastoupení je vyjádřeno nad každým sloupcem samostatně. Podélná osa je specifická u každého grafu.

4 Výsledky

4.1 Složení souboru dle pohlaví

Graf 1: Zastoupení dle pohlaví

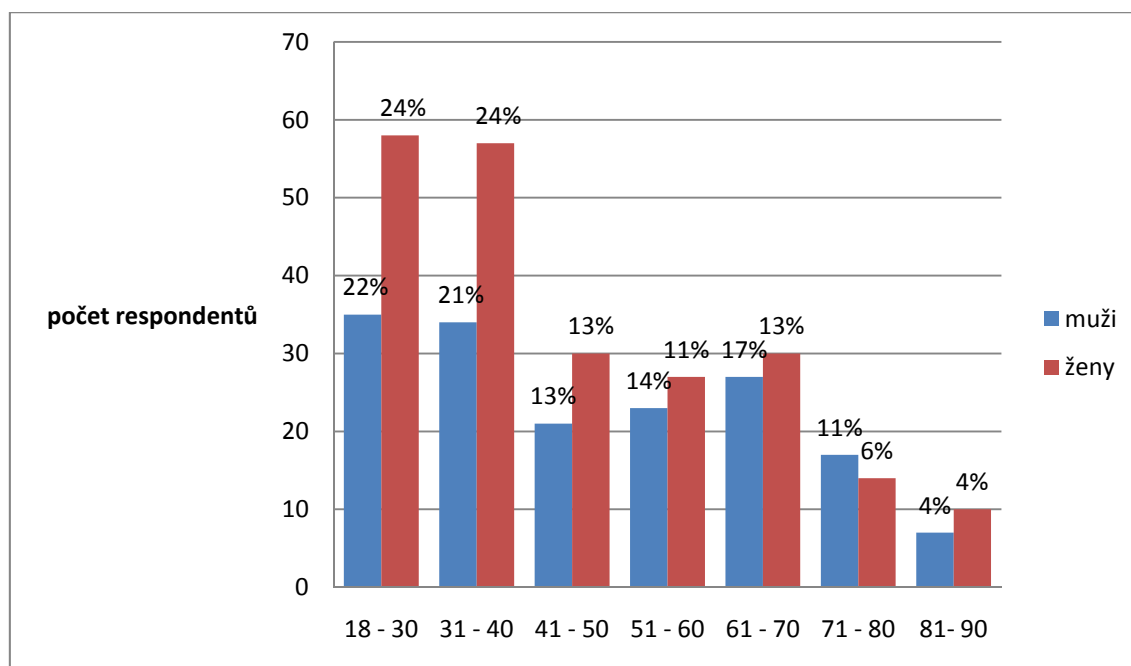


Zdroj: Vlastní výzkum

Zastoupení dle pohlaví činí 160 mužů a 240 žen.

4.2 Složení souboru dle věku

Graf 2: Zastoupení dle věku

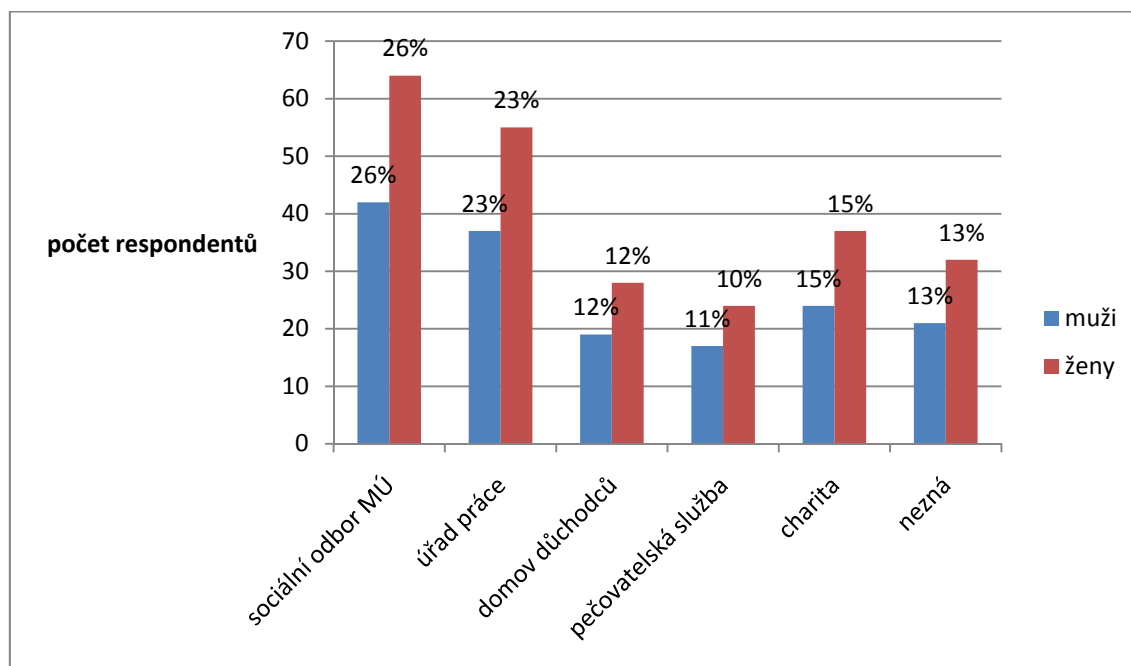


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf číslo dva znázorňuje zastoupení respondentů ve věkových skupinách. Ve skupině od 18 do 30 let bylo osloveno 35 mužů a 58 žen. Ve skupině od 31 do 40 let o jednoho muže i ženu méně, tedy 34 mužů a 57 žen. V následujících skupinách počet dotazovaných klesá zhruba na polovinu. Ve skupině 41 až 50 let bylo dotázáno 21 mužů a 30 žen, ve skupině 51 až 60 let 23 mužů a 27 žen a 61 až 70 let to bylo 27 mužů a 30 žen. Ve dvou posledních skupinách od 71 do 80 a 81 do 90 let už respondentů z logických důvodů ubývá a to na 17 respektive 7 u mužů a 14 a 10 u žen.

4.3 Znalost sociálních služeb

Graf 3: Znalost sociálních služeb

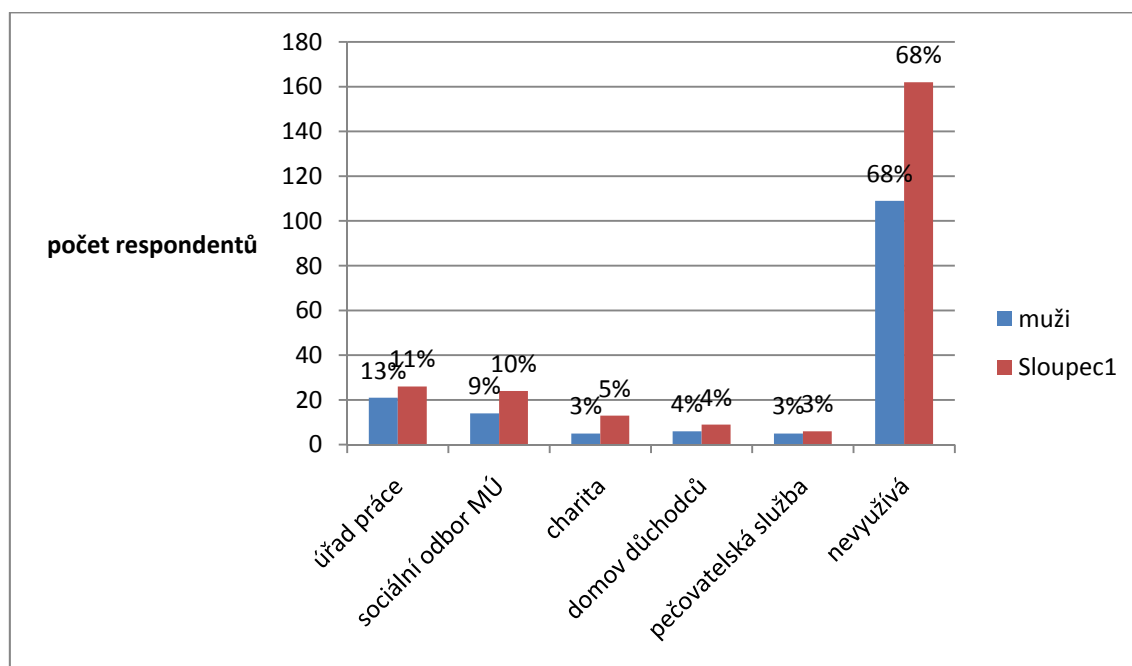


Zdroj: Vlastní výzkum

Třetí graf znázorňuje znalost sociálních služeb respondentů. Nejčastěji uváděnou sociální službou byl u mužů i u žen sociální odbor MÚ. Uvedlo ho 42 mužů a 64 žen. Druhý nejčastěji zmiňovaný byl Úřad práce, 37 mužů a 55 žen. Domov důchodců uvedlo 19 mužů a 28 žen. Pečovatelskou službu znalo 17 mužů a 24 žen. 24 mužů a 37 žen znalo Charitu. V poslední skupině uvedlo 30 mužů a 20 žen, že žádnou sociální službu neznají nebo si nevybavují. Do grafu nebyly znázorněny služby, jež byly zmíněny méně než 4krát, čili nepřekročily jedno procento.

4.4 Využití sociálních služeb

Graf 4: Využití sociálních služeb

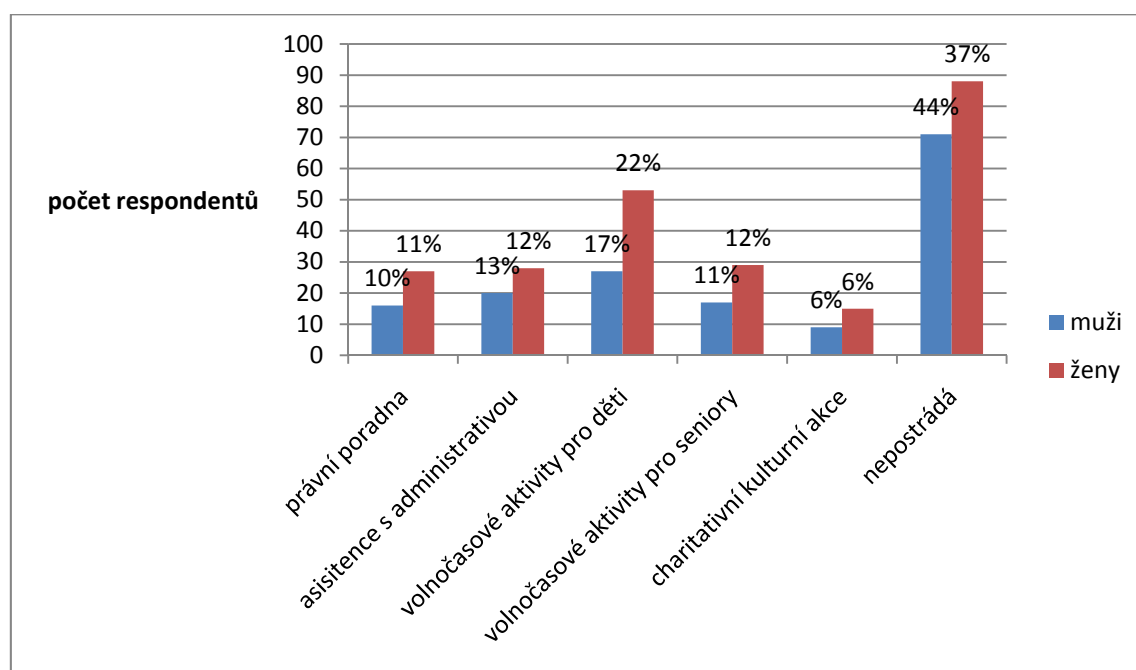


Zdroj: Vlastní výzkum

V dalším grafu můžeme vidět, kolik dotazovaných využívalo či stále využívá některou z uvedených služeb. Kritériem pro zařazení služby do grafu bylo opět jedno procento. Nejčastěji uváděnou sociální službou co do využití byl Úřad práce, který uvedlo 21 mužů a 26 žen. Sociální odbor MÚ využívalo nebo využívá 14 mužů a 24 žen. U zbývajících služeb je počet „hlasů“ přibližně stejný. Charitu uvedlo 5 mužů a 13 žen, domov důchodců 6 mužů a 9 žen a pečovatelskou službu 5 mužů a 6 žen. Naproti tomu 109 mužů a 162 žen nevyužívá žádnou z uvedených služeb.

4.5 Poptávka po sociálních službách

Graf 5: Poptávka po sociálních službách



Zdroj: Vlastní výzkum

Z pátého grafu můžeme vyčíst údaje o poptávce po jednotlivých sociálních službách. 16 mužů a 27 žen by uvítali právní poradnu. S asistencí s administrativou by chtělo pomoci 20 mužů a 28 žen. 27 respektive 17 mužů postrádá volnočasové aktivity pro děti i seniory, u žen je počet ještě vyšší 53 a 29. Na charitativní kulturní akce by zřejmě chodilo 9 mužů a 15 žen. Se stávající nabídkou je spokojeno 71 mužů a 88 žen.

Součástí výzkumu byl jako doplněk uskutečněn položený rozhovor s ředitelkou Oblastní charity Třeboň Mgr. Lucií Bickovou. Položeno bylo celkem 13 otázek.

4.6 Rozhovor

1, Jak byste popsala současnou situaci OCHT?

Na Třeboňsku máme vybudovanou svou image a pozici jako poskytovatelé sociálních služeb. Odborná stránka poskytovaných služeb je dobře zajištěná a fungující, pracovní tým je kvalifikovaný. O naše služby je zvyšující se zájem ze strany uživatelů. Problematická je finanční stránka, kdy neustále bojujeme s nedostatkem peněz na provoz charity, tudíž po finanční stránce vnímám naši organizaci jako nestabilní (např. bez státní dotace jsou služby neudržitelné).

2, Jste spokojená s tím jakým směrem se OCHT ubývá?

Myslím, že směr, který máme je dobrý, alespoň o tom svědčí zpětná vazba od našich spokojených uživatelů i od pracovníků, včetně našich bývalých pracovníků, kteří s námi stále udržují kontakty.

3, V jakých oblastech vidíte příležitosti rozvoje OCHT?

Zaměřujeme se na zvyšování kvality služeb, v čemž chceme pokračovat. Ráda bych rozšířila a zviditelnila nabídku kompenzačních pomůcek pro zapůjčení potřebným občanům a zvyšovala kapacitu Pečovatelské a Odlehčovací služby Astra. V Občanské poradně se pak do budoucna více zaměřit na problematiku dluhů a na dluhové poradenství. Dále bychom rádi více propracovali práci s veřejností a více využívali spolupráce s dobrovolníky.

4, Jsou nějaká negativa v činnosti Vaší organizace, jež by stála za pozornost?

Za vážné negativum považuji nestálý a nejistý přísun finančních prostředků, který ohrožuje kvalitní chod organizace. Práce pracovníků charity není dostatečně finančně ohodnocena, stále existuje riziko zvýšené fluktuace pracovníků z důvodu vyšší odměny za práci v jiné profesi.

5, Jakým způsobem a zdali vůbec spolupracujete s městem Třeboň?

S městem Třeboň spolupracujeme od založení charity a spolupráce se týká samotné péče o klienty, kdy např. sociální odbor do charitních služeb posílá potřebné

občany, je-li potřeba, tak některé problematické oblasti péče o nějakého konkrétního člověka řešíme společně. Soc. odbor využívá pro své klienty také charitního šatníku. Dále spolupracujeme s městem v oblasti spolufinancování služeb.

6, Je míra spolupráce dostačující?

Myslím, že míra spolupráce je tak na středě, jistě by mohla mít větší míru zájmu města o sociální služby ve městě. Ale mohu konstatovat, že spolupráce má zvyšující se tendenci což je pro obě strany jistě pozitivní.

7, Ve kterých oblastech byste spolupráci prohloubila?

Do budoucna bych uvítala větší finanční spoluúčast města na provozování sociálních služeb charitou, aby nás město zařadilo do běžného rozpočtu a počítalo s námi jako s partnerem, který zajišťuje sociální služby ve městě.

8, Jak vnímáte spolupráci se sponzory?

Sponzoři jsou pro naši činnost velmi potřební, ale uvědomuji si, že bychom jich potřebovali více a měli bychom se jim více věnovat. Problém je, že na Třeboňsku není tolik velkých firem k oslovení a velká část raději významně sponzoruje třeba sport. Svým sponzorům se vždy snažíme poděkovat a zasíláme jim naši Výroční zprávu a také Charitní ples vždy využíváme jako poděkování sponzorům a dárcům.

9, Vyhovuje chodu OCHT současná legislativa?

Opět zmíním financování, jehož způsob nám nevyhovuje. Žádosti o státní dotace podáváme v měsíci září – říjen, ale první peníze obdržíme často až ve druhém čtvrtletí následujícího roku. Dotace jsou jen krátkodobé na 1 rok, čímž je snižována perspektiva v poskytování kvalitní služby. Také v zákoně o sociálních službách jsou stále nedostatky, které se průběžně napravují, bohužel ne vždy dostatečně.

10, Jaké legislativní úpravy by prospěly chodu organizace?

Změna v systému financování sociálních služeb v ČR, další změny v zákoně o soc. službách, např. v systému inspekcí, ve standardech kvality aj.

11, Můžete nám prozradit Váš názor na strategické plánování?

Strategické plánování považuji za velmi důležitý nástroj řízení a pro úspěšný rozvoj a udržení kvalitní činnosti organizace. Udržuje poslání a vizi organizace, pomáhá naplňovat její smysl. Význam plánování spatřuji v tom, že mobilizuje a co

nejefektivněji využívá všechny vlastní zdroje a včas a správně pomáhá organizaci reagovat na změny v okolním prostředí.

12, Vidíte rozdíly mezi strategickým plánováním u NNO a společností zaměřených na zisk?

Nemám zkušenost s plánováním u organizací zaměřených na zisk, myslím ale, že princip je obdobný ne-li stejný.

13, Jak se na chodu organizace projevila současná ekonomická krize?

V letošním roce ji vnímám minimálně a to v množství sponzorských darů, které je nižší, ale obávám se zafinancování roku příštího, kdy budou navíc významně kráceny i státní dotace.

5 Diskuse

Ve výzkumné části své bakalářské práce jsem chtěl zjistit, zda je *Nabídka sociálních služeb v Třeboni dostatečná* – hypotéza č. 1 a zda platí, že *Respondenti jsou nedostatečně informováni o možnostech využití sociálních služeb v Oblastní charitě Třeboň* – hypotéza č. 2.

Kvantitativní část výzkumu ve formě ankety proběhla standartním způsobem. Anketu jsem zvolil zejména kvůli malému zatížení respondenta jak časovému tak i kvůli lehké manipulaci s anketními lístky. Podobný výzkum proběhl v Třeboni v roce 2006 v rámci komunitního plánování formou krátkého polořízeného rozhovoru. Domnívám se, že ochota lidí je mnohem vyšší k vyplnění anketního lístku o pěti otázkách než nabítka byť i krátkého rozhovoru.

Presvědčeno o kvalitní nabídce sociálních služeb v Třeboni je 44% dotazovaných mužů. Ženy jsou v tomto ohledu pesimističtější. Pouze 37% žen se domnívá, že nabídka je adekvátní. Má představa byla původně optimističtější, jelikož se domnívám, že Třeboň se svým sociálním zázemím zdaleka převyšuje srovnatelná města. Bohužel u této otázky nemáme adekvátní možnost srovnání, jelikož podobné průzkumy prováděné v rámci komunitního plánování se zaměřují pouze na znalost a využití, což z mého pohledu pokud chceme řešit skutečné problémy lidí a nejen si „udělat čárku“ není příliš vhodné. Přirozeně můžeme diskutovat, zda vůbec služby uvedené respondenty lze považovat za sociální služby. Dle mého názoru všechny uvedené služby ve své podstatě splňují kritéria, podle kterých je můžeme zařadit do kolonky sociálních služeb. Dalším faktem, který může převážít jazýček vah k jedné či druhé straně je, zda respondenti dobře znají současnou nabídku a neuvádějí vybrané služby pouze z důvodů neznalosti jejich existence, protože většina z uvedených aktivit je v Třeboni již zaběhnutým standartem. Myslím tedy, že hypotézu č. 1 *Nabídka sociálních služeb v Třeboni je dostatečná* musíme **vyvrátit**, jelikož muži i ženy se u související otázky vyjádřili vždy méně než padesáti procenty, že je nabídka dostačující.

U druhé hypotézy můžeme vnímat výsledek výzkumu ve dvou rovinách. Znalost Oblastní charity jako instituce a skutečnou znalost nabídky jejích služeb. Z výsledků

výzkumu je patrné, že poměrně velké procento zná Charitu jako organizaci, která určitým způsobem funguje v jejich okolí. Je to 15% u mužů i žen. Naproti tomu procento využívání služeb nabízených organizací je poměrně malé. U mužů jsou to pouhá tři procenta a pět procent u žen. Opět se nám naskýtá několik faktorů, které mohou daná čísla negativně ovlivnit. Domnívám se, že slovo charita je v našich poměrech vnímáno negativně nebo jako něco za co by se měl člověk stydět, a tak může být problém s přiznáním, že službu využívám. Dalším faktorem je nevědomost, že služba na první pohled samostatně stojící ve skutečnosti spadá pod Charitu. Příkladem může být Astra, poskytující respitní péči. Ve výsledku však musím hypotézu č. 2, *Respondenti jsou nedostatečně informováni o možnostech využití sociálních služeb v Oblastní charitě Třeboň*, **potvrdit**

Při porovnání s obdobným, již zmiňovaným výzkumem jsou však čísla téměř stejná. Vzhledem k časovému rozdílu mezi jednotlivými výzkumy (3 roky) se nabízí i srovnání vývoje znalosti jednotlivých institucí. Můžeme se důvodně domnívat, že znalost organizací nabízejících sociální služby stagnuje, což lze označit za nelichotivé zjištění. A do budoucna se pokusit zapracovat zejména na public relations.

Snad jediné negativum, se kterým jsem se během tvorby bakalářské práce setkal, bylo zamítavé stanovisko k poskytnutí polořízeného rozhovoru zaměstnanci sociálního odboru Městského úřadu Třeboň. Je však třeba konstatovat, že odmítnutí bylo patrně způsobeno obavami, jak bude dále nakládáno se získanými daty a jistou ostýchavostí přítomných administrativních pracovníků.

Další polořízený rozhovor s ředitelkou oblastní charity Třeboň Mgr. Lucií Bickovou proběhl bez komplikací. Hladký průběh byl zapříčiněn přirozeným zájmem paní ředitelky co nejkvalitněji zpracovat dané téma. Položené otázky se týkaly zejména fungování organizace, komplikací chodu organizace či návrhů změn. Z fundovaných odpovědí paní ředitelky jasně vyplývá, že je to člověk na pravém místě, který ví o čem mluví. Doufám, že výsledky mé práce budou využity k pozitivním účelům.

6 Závěr

Ve své bakalářské práci na téma Strategický plán rozvoje sociálních služeb v Oblastní charitě Třeboň jsem se snažil o návod k postupné optimalizaci chodu organizace ve všech směrech. Věřím, že má práce i přesto, že byla primárně tvořena pro Oblastní charitu Třeboň, může posloužit i jiným organizacím podobného charakteru.

V teoretické části jsem popsal aktuální stav v Oblastní charitě Třeboň, zásadní právní normy a ve spolupráci s Mgr. Lucií Bickovou byla sestavena SWOT analýza, analýza pracovního prostředí a finanční udržitelnosti služeb. Poté přišel na řadu samotný strategický plán s popisem přípravy, procesu plánování a uvedení do života.

Cílem výzkumu bylo zjistit, jakým směrem by se měla ubírat snaha Oblastní chatity Třeboň v rozšiřování své nabídky služeb, vzdělávání či práce se sponzory. Proto jsme stanovili následující hypotézy. Hypotéza č. 1 *Nabídka sociálních služeb v Třeboni dostatečná* a hypotéza č. 2 *Respondenti jsou nedostatečně informováni o možnostech využití sociálních služeb v Oblastní charitě Třeboň*. Výsledky výzkumu jsou jednoznačné a nedávají nám jinou možnost než první hypotézu vyvrátit a druhou potvrdit. Ani v jednom případě to však není výsledek pozitivní. Metody použité při výzkumu byli anketa a položený rozhovor s ředitelkou Oblastní charity Třeboň Mgr. Lucií Bickovou

Řešení problému má jistě mnohem spletenější kořeny než bysme si přáli. Jistě můžeme uvést vystupňované úsilí směrem ke klientům, sponzorům, spolupracovníkům i konkurentům. Nesmíme zapomínat ani na původní poslání „pomáhat“.

V dnešní době ekonomické krize, kdy se nedostává financí v daleko bohatších sektorech natož v neziskovém, je velmi pozitivní jakákoliv optimalizace nákladů.

7 Klíčová slova

Strategický plán

Projekt

Nestátní nezisková organizace

Zisk

Vůdčí osobnost

Vize

8 Seznam použitých zdrojů

BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*, 1. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 128 s. ISBN 80-902302-0-2

BARRY B. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organization*. 9. Vyd. Minneapolis, Amherst H. Wilder Foundation 1994, s. 46.

BÁRTLOVÁ, S. – HNILICOVÁ, H. *Vybrané metody a techniky výzkumu*. Brno: Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 2000. ISBN 80-7013-311-2.

BICKOVÁ, L. *Cíle Oblastní charity Třeboň*. Ústní podání, 2008.

BICKOVÁ, L. *Přehled fungování NNO Oblastní charita Třeboň*. Ústní podání, 2008.

BICKOVÁ, L. *Výroční zpráva 2006*. [online]. © 2007. [cit. 2009-05-16]. URL: <http://trebon.charita.cz/img/vyrzpr3.pdf>

BICKOVÁ, L. *Výroční zpráva 2008*, Oblastní charita Třeboň, 2008

ČERMÁK, I. *Kvalitativní výzkum ve vědách o člověku na prahu třetího tisíciletí* 1. Vyd. Tišnov združení, SCAN, 2002. 122 s ISBN 80-86620-03-4

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.

DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací, Praxe a principy*, 1. vyd. Praha: Management press, Ringier ČR, a. s., 1994, ISBN 80-85603-38-1

GAVORA, J. *Výzkumné metody v pedagogice – příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*. 1. vyd. Brno: Paidá, 1996. 130 s. ISBN 80-85931-15-X.

GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-28-7

HAUTKE, T. *Studie rozvoje systému třeboňských lázní*, s. 91, 2008

HENDL, J. *Kvalitní výzkum*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2005. 454 s. ISBN 80-7254-329-6

KAŽMIERSKI, T., PELCL, P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové*

KOTLER, P. *Marketing management – Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8. Vyd. New Jersey, Prentice Hall 1994, s. 84

KOZLOVÁ, L. *Sociální služby*. 1. vyd. Praha: Triton, 2005. 79 s. ISBN 80-7254-662-7.
Organizace, 2003

PERGLER, P. *Vybrané techniky sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1969

SBÍRKA ZÁKONŮ. Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností (zákon o církvích a náboženských společnostech). [online]. © 2002. [cit. 2007-08-16]. URL: http://www.mkcr.cz/assets/cirkve-a-nabozenske-spolecnosti/pravni-predpisy/pln_zn_n_3-2002_Sb.1.doc

TOPOLOVSKÝ, M. et. al. *Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*. 1. vyd. Praha: MPSV ČR, 2004. 60 s. ISBN 80-86878-03-1.

VESELÁ, J. *Sociologický výzkum*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. ISBN 80-7194-313-4.