Příloha č. 1: Plán provedení analýzy vnitřního prostředí.

Událost / aktivita	Očekávané výstupy	Cílová skupina / účastníci	Termín
Dohoda o uskutečnění analýzy	Specifikace zadání	Ředitel	3. dubna 2012
Upřesnění plánu provedení analýzy	Předložení plánu analýzy, získání souhlasu s konkrétními popsanými kroky, diskuse o výběru pracovníků vhodných k rozhovoru	Vedoucí sociální pracovnice	10. dubna 2012
Přítomnost na pracovišti SR: *pozorování* jejího chodu, náslech jednání s klienty, *rozhovory* s klienty	Seznámení se s praktickým fungováním služby - postupy pracovníka; hodnocení služby SR klienty	Pracovník SR, klienti	Duben až květen 2012
Analýza dokumentů tj. materiálů vztahujících se k fungování služby i celého CSS vč. dokumentace vedené o uživatelích	Zmapování konceptu a vize služby	Vedoucí sociální pracovnice, pracovník SR	Duben až červen 2012
Rozhovor s pracovníkem SR	Zjištění jeho postojů ke koncepci SR, podnětů ke zlepšení	Pracovník SR	Duben 2012
Rozhovory s dalšími pracovníky CSS	Zjištění názorů a doporučení týkajících se zkvalitnění služby SR	Vedoucí sociální pracovnice, pracovníci různých oddělení (resp. služeb) CSS	Květen až červen 2012
Vytvoření závěrečné písemné zprávy	Vytvoření písemného výstupu o zjištěném a doporučení	-	Červen/ červenec 2012
Předání zprávy řediteli organizace	Prezentace výsledků, doporučení, předání písemné zprávy	Ředitel organizace	Srpen 2012
Předání zprávy vedoucí sociální pracovnici	Prezentace výsledků, doporučení, předání písemné zprávy	Vedoucí sociální pracovnice	Srpen 2012

Příloha č. 2: Výstup analýzy vnitřního prostředí.

Zjištění vyplývající z analýzy vnitřního prostředí byla rozdělena do šesti oblastí:

1. kvalita služby a rozsah poskytované péče,
2. personální zajištění služby,
3. technické (materiální) zajištění služby, provozní podmínky,
4. komunikace vnitřní,
5. komunikace vnější,
6. vztah vedení CSS a jeho pracovníků k řízení změn a rozvoji.

Pozn.: V textu průběžně uvádím zdroje uvedených zjištění, a to v podobě zkratky v závorce. Zde je seznam zkratek zdrojů informací a respondentů:

Rozhovory s pracovníky:

ŘED ředitel Centra sociálních služeb (dále jen CSS),
KSR koordinátor sociální rehabilitace,
VSP vedoucí sociální pracovnice,
P1, P3 sociální pracovník a pracovnice z nízkoprahového denního dentra (dále jen NDC),
P2 terénní pracovník,
P4 vedoucí pracovníků v sociálních službách,
P5, P6 pracovník a pracovnice v sociálních službách,
P7, P8 dvě sociální pracovnice z azylového domu (dále jen AD).

Rozhovory s klienty:

K1 – K9 klienti oslovení na pracovišti sociální rehabilitace (dále jen SR), v budově CSS a jejím okolí.

Přímé nezúčastněné pozorování:

PNP pozorování chodu pracoviště, jednání KSR s klienty a jejich „pohybu“ na pracovišti.

Analýza dokumentů:

D1 Směrnice stanovující poslání, cíle, zásady sociální služby, cílovou skupinu osob a obsah poskytované služby (určená pro službu SR) - rozpracovaná verze,
D2 Směrnice ředitele stanovující pravidla programu úklidy a organizační zajištění dohod o provedení práce (určená pro službu SR) - finální platná podoba,
D3 Směrnice o ochraně práv uživatelů (určená pro službu SR) - rozpracovaná verze,
D4 Organizační struktura personálního zajištění služby SR k 17. 10. 2012,
D5 Plán aktivit pro rok 2012 k naplňování standardů kvality pro sociální službu SR,
D6 Metodika programu úklidy,
D7 Pravidla pro užívání telefonu,
D8 Pravidla pro užívání tiskovin,
D9 Seznam uživatelů (beze jmen, pouze kvůli zjištění struktury klientů),
D10 Vstupní dotazník – formulář,
D11 Individuální plán – formulář,
D12 Leták terénních pracovníků se základním popisem služeb poskytovaných CSSBB,
D13 Směrnice ředitele stanovující postup pro sestavování osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců,
AW Webové stránky.

Ad 1.) Kvalita služby a rozsah poskytované péče

V současnosti je služba SR soustředěna hlavně na následující činnosti:

- umožňuje klientům využít (celkem tři) počítače, vyhledávat zdarma na internetu nabídky práce a na tyto pak bezplatně telefonicky reagovat, přičemž telefonních hovorů může být max. pět denně a u všech telefonátů je přítomen KSR (D7, PNP),
- aktivizační program, jenž je nutnou podmínkou pro klienty AD – pracují v provozu v místním zařízení, v prádelně, kuchyni, výdejně ošacení, dílně (KSR) za symbolickou částku 20,- Kč za směnu,
- úklidové brigády – na základě smlouvy se dvěma pražskými městskými částmi mohou klienti využít možnost přivýdělku v podobě brigády na základě uzavření Dohody o provedení práce (dále jen DPP) spočívající v pouličním úklidu. (KSR, D2) Ovšem administrace této DPP trvá zpravidla tři týdny[1](KSR, P4, P2), což je v nesouladu s tím, že by měla primárně „flexibilním způsobem umožnit uživatelům získat legální cestou finanční prostředky nutné k zajištění základních osobních potřeb“ (D2),
- veřejně prospěšné práce – v současné době pěti pracovních míst v provozu CSS (prádelně, kuchyni, výdejně ošacení, dílně).

Současný stav je celkově hodnocen jako neuspokojivý jak pracovníky, tak ve zpětné vazbě od jejich klientů a dále pak klienty, s nimiž byl činěn rozhovor mimo pracoviště SR (klienti zastižení na pracovišti SR a tedy tuto službu využívající, ji vyloženě negativně nehodnotili). Pracovníci jiných oddělení vypověděli, že v současné době odesílají své klienty spíše na jiná, konkurenční pražská pracoviště SR (P1, P3, P7, P8, VSP) anebo do jisté míry tuto službu suplují - nechávají své klienty z AD či NDC telefonovat od nich z kanceláře, pomáhají jim s psaním životopisu, učí klienty psát na počítači (P3, P7, P8).

Na druhé straně jsou zde vykonávány některé činnosti, které svou náplní spadají spíše do jiných oddělení CSS (PNP, KSR, VSP, P4). Jedná se například o tyto činnosti: inventura majetku, fyzická kontrola kvality provedení pouličního úklidu či osobní účast KSR na zcela se SR nesouvisejících projektech, které na něj byly vedením delegovány.

[1] Klient, který vyjádří o tuto činnost zájem, sepíše s pracovníkem SR DPP, tato je odeslána k podpisu na české ředitelství a posléze zaslána nazpět. Klient se o jejím navrácení a tedy možnosti prakticky zahájit brigádu dozví skrze nástěnku umístěnou na centrální recepci CSS. Teprve poté se může dostavit za KSR, aby jej tento zařadil do rozpisu pracovníků na určitý den.

Kvalita služby není dle hodnocení pracovníků i klientů dostatečná. Nejsou zde vykonávány činnosti, jak předepisuje Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 35:

- Nácvik dovedností pro zvládání péče o vlastní osobu, výchovné a vzdělávací činnosti zde nejsou prováděny vůbec.[2] Pracovní nabídky si zde klienti vyhledávají bez asistence (KSR, PNP). Ti, kteří neumí pracovat s počítačem, jsou odkázáni pouze na inzertní noviny (K3, K4).

- Sociální poradenství není poskytnuto všem klientům, kteří o něj mají zájem kvůli nedostatečné kapacitě služby (KSR, VSP, K).

a jak je stanoveno ve Standardech kvality sociálních služeb[3]:

- Individuální plánování není prováděno se všemi klienty – individuální plán není sepsán s klienty, kteří projeví zájem pouze o úklidové brigády či využití technického zázemí SR (K1, K2, P2, P7, KSR).

- Směrnice a metodiky práce jsou ve fázi rozpracování (D1, D3, VSP) a v tuto chvíli se na jejich tvorbě intenzivně nepracuje (D5, VSP, KSR).

- Systém kontroly a hodnocení kvality není nastaven (KSR, VSP).

- V tuto chvíli rozpracované poslání SR v D1 má následující znění: *Podporujeme osoby, jež se v důsledku dlouhodobé nezaměstnanosti ocitly v tíživé sociální situaci, bez domova, ohrožené sociálním vyloučením, ztratily pracovní návyky, znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro uplatnění na trhu práce; podporujeme tyto osoby při obnovování pracovních návyků a sociálních dovedností potřebných pro návrat a udržení se na trhu práce.*

  Toto poslání není pracovníky vnímáno jako úplně špatné, byť navrhují více jej specifikovat. Problémem však je, že není naplňováno (D1, VSP, P2, P3, P7).

- Definice cílové skupiny je rovněž obsahem D1 a zároveň webových stránek (AW). Je ovšem – dle hodnocení pracovníků (P1, P7, VSP) – příliš široká. Cílová skupina je aktuálně definována následujícím způsobem:

  - *muži a ženy starší 18ti let,*

[2] Jak ukládá Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 35.
[3] Standardy kvality sociálních služeb v Příloze č. 2 Vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

- *osoby nějakým způsobem znevýhodněné při vstupu na trh práce – ať už z důvodu tíživé sociální situace či ztráty (popř. absence) pracovních návyků,*
- *osoby, které nedobrovolně žijí v podmínkách, v nichž nemají možnost rozvinout své pracovní dovednosti nebo je ztrácejí,*
- *osoby se záznamem v trestním rejstříku,*
- *osoby s nízkým nebo chybějícím vzděláním,*
- *osoby s nízkou sociokulturou nebo čelící riziku chudoby.*

Systémy kontroly a hodnocení kvality služby zde zavedeny nejsou.

Ad 2.) Personální zajištění služby

Téměř všichni dotázaní za nejpalčivější problém označili fakt, že je služba SR v současné době personálně zajišťována pouze jedním pracovníkem. Pracovník není v době své nepřítomnosti zastoupen, takže v případě jeho nemoci, dovolené, návštěvy lékaře, ba dokonce při jeho krátkodobém odchodu z pracoviště (do jídelny, na toaletu, na jiné oddělení zařízení) služba nefunguje, klient se na pracoviště „nedozvoní“ (P1, K2).

Není přesně vyjasněno, kdo je zodpovědný za chod služby SR. Předložená organizační struktura neodpovídá skutečnému stavu (D4, VSP).

Pozitivním zjištěním v tuto chvíli je, že někteří pracovníci ostatních oddělení CSS jsou vysoce motivovaní spolupracovat na zkvalitnění služby SR (P1, P3, P7) a nabízejí svou dobrovolnou účast na plánování jejího nového konceptu a následném zajišťování. Naproti tomu KSR vidí plánování změny za omezených finančních podmínek spíše skepticky. Nedůvěřuje změně k lepšímu, aniž by došlo k zásadnímu navýšení finančních prostředků na provoz služby.

V tuto chvíli je na národní ředitelství podána žádost o souhlas s personálním posílením CSS (z jiných finančních zdrojů organizace), a sice v podobě jednoho sociálního pracovníka, který by polovinu svého pracovního úvazku věnoval službě SR a druhou polovinu terénní práci (VSR, ŘED).

Pracovníci CSS mají všichni letité zkušenosti s prací s cílovou skupinou klientů.

Ad 3.) Technické (materiální) zajištění služby, provozní podmínky

Zázemí služby SR tvoří suterénní prostor budovy sestávající ze tří místností. V první z nich, od ostatních oddělené a neprůchozí, se nachází poradna pracovníka SR. Ve druhé jsou rozmístěny čtyři pracovní stoly se židlemi a třemi počítači (čtvrtý volný stůl využívá klient, který pročítá inzertní noviny) a ve třetí místnosti je umístěn pouze stolek s telefonem, z něhož mají klienti možnost bezplatně reagovat na nalezené nabídky práce (PNP).

Technické vybavení bylo v rámci šetření hodnoceno jako nedostatečné kvůli nízkému počtu počítačů (P2, K5) a kvůli zastaralému hardware i software (KSR, K1). Celkově není prostředí pracoviště příliš reprezentativní (P1).

Provozní doba, která je v pondělí 9 - 12 hodin a ve středu až pátek 8 - 12 hodin (PNP), přičemž v úterý se pracovník věnuje administrativní činnosti (KSR), byla rovněž hodnocena jako nedostatečná (K1, K2, K5, P2, P7).

Pracoviště služby SR je umístěno daleko od hlavního vstupu do budovy CSS, klienti do něj nejsou vpouštěni skrze centrální recepci, jako do služeb ostatních (PNP), ale zvoní přímo na KSR do jeho kanceláře. Ten jim musí přijít osobně otevřít bránu a doprovodit je na pracoviště SR. Pokud v danou chvíli probíhá konzultace s jiným klientem, musí být přerušena a první klient čeká na návrat KSR za dveřmi poradny. Pokud pracovník ve chvíli, kdy někdo zvoní, není přítomen v poradně, klient se na pracoviště nejen nedostane, ale ani tomu nezná důvodu (P1, P2, P6, K2). Toto velmi kritizoval hlavně terénní pracovník (P2), který vynakládá velké úsilí na to, aby přiměl klienty k návštěvě CSS a některé z jeho služeb a tito, pokud se na pracoviště služby nedostanou, podruhé už většinou nepřijdou.

Potenciál do budoucna skýtá místnost pracoviště SR, v níž je nyní umístěn pouze stolek s telefonním přístrojem, a kterou je možno vybavit a využívat efektivněji (KSR, VSP).

Ad 4.) Komunikace vnitřní

Služba SR stojí zcela mimo komplex ostatních služeb poskytovaných CSS (P1, P5). Pro pracovníky ostatních oddělení je netransparentní - nemají konkrétní povědomí o nabídce zde poskytované podpory klientů a nemohou tak využívat SR jako návaznou na služby, které zajišťují sami (P1, P3, P4, P6, VSP). Kvalitě omezeného chodu služby SR pracovníci

CSS nedůvěřují a odesílají klienty z NDC a AD do jiných pražských pracovišť SR (P1, P3, P7, P8, VSP) anebo do jisté míry tuto službu suplují – pomáhají klientovi sepsat životopis, nechají ho zatelefonovat zaměstnavateli ze své kanceláře, vyhledávají s ním nabídky práce (P3, P7, P8).

Pracovníci ostatních oddělení CSS nemají možnost zařazovat své klienty, kteří mají např. akutní jednorázovou potřebu finančních prostředků, do úklidových brigád (P2, P3).

Služba není propojena s centrální elektronickou databází (P1, KSR, VSP) - pracovník SR vede vlastní oddělenou evidenci, informace o klientech využívajících paralelně i jinou ze služeb CSS předává jejich klíčovým pracovníkům osobně (VSP, P7).

Ad 5.) Komunikace vnější

Služba, ani činnost celé organizace, není veřejně příliš výrazně prezentována.

Webové stránky organizace jsou nepřehledné, jejich struktura pracovníkům nevyhovuje (P1, P7). Organizace má webových stránek několik – na vlatních stránkách je prezentována jak mateřská mezinárodní organizace, tak česká sekce a sekce pražská. Doména www.názevorganizace.cz má v záhlaví města ČR, v nichž organizace působí a CSS je tak možné nalézt na webové adrese www.názevorganizace.cz/praha . Avšak v Praze jsou zřízena kromě CSS dvě komunitní centra, na něž je možné získat odkaz pouze dle adresy, nikoliv dle cílové skupiny či podobně zřetelného vyhledávacího kritéria. Uživatelé těchto webových stránek se v tomto členění těžko orientují, tím spíše většinou v práci s počítačem a internetem méně zdatní klienti.

Samotné stránky pražských poboček taktéž nejsou příliš přehledně strukturovány. O službě SR zde existují podrobnější informace, leč vztahující se k její podobě původní, tj. jako projektu financovaného z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF). Uživatel se zde dozví, že CSS se roku 2006 účastnilo projektu „Aktivizace pracovního potencionálu znevýhodněných občanů“ financovaného z ESF, jenž byl zaměřen na poskytování služeb občanům se záznamem v rejstříku trestů, v nejistých bytových podmínkách a bez domova. Program měl této cílové skupině napomoci k obnově a rozvoji dovedností a schopností potřebných pro vstup a udržení se na trhu práce. Po ukončení projektu roku 2008, se organizace rozhodla pro uchování tohoto programu a jeho řádné zaregistrování jako služby „sociální rehabilitace“ (AW).

Prezentace služby SR na letáku s nabídkou poskytovaných služeb CSS (D12), který rozdávají klientům pracovníci v terénu, je velmi skromná – na zadní straně je uvedeno pouze: „Sociální rehabilitace – internet, telefon, brigády“ a provozní doba pracoviště SR, což je pravdivý popis skutečného stávajícího stavu služby (P1, který je spoluautorem letáku).

Nejsou uzavřeny aktivně fungující dohody s organizacemi, které by mohly být nápomocny při řešení problémů klientů (P2, P3), ani se zaměstnavateli, kteří by byli ochotni místní klienty zaměstnat (VSP, P2, P3, K3), což bylo v minulosti (za běhu projektu) běžné.

Ad 6.) Vztah vedení CSS a jeho pracovníků k řízení změn a rozvoji

Plánování na úrovni jednotlivých služeb, které v posledních téměř dvou letech v CSS probíhá, se účastní jak pracovníci vedoucí, tak řadoví (ŘED, VSP). Jedna služba po druhé procházejí kompletní restrukturalizací. Změny plánují týmy složené z pracovníků zajišťující danou službu, jejíž koncept se nastavuje, za občasné účasti pracovníka/ů z týmů dalších (s ohledem na propojenost služeb). Odpovědnost za činnost a výstup práce týmu je delegována zpravidla na některého z vedoucích pracovníků. Tento přístup je založený na zvyšování motivace členů skupiny při vzájemné interakci a využívání jejich tvůrčího potenciálu.

Zásadní změny některých služeb, které byly v CSS v minulosti prováděny, byly již úspěšně realizovány (byť se na jejich dalším zlepšování nadále pracuje), některé jsou právě v běhu (ve fázi implementace změny) a některé teprve přijdou na řadu (ŘED, VSP). Se strategickým přístupem k plánování pracovníci v CSS zkušenost nemají. Restrukturalizace ostatních služeb byly plánovány pomocí jiných metod, které nebyly tak systematické a formální. Spíše se vycházelo z dosavadních zkušeností pracovníků s prací s klienty. Na základě společných diskusí daný tým došel v rámci pravidelných setkání ke shodě na určité podobě, která byla postupně uvedena do chodu, následně hodnocena a upravována do výsledné podoby.

Jelikož finanční možnosti CSS jsou velmi omezené, jsou služby (jejich zlepšení) plánovány s ohledem na minimalizaci finančních nároků (ŘED, VSP, KSR). Finanční závislost na dotacích a grantech je silná, ačkoliv je CSS z velké části financováno zahraniční mateřskou organizací. Stále se snižující příspěvky jak od MPSV, tak Magistrátu

hl. m. Prahy znemožňují další rozvoj služeb a ohrožují jejich budoucí fungování i existenci (ŘED).

Pracovníci organizace (ať už sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách či terénní pracovníci) tvoří vesměs mladý kolektiv, který se velmi aktivně podílí na zdokonalování služeb organizace i jejich co nejefektivnějším propojení (VSP, P1, P2). Sami přicházejí s nápady na zavedení zlepšení v jejich práci vycházejícími z praxe a tyto konzultují nejprve mezi sebou, přičemž následně – poté, co jim byla poskytnuta zpětná vazba od kolegů – předkládají návrh vedoucí či přímo řediteli (P1).

Rozvoj a vzdělávání pracovníků je v CSS zajišťováno následujícím způsobem (D13):

- nejméně jedenkrát ročně absolvuje každý jednotlivý pracovník hodnotící a motivační rozhovor s ředitelem, při němž pracovník provede reflexi své práce za uplynulý rok, shrne její přínos pro organizaci i případné nedostatky a problémy a sdělí svá očekávání od spolupráce další; následuje společná diskuse, zpětná vazba a formulace představy o období následujícím,
- kromě povinných vzdělávacích programů (školení) mají pracovníci možnost absolvovat stáže v různých pobočkách domovské organizace či jiných organizacích poskytujících sociální služby,
- pro všechny pracovníky v přímé péči probíhá jedenkrát měsíčně skupinová supervize, na vyžádání i supervize individuální.

Pracovníci mají k některým z položek uvedených v D13 jisté výhrady. Povinné vzdělávací programy jim svou náplní příliš nevyhovují, hodnotí negativně fakt, že si nemohou obsah školení sami volit dle potřeby (P1, P3) a některá školení víceméně shodného obsahu absolvují vícekrát (KSR, P7). Supervize není vnímána jako příliš přínosná (KSR, P1, P3), jeden z pracovníků se jí kvůli nespokojenosti s prací supervizorky v současnosti odmítá účastnit zcela (P1).

Příloha č. 3: PEST analýza.

1./ **P**oliticko-legislativní faktory

■ Dokumenty zahrnující související problematiku a vypovídající o budoucích snahách na úrovni:

• celoevropské a české národní:

• Evropská strategie ***„Europe 2020“***[4] s těmito hlavními cíli do roku 2020:

- zaměstnanost (75% osob ve věkové kategorii 20 - 64 let) - *cíl pro ČR je 75%*[5],

- věda a výzkum (3% HDP EU),

- změna klimatu a udržitelné zdroje energie,

- vzdělávání (míra nedokončení studia pod 10%, ve věkové kategorii 30 - 34 let alespoň 40% VŠ vzdělaných) - *cíl pro ČR je míra nedokončení studia 5,5% a 32% VŠ vzdělaných*,

- boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení (min. o 20 mil. snížit počet lidí žijících v chudobě a sociálním vyloučení nebo jsou na pokraji tohoto stavu) *– cíl pro ČR zachovat stav z roku 2008 (15,3% celkové populace) a usilovat o snížení jejich počtu chudých o 30.000*.

• Operační program ***Lidské zdroje a zaměstnanost na období 2007-13***[6], jehož globálním cílem je: „Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU“. Specifické cíle, které přímo souvisí s předmětem činnosti organizace: „Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti.“ a „Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených.“

[4] Zdroj: Cíle strategie Evropa 2020 http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_cs.htm (online, staženo dne 23.2.2013)
[5] Cíle, které ČR stanovila ve svém národním programu v dubnu 2011.
[6] Zdroj: Integrovaný portál MPSV, Operační program lidské zdroje a zaměstnanost http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/programove_obdobi_2007_-_2013 (online, staženo dne 20.4. 2013)

• hlavního města Prahy:

• ***„Koncepce návrhů řešení problematiky bezdomovectví v Praze v letech 2013 - 2020“***[7] (dále jen *„Koncepce...“*) vypracovaná roku 2012 radou hlavního města pro jí spravované území. Autoři zde vycházejí z dostupných informací o osobách bez domova sdružujících se na území hlavního města Prahy (HMP). Stanovením krátkodobých (pro období 2013-14) a dlouhodobých (s předpokladem naplnění do roku 2020) cílů se snaží reagovat na předpovědi poměrně dramatického nárůstu počtu lidí bez domova.

Návrh koncepčních aktivit do roku 2014:

→ oblast prevence před ztrátou bydlení

- terénní sociální práce zaměřená na osoby, jimž hrozí propad do bezdomovectví,

- propojení bytových odborů, resp. správců nemovitostí se sociálními odbory jednotlivých městských částí,

- zvážení podpůrného sociálního bydlení a nastavení tohoto systému,

- upřednostnění bydlení s podporou pro matky s dětmi,

- pomoc při řešení dluhových problémů,

- vytvoření sítě tréninkových bytů,

→ oblast sociálních služeb

- posílení terénních programů o třetinu,

- rozvoj kontaktu s bezdomovci žijícími na ulici,

- zřízení několika nových zařízení a rozšíření kapacit u některých již existujících,

→ v oblasti zdravotní péče

- dotační podpora terénních zdravotních ošetřovatelských programů,

[7] Zdroj: Prudký, L., Hradecký, I., Tomešová, L., Varga, L., Klinecký, T.*: Koncepce návrhů řešení problematiky bezdomovectví v Praze v letech 2013 - 2020*. Příloha č. 1 usnesení Rady HMP. Praha 2012. http://www.praha.eu/jnp/cz/home/magistrat/tiskovy_servis/tiskove_zpravy/bezdomovci/praha_pripravila_koncepci_navrhu_reseni.html#file-list (online, staženo dne 15.2.2013)

- zřízení ordinace praktického lékaře,

- rozšíření odborné psychiatricko-psychologické pomoci,

- založení systému soustavnějšího zdravotního vyšetřování bezdomovců s cílem snížit nebezpečí přenosných chorob,

→ v oblasti návazných služeb a evidenčního systému

- podpora činnosti Potravinové banky Praha,

- sjednocení kontrolovatelného evidenčního systému uživatelů služeb pro bezdomovce mezi jednotlivými poskytovateli sociálních služeb,

→ v oblasti dalších aktivit

- zřízení resocializačního fondu HMP k využívání sociálními odbory na začlenění osob v krizové sociální situaci do většinové společnosti (zaměřeno na zaměstnanost a bydlení),

- realizace multidisciplinárního výzkumu zaměřeného na začlenění bezdomovců zpět do společnosti,

- zpracování metodického hodnocení sociálních služeb pečujících o osoby s vícerou diagnózou,

- nastavení pravidel spolupráce poskytovatelů sociálních služeb s Městskou policií a Policií ČR v místech, kde se zdržují viditelní bezdomovci,

- vytvoření jednotného informačního centra, kde budou evidovány výstupy od poskytovatelů sociálních služeb pro bezdomovce (informace o kapacitách jednotlivých zařízení, o okamžitém stavu).

Koncepční aktivity v období do roku 2014 se stanou základem pro vybudování systému. Po ukončení této etapy bude nutné vyhodnotit efektivitu a navrhnout další kroky. *„Koncepce...“* podrobněji rozebírá i tyto předpokládané kroky.

■ **Zákony v ČR týkající se oblasti, v níž organizace působí**

Stávající legislativa ČR neobsahuje žádný zákon zaměřující se přímo na řešení problematiky bezdomovectví, dokonce neobsahuje ani jednoznačnou definici pojmu bezdomovec či bezdomovectví.

Pomoc osobám v této situaci je v legislativě řešena z pohledu poskytování sociálních služeb a finanční podpory:

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

Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů,

Zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu,

Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů,

Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů,

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

■ **Dotační politika a z ní plynoucí konkrétní možnosti**.

Financování sociálních služeb - státní dotace na rok 2013 o 5% (300 milionů korun) nižší než v roce 2012. Snížení jak v oblasti státních dotací, tak pro individuální projekty, tj. financování z evropských zdrojů.[8]

2./ **E**konomické faktory

■ Současná **ekonomická krize**, která může mít nepředvídatelné důsledky pro život mnohých jedinců i celé společnosti.

■ **Zvyšující se míra nezaměstnanosti/ podílu nezaměstnaných osob**.[9]

■ Stále **více jedinců a rodin nemá prostředky na splácení hypoték a půjček**, což může být příčinou až ztráty střechy nad hlavou. Nejedná se už jen o nízkopříjmové domácnosti, jak tomu bylo v minulosti, ale i domácnosti se středními příjmy.[10]

[8] Zdroj: Rozhovor s ministryní práce a sociálních věcí a prezidentem Asociace poskytovatelů sociálních služeb na téma financování sociálních služeb ze dne 18. 2. 2013: http://www.mpsv.cz/cs/14645 (online, staženo dne 2. 3. 2013)

[9] Zdroj: Integrovaný portál MPSV http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady (online, staženo dne 24.2.2013)

3./ **S**ociálně-kulturní faktory

■ Demografické ukazatele zachycující vývoj u cílové skupiny klientů

Roku 2011 došlo k historicky prvnímu ***sčítání osob bez domova*** na našem území, tj. lidí, kteří využívají služeb azylových domů, domovů na půli cesty a nocleháren. [11]

V následujících bodech jsou uvedeny některé údaje vzešlé z tohoto sčítání:

- na celém území ČR bylo sečteno 11.496 osob, z toho zdržujících se v Praze (bez ohledu na adresu trvalého bydliště) 1.254 osob,
- z celkového počtu bylo 21,5% žen,
- nejvyšší podíl zaujímala věková skupina 45-49 let (11,4%),
- vzdělání sečtených osob:
  - 47,2% vyučení nebo střední škola bez maturity (v populaci celkem 32,8%),
  - 28,5% základní vzdělání (v populaci celkem 17,4%),
  - 10,1% úplné střední s maturitou (v populaci celkem 30,9%),
  - 2,6% vysokoškolské Bc. až Dr. (v populaci celkem 12,4%),
- ekonomická aktivita sečtených osob:
  - 40,2% nezaměstnaní (z toho 3,1% hledají první zaměstnání),
  - 28,5% ekonomicky aktivní zaměstnanci, zaměstnavatelé, OSVČ, pomáhající,
  - 14,2% nepracující důchodci,
  - 7,5% neuvedlo,
- občanství sečtených osob:
  - 97,1% občané České republiky,

---

[10] Zdroje: Články „Zadluženost ohrožuje nejen nízkopříjmové domácnosti“ http://dluhy.obcanskeporadny.cz/index.php/clanky/34-clanky/105-zadluenost-ohrouje-nejen-nizkopijmove-domacnosti (online, staženo dne 18.2.2013), „České domácnosti jsou zadlužené až na půdu“ http://www.reflex.cz/clanek/zivot-a-styl/41968/ceske-domacnosti-jsou-zadluzene-az-na-pudu.html (online, staženo dne 18.2.2013) nebo „O střechu nad hlavou přicházejí kvůli dluhům stovky lidí“ http://www.novinky.cz/finance/289428-o-strechu-nad-hlavou-prichazeji-kvuli-dluhum-stovky-lidi.html (online, staženo dne 18.2.2013)

[11] Zdroj ČSÚ: http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/vysledky_scitani_bezdomovcu#.UR-xRfKcAdU (online, staženo dne 15.2.2013)

1,4% občané Slovenské republiky,

počet občanů jiných států nepřekročil dvacítku.

Ze ***sčítání uskutečněného v roce 2010*** z podnětu Magistrátu HMP však vyplynul počet 3.319 osob bez domova, tj. osob nocujících v době sčítání na veřejných prostranstvích.[12] Aktuální počet bezdomovců zdržujících se v Praze se odhaduje přibližně na 4.000 osob.

Toto číslo však nezahrnuje tzv. „potenciální" bezdomovce, tj. jedince a celé domácnosti, kterým kvůli neschopnosti splácet dluhy (především za bydlení) hrozí ztráta střechy nad hlavou. Autoři *„Koncepce..."* odhadují, že v kritické situaci může být 5 až 10 tisíc domácností. Na základě dosavadního vývoje předpovídají budoucí stav následujícím způsobem: do roku 2014 **se počet bezdomovců v Praze zvýší** přibližně na 6 600, do roku 2020 pak dokonce na 13 000.

■ **Překotné technologické, ekonomické a sociální změny** vyvolávají v mnohých jedincích nejistotu, strach a úzkost, čemuž se někteří nejsou schopni přizpůsobit.[13]

■ Podle Dahrendorfa[14] mají lidé v současné době větší možnosti svobodné volby (hlavně díky nárůstu materiálního životního standardu), avšak dochází k oslabování sociálních vazeb. Ekonomický výkon společnosti roste, avšak existují jedinci, kteří se jejímu diktátu nemohou nebo nechtějí přizpůsobit. To vede k **rozevírání sociálních nůžek mezi chudými a bohatými lidmi dané společnosti**.

■ Obecně panující **nejistota** v oblasti pracovních příležitostí a zabezpečení základních lidských potřeb.[15]

■ **Osoby s nízkým nebo příliš úzce zaměřeným vzděláním** nejsou schopné (nebo ochotné) se dostatečně **flexibilně přizpůsobit a rekvalifikovat**.

---

[12] Zdroj: *Dotazníkové šetření k problematice bezdomovectví*, které vypracoval Odbor prevence kriminality v lednu – únoru 2011 http://www.mvcr.cz/soubor/dotaznikove-setreni-k-problematice-bezdomovectvi-pdf.aspx (online, staženo dne 15.2.2013)

[13] Zdroj: Hradečtí, V. a I.: *Bezdomovectví - extrémní vyloučení*. Praha: Naděje, 1996. www.nadeje.cz/vz/bezdomovstvi_exv.pdf (online, staženo dne 17. 1. 2013)

[14] Zdroj: ŠTĚDROŇ, B., POTŮČEK, M., KNÁPEK, J., MAZOUCH, P. a kol.: Prognostické metody a jejich aplikace. Praha: C. H. Beck, 2012.

[15] Zdroj: Hradečtí, V. a I.: *Bezdomovectví - extrémní vyloučení*. Praha: Naděje, 1996. www.nadeje.cz/vz/bezdomovstvi_exv.pdf (online, staženo dne 17. 1. 2013)

■ Všeobecná narůstající tendence **obyvatelstva stěhovat se** z odlehlých oblastí **do velkých měst** se záměrem zvýšení životní úrovně může v budoucnu způsobit velké potíže (přelidnění velkých měst, nedostačující infrastruktura atd.).[16]

■ V průzkumu realizovaném s cílem zjistit **postoje veřejnosti** k problematice bezdomovectví[17] většina dotázaných uvedla, že si myslí, že za život bez domova si mohou lidé sami a většina zároveň označila bezdomovectví jako velký problém společnosti. Zastávají sice většinou názor, že lidem bez domova by se mělo pomáhat, ovšem jako občané necítí potřebu přímo se na pomoci těmto lidem podílet (pomoc by dle jejich mínění měla přicházet od měst a obcí, charity, státu a příbuzných).

4./ Technologické faktory

■ **Důsledky technologické revoluce** - téměř ve všech hospodářských oblastech je lidská pracovní síla nahrazována stroji; mnohé profese se výrazně změnily nebo vymizely úplně.[18]

■ **Rychlost zastarávání** technologií ve spojení s nedostatečnou schopností mnoha jedinců přizpůsobovat se.

■ **Internet**, sociální sítě, portály přímo zaměřené na vyhledávání pracovních nabídek - dobrá přístupnost a propojenost rychle vyhledatelných informací.

■ **Infrastruktura** v HMP, která je zde nejrozvinutější, vybízí ke stahování lidí ze všech koutů České republiky.

---

[16] Zdroj: Hradečtí, V. a I.: *Bezdomovectví - extrémní vyloučení*. Praha: Naděje, 1996. www.nadeje.cz/vz/bezdomovstvi_exv.pdf (online, staženo dne 17. 1. 2013)

[17] Zdroj: Haladejová, P.: *Bezdomovci očima veřejnosti*. http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/bezdomovci-ocima-verejnosti/ (online, staženo dne 17.1.2013)

[18] Zdroj: Rifkin, J.: *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Neue Konzepte für das 21. Jahrhundert*. Frankfurt am Mein: Fischer Taschenbuch Verlag, 2005. (s. 52)

Příloha č. 4: Analýza konkurence.

Dle stanovených kritérií byly vyhledány následující organizace:

■ Centrum sociálních služeb Praha

Informační a poradenské centrum Kontakt

Web: http://www.csspraha.cz/informacni-centrum-kontakt

*Adresa pracoviště**:** Ječná 3, Praha 2*

Popis služby: Poskytování odborného sociálního poradenství lidem v nepříznivé sociální situaci (včetně osob bez domova) či lidem, kteří jsou nepříznivou situací ohroženi. Klienti jsou podporováni v samostatném plánování a realizaci vlastních řešení. V místním job klubu mají klienti zároveň možnost využít k hledání zaměstnání technického zázemí (internet, telefon, noviny s inzercí práce). Dlouhodobá spolupráce spočívá v podpoře klienta při udržení se na trhu práce.

■ PROJEKT INTEGRACE, o.p.s.

Web: http://www.projektintegrace.cz/

Adresa pracoviště: Kazašská 1427/4, Praha 10

Popis služby: Místní personální agentura nabízí práci a vzdělání osobám bez domova a osobám ohroženým bezdomovectvím. Klient může využít odborné podpory při hledání zaměstnání, technického zázemí job klubu či se zúčastnit některého z rekvalifikačních kurzů nebo tréninků pracovních a sociálních dovedností. Klient je po nalezení zaměstnání dále sledován díky fungující komunikaci se zaměstnavatelem.

■ NADĚJE o.s.

Web: http://www.nadeje.cz/index.php?q=node/127

Adresa pracoviště: K Brance 11/19e, Praha 5

Popis služby: Součástí komplexního integračního programu je m.j. posílení zaměstnatelnosti klientů spočívající ve vytváření pracovních příležitostí (veřejně prospěšné práce, veřejná služba, obecně prospěšné práce) a provozování job klubu.

■ Armáda spásy, centrum sociálních služeb Bohuslava Bureše, o.s.

Web: http://www.armadaspasypraha.cz/?page_id=128

Adresa pracoviště: Tusarova 60, Praha 7

Popis služby: Sociální rehabilitace poskytuje osobám ohroženým sociálním vyloučením a bez domova podporu při opětovném osvojení pracovních návyků, znalostí, dovedností a schopností nezbytných pro nalezení a udržení si vhodného zaměstnání. Nabízí poradenství, možnost vyhledávání pracovních nabídek na internetu či v inzertních novinách a možnost uskutečnění telefonátů potenciálním zaměstnavatelům zdarma.

■ Rubikon Centrum

Web: http://www.rubikoncentrum.cz/index.php

Adresa pracoviště: Korunní 101, Praha 3

Popis služby: Pracovní agentura poskytuje bezplatně služby pracovního poradenství a zprostředkování zaměstnání osobám se záznamem v rejstříku trestů. Zaměstnavatelům nabízí kvalifikovaný výběr vhodných kandidátů, jejich prověření a působí jako podpora při celém procesu po dobu až dva měsíce.

Další programy pro zvýšení zaměstnatelnosti: reintegrační mentoring (psychická podpora a pomoc), motivační program ZZ (skupinový program, jehož cílem je rozvíjet pozitivní stránky a sociální dovednosti klientů potřebné pro úspěšné zvládnutí návratu na svobodu a na trh práce), rekvalifikační kurzy, dílny k podpoře pracovních návyků a bilanční a pracovní diagnostika.

Dále v rámci organizace probíhají programy k řešení zadluženosti - dluhové poradenství a kurzy finanční gramotnosti a řešení zadluženosti.

■ DOM, o.s.

Program Dom Job

Web: http://dom-os.cz/job/

Adresa pracoviště: Braunerova 22, Praha 8

Popis služby: Služba je určena mladým lidem ve věku 16 až 30 let, kteří mají z různých důvodů problém najít si zaměstnání. Klienti mají možnost zapojit se do skupinových

rozvojových programů či využít individuální péči psychoterapeuta nebo socioterapeuta. Ve specializované poradně se mladým lidem dostává pomoci ve formě konzultace s odborníkem, vyhledávání pracovních příležitostí dle individuálních schopností. Pracovník je oporou klienta při sepisování profesního životopisu, telefonátech zaměstnavatelům a docházení na pohovory. Dále pak mají klienti možnost zde po omezenou, předem dohodnutou dobu získat placenou práci.

■ **FOSA o.p.s.**

Podporované zaměstnávání FORMIKA

Web: http://www.fosaops.org/podporovane-zamestnavani-formika/

Adresa pracoviště: Filipova 2013/3, Praha 4 - Chodov

Popis služby: Posláním služby je poskytovat lidem se znevýhodněním na trhu práce takovou podporu, aby mohli pracovat za stejných podmínek jako ostatní lidé a společně s nimi. Službu využívají hlavně lidé zdravotně postižení, avšak zdravotní postižení není podmínkou pro poskytování služby. Maximální kapacita služby - pokud se podaří získat potřebné prostředky - je 37 klientů, aktuální kapacita je 23 míst.

■ **Nový prostor**

Web: http://www.novyprostor.cz/

Adresa pracoviště: Řeznická 14/656, Praha 1

Popis služby: Jedná se o sociálně-terapeutickou pracovní službu, která umožňuje pracovat všem, kteří chtějí a mohou a jinou příležitost nenašli.

Příloha č. 5: Analýza zainteresovaných osob.

Zainteresované osoby a jejich potřeby a představy byly identifikovány následující:

- ***přímí klienti***

  Přímými klienty služby jsou lidé dlouhodobě nezaměstnaní, v krizové sociální situaci, bez domova.[19] Kromě několika rozhovorů s klienty uskutečněných při procesu diagnostiky jsme vlastní podrobnější šetření mapující jejich potřeby neprováděli. Při plánování jsme využili výstupů z prací odborníků a zkušeností zdejších pracovníků s prací s touto cílovou skupinou.

  Marek a kol.[20] ve své práci shrnuli nejčastější okolnosti, které zahrnuje bezdomovectví. Jsou to: nezaměstnanost, závislost na návykových látkách, rozpad rodiny a sociální izolace, absolvovaný pobyt v ústavu či ve vězení, duševní problémy, tíživá zdravotní nebo sociální situace. K úspěšné reintegraci osob bez přístřeší tak nestačí jen nalezení práce a bydlení. Je třeba změnit jejich přístup k životu, zrevidovat hodnoty a normy, na nichž daný jedinec zakládá svou identitu.[21]

  Při sociální práci spočívající ve snaze začlenit osoby bez domova zpět do většinové společnosti, není ani tak důležité hledat (primární) příčiny jejich upadnutí do této nepříznivé situace, jelikož s tím již není možné nic udělat.[22] Podstata práce s bezdomovci by měla spočívat ve zjišťování důvodu jejich setrvávání v tomto stavu (sekundární příčiny) nebo důvodu jejich navracení se na ulici (terciární příčiny). Uvědomění těchto příčin by mělo klientovi napomoci v pochopení, že bariéry, které mu v návratu do společnosti brání, jsou překonatelné. Pro úspěšnou reintegraci je tedy třeba při jednání s klientem neopomíjet žádný z výše zmíněných průvodních jevů bezdomovectví, hovořit s ním a pokusit se zjistit, v čem skutečně tkví příčiny jejich situace a z toho se odvíjející potřeby.

---

[19] Uvádím popis stávající cílové skupiny tak, jak je definována v rozpracované Směrnici... V plánovacím procesu bude ale revidována.
[20] Zdroj: MAREK, J., STRNAD, A., HOTOVCOVÁ, L.: *Bezdomovectví: v kontextu ambulantních sociálních služeb*. Praha: Portál, 2012.
[21] Zdroj: HOLPUCH, P.: *Bezdomovectví jako přístup k životu*. Biograf (54) 2011, str. 3-29.
[22] Zdroj: MAREK, J., STRNAD, A., HOTOVCOVÁ, L.: *Bezdomovectví: v kontextu ambulantních sociálních služeb*. Praha: Portál, 2012.

• ***nepřímí klienti***

- široká veřejnost

  - snižovat počet osob bez domova, které mohou obtěžovat a působit újmy na majetku,

  - zaměstnat nepracující bezdomovce, v co možná největší míře je stáhnout z ulic,

- rodina a blízké osoby

  - účinně napomoci řešit sociální situaci přímých klientů,

• ***zaměstnanci***

- dobré pracovní podmínky,
- prostor pro uplatnění svých schopností,
- možnost participace při plánování a rozhodování,
- možnost dalšího osobního rozvoje, vzdělání,

• ***dobrovolníci***

- dobré pracovní podmínky,
- morální ocenění, uznání za přínos pro organizaci,
- prostor pro své uplatnění,
- možnost získat zkušenosti, kontakty,
- vedení zkušeného odborníka, kontinuální zpětnou vazbu,[23]

• ***členové statutárních orgánů***[24]

- služba bude v souladu s celkovou strategií, bude mít výsledky,

[23] Zdroj: Krutina, M.: *Řízení lidských zdrojů – dobrovolnictví. Zkušenost z praxe Českého helsinského výboru*. 2004. http://www.helcom.cz/download/sborniky/dobrovolnici.doc (online, dne 28. 4. 2013)
[24] Zdroj: ředitel CSS.

- služba bude finančně samostatná a prospívající cílové skupině osob bez přístřeší,
- služba bude nabízet duchovní program,

• ***management***[25]

- služba bude schopna flexibilně reagovat na potřeby cílové skupiny,
- budou existovat jasné výsledky, které budou podložené jak kvantitativně, tak kvalitativně,
- služba bude finančně samostatná,
- služba bude v souladu se strategií „být jedničkou v oboru“,
- cílově zaměřená na osoby, o které nemá nikdo zájem, těmto adekvátně k cílům programu pomáhat,
- dodržovat zákonné požadavky,
- nabízet duchovní program,

• ***dárci a sponzoři***

- motivy jednotlivých dárců mohou být značně odlišné, každý jedná dle svých vlastních cílů a hodnot:

> "Dávání peněz je radost. Lidé dávají rádi proto, že z toho mají dobrý pocit, přidá jim to na společenské vážnosti nebo ulehčí svědomí. Mají možnost si dokázat, že jsou toho schopni. A nebo jim to umožňuje vyjádřit jejich přesvědčení a morální hodnoty."[26]

• ***zakladatelé***[27]

- pomáhat lidem, kteří to potřebují, neboť na ně většinová společnost zapomíná a poskytovat duchovní péči,

---

[25] Zdroj: ředitel CSS.
[26] KREJČÍKOVÁ, J.: *Motivace lidí k podpoře rodin s dětmi s poruchami autistického spektra*. (Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2012. http://is.muni.cz/th/364770/fss_m/DP_Krejcikova_Jana_364770_xazwqnac.txt (online, staženo 24. 5. 2013)
[27] Zdroj: ředitel CSS.

- ***skupiny veřejnosti, které přímo ovlivňuje činnost organizace***

    - obyvatelé okolních ulic

        - přestěhovat celé sídlo CSS jinam či alespoň napomoci zamezení obtěžování okolních obyvatel ze strany osob bez domova (v podobě hluku, odpadků po ulicích atd.),

- ***subjekty veřejné správy***[28]

    - naplňovat komunitní plán, střednědobý plán rozvoje,
    - poskytnout službu co nejvyššímu počtu klientů za vynaložení co nejméně finančních zdrojů,
    - účelně řešit stížnosti občanů bydlících v okolí pracoviště CSS,
    - zajistit efektivní službu pro klienty,
    - fungovat dle zákonných předpisů.

[28] Zdroj: ředitel CSS.

Příloha č. 6: SWOT analýza a resumé.

	Silné stránky - Strenghts		**Slabé stránky - W**eaknesses	
Vnitřní faktory	S1	Vstřícný přístup ředitele CSS k plánování.	W1	Definové poslání služby není naplňováno; není definovaná vize a cíle služby.
	S2	Zkušenost pracovníků s participativním přístupem připlánování organizačních změn.	W2	Pro pracovníky ostatních služeb je SR netransparentní a nedůvěřují její kvalitě; službu částečně suplují nebo posílají klienty na jiná (kokurenční) pracoviště SR.
	S3	Aktivní pracovníci iniciující zlepšení.	W3	Nedostatečné personální zajištění služby (pouze jeden pracovník).
	S4	Vysoce motivovaní pracovníci z jiných oddělení CSS nabízející svou participaci na plánování změny i budoucím zajištění chodu služby.	W4	Rozsah aktuálně vykonávaných činností není v souladu se zákonnými povinnostmi a Standardy kvality sociálních služeb.
	S5	Pracovníci mají s prací s cílovou skupinou několikaleté zkušenosti.	W5	Služba SR funguje mimo komplex služeb CSS.
	S6	Podpora kontinuálního rozvoje a vzdělávání pracovníků, vč. supervize a stáží v jiných organizacích poskytujících stejné služby.	W6	Není dobře vyjasněná odpovědnost za chod služby SR.
	S7	Prostorový potenciál - poměrně velká místnost na pracovišti SR, momentálně využívaná jen k vyřizování telefonátů klientů s potenciálními zaměstnavateli.	W7	Finanční prostředky na provoz služby jsou velmi omezené.
	S8	Personální potenciál - v tuto chvíli je vyslána žádost na české ústředí organizace o personální posílení.	W8	Provozní podmínky služby SR (zejména otevírací doba pracoviště) nevyhovují potřebám klientů.
			W9	Absence mechanismů kontrolujících a hodnotících kvalitu služby SR.
			W10	Služba SR není propojená s elektronickou databází klientů CSS.
			W11	Prezentace služeb i celé organizace navenek není příliš výrazná.
			W12	Některé činnosti aktuálně vykonávané na pracovišti SR spadají svým obsahem spíše do jiných oddělení CSS.
			W13	Vybavení pracoviště (harware i software počítačů, prostředí celkově) je zastaralé.
			W14	Pracovníci nemají se strategickým přístupem k plánování změn zkušenosti.
			W15	Pracoviště SR je umístěno mimo obslužnost centrální recepce CSS.

Vnější faktory	**Příležitosti - O**pportunities		**Hrozby - T**hreats	
	O1	Sociální a politické programy zabývající se související problematikou a z tohoto faktu vyplývající předpoklad získání finančních prostředků (v případě dobře nastavené, fungující služby).	T1	Závislost na dotacích a grantech.
	O2	Možnost získání sponzorských darů.	T2	Kokurence s lepší nabídkou služeb.
	O3	Zvyšující se potřeba sociálních služeb poskytujících efektivní podporu osobám v sociální krizi a bez domova, jejichž počet se stále zvyšuje.	T3	Nízká úspěšnost služby vzhledem k charakteru cílové skupiny.
	O4	Dohoda o spolupráci s organizacemi s návazujícími službami, s potenciálními zaměstnavateli klientů, s agenturami práce apod.	T4	Negativní přístup okolí (zaměstnavatelů, veřejnosti) bránící reintegraci klientů.
	O5	Možná spolupráce s dobrovolníky, studenty-praktikanty, stážisty (zatím nepříliš hojně využívána).	T5	Rozhodnutí nejvyššího vedení organizace.
	O6	Výraznější zviditelnění v očích veřejnosti a potenciálních klientů - aktualizace webových stránek, zřízení facebookové stránky, aktualizace letáků terénních pracovníků více poukazujících na existenci služby SR.		
	O7	Nabízená odborná podpora v procesu strategického plánování ze strany KŘS.		

Resumé SWOT analýzy

K plánování změny významně přispívá fakt, že je podporována vedením (S1), pracovníci jsou aktivní a iniciativní (S3) a s plánováním restrukturalizací služeb v místním zařízení mají již určité zkušenosti (S2). Dosud ale nebylo při plánování užíváno strategického přístupu (W14), nabídla jsem tedy své skromné znalosti spolu s využitím odborné podpory vyučujících z KŘS a zároveň praktiků v oblasti strategického managementu (O7).

Při analýze okolního prostředí, došlo k ujištění, že služba je jednoznačně potřebná, jelikož potenciálních klientů přibývá a dále přibývat bude (O3). Bude však třeba, aby se zvýšila její kvalita a rozsah (W4). Pak bude schopná obstát v konkurenci (T2).

Během plánovacího procesu by mělo dojít k nastavení služby tak, aby odpovídala definovanému poslání, bude specifikována cílová skupina klientů, vize a cíle služby (W1),

přičemž budou zohledněny zákonné povinnosti a Standardy kvality sociálních služeb (W4).

Participativní přístup k procesu plánování, by měl zcela eliminovat stávající netransparentnost služby pro ostatní oddělení (resp. pracovníky) CSS (W2) a naopak by mělo dojít k propojení služby SR s celým komplexem služeb (W5). Během plánování je pravděpodobné, že budou odstraněny i další slabé stránky jako je nevyjasněná odpovědnost za chod služby (W6) a rozsah nesouvisejících činností (W12) by mohl být přesunut na jiná oddělení.

V tuto chvíli nedostačující personální zajištění jednou osobou, navíc změnu vnímající spíše skepticky (W3), by se mělo v dohledné době částečně vyřešit připravovaným personálním posílením, tedy přijetím jednoho dalšího pracovníka pro službu SR (S8). Pro začátek bude využit potenciál formou zapojení kmenových pracovníků jiných oddělení CSS (S4) a další posílení se nabízí v podobě dobrovolnické spolupráce (O5).

Evidentní rozvoj služby (resp. v začátku existující strategický plán a jeho postupná implementace) by mohl lépe zpřístupnit získání finančních prostředků od státních institucí (O1), čímž by byla eliminována – ovšem stále přítomná – hrozba závislosti na dotacích a grantech (T1).

Kvalitní fungování služby a její lepší prezentace (O6) by mohlo způsobit pozitivní změnu v pohledu veřejnosti (T4) na organizaci a klienty, jimž poskytuje své služby. Lepší názor veřejnosti na zde řešenou problematiku a cílovou skupinu klientů by mohl přinést jednak finanční (ale i nefinanční) zdroje od právnických a fyzických osob (O2) a zároveň by mohl napomoci k uzavření dohod o spolupráci s organizacemi poskytujícími návazné služby, agenturami zprostředkujícími práci, potenciálními zaměstnavateli klientů atd. (O4)

Přesunutí pracoviště SR (W15) není v tuto chvíli možné. Pokud však bude řádně označeno a bude zde stále někdo z pracovníků přítomen, mohla by být tato slabá stránka eliminována.

Příloha č. 7: Výstup z focus group – brainstormingu.

Tento materiál je konečným výstupem práce skupiny tzn. náměty získané při brainstormingu jsou zde již roztříděny podle tématických skupin označených názvem přiděleným skupinou a seřazené dle stanovených priorit.

*Pozn.: Některé náměty byly přiřazeny ke dvěma skupinám, tyto jsou označeny *.*

1. **Cíle služby + cílová skupina**

   cíle služby
   vymezit kritéria pro vstup klientů - např. platný OP*
   cílovou skupinu neomezovat věkem (16 - ? ne shora)
   cílová skupina pouze naši klienti (z NDC, AD)
   lépe klient s příjmem (sociální dávky)

2. **Poskytované služby**

   odborné poradenství
   seznam agentur práce
   nabídky vzdělání a rekvalifikace
   individuální poradenství
   pomoc při psaní životopisů, telefonování zaměstnavatelům, příprava na pohovory
   pracovní nabídky vlastní (nástěnka)
   poradenství ohledně pracovních podmínek, smluv
   seznam pracovních míst a ubytovacích možností
   navázání kontaktu s konkrétním zaměstnavatelem*
   zajištění tréninkového pracovního programu
   flexibilnější zpracování brigád (jak smluv, tak rychleji pro akutně potřebné)*
   skupinová sezení - pracovníkem moderované debaty uživatelů
   sehnat praktického lékaře
   pojmout SR jako „program“*
   fyzická příprava klienta na pohovor (oblečení, hygiena)
   soustředit se i na bydlení klienta (pomoc - x rezervovaných míst na noclehárně)*

Pravidla poskytovaných služeb

   vymezit kritéria pro vstup klientů - např. platný OP*

nastavit max. dobu trvání brigád u jednotlivce

nastavit max. trvání poskytování služby

nastavení harmonogramu činností v rámci pracoviště SR (prodloužení otev. doby)

flexibilnější zpracování brigád (jak smluv, tak rychleji pro akutně potřebné)*

3. Personální zajištění

personální posílení (minimálně 2 pracovníci)

vlastní porady budoucího týmu

kurzy sociálního podnikání pro pracovníky

vzdělání ohledně SR pro pracovníky

Technické zajištění

propojení s elektronickou databází CSSBB

zlepšení technického zázemí (počítače, prostor)

4. Provázanost služeb

pojmout SR jako „program“*

návaznost na služby v CSSBB

soustředit se i na bydlení klienta (pomoc - x rezervovaných míst na noclehárně)*

5. Spolupráce s jinými institucemi

navázání kontaktu s konkrétním zaměstnavatelem*

dohodnutá návaznost na job kluby v Praze

Komunikace s veřejností

Facebook - informace pro vedení, veřejnost, klienty

zvýšit informovanost o SR (web, letáky)

web - možnost zaměstnavatelů poptávat pracovníky

6. Vyhodnocování služby

sledování klienta - průběh zaměstnání

vést statistiku „úspěchů“ (úspěch = 3 měsíce?)

7. „Vize“

směřování do sociálního podnikání

Příloha č. 8: Definice cílové skupiny klientů služby SR.

Pozitivní vymezení cílové skupiny:

Muži a ženy, kteří jsou

- bez (stabilního) příjmu, nezaměstnaní, ztrátou zaměstnání (příjmu) ohrožení,
- starší 18ti let,
- občany všech zemí EU i zemí třetího světa, ovšem pobývající na území ČR legálně a schopní dorozumět se s pracovníkem (sami anebo prostřednictvím svého překladatele),
- invalidní důchodci, avšak fyzicky soběstační.

Negativní vymezení cílové skupiny:

- osoby nesvéprávné,
- osoby v pracovní neschopnosti,
- trpící některou z patologických závislostí,[29]
- těhotné ženy,
- mladiství.

[29] Jmenované skupiny osob budou za účelem poskytnutí podpory odkázány na místní NDC či přímo na patřičné organizace specializující se na řešení konkrétní situace dané osoby.

Příloha č. 9: Souhrn modulů (složek) služby SR.

Za spolupráce týmu byly definovány následující moduly (složky) služby SR:

- **Základní poradenství**

  spočívající v identifikaci konkrétních potřeb daného klienta a jejich uspokojení skrze individuální poradenství a/či zařazení do dalších modulů služby SR a vyhodnocování jeho průchodu službou. Pracovník SR bude klientovi schopen poradit v běžných záležitostech souvisejících s jeho sociální situací a bude schopen poskytnout základní informace z oblasti pracovně-právní. Klientovi zde budou předány kontakty na ubytovací možnosti a seznam aktuálních nabídek zaměstnání.

  Základní poradenství bude zajišťováno na pracovišti SR místním pracovníkem.

- **Odborné poradenství**

  spočívající v poskytování podpory klienta při řešení hlubšího specifického problému vyžadující si odborné vzdělání a způsobilost v oblastech práva, financí a psychologie.

  Odborné poradenství bude zajišťováno externím odborníkem buď na jeho pracovišti nebo v určeném čase na pracovišti SR.

- **Skupinové „kurzy“**

  rozvíjející dovednosti klienta potřebné pro hledání, nalezení a udržení si zaměstnání.

  Kurzy budou probíhat dvojího zaměření:

  1. *práce na počítači* s cílem rozvinout dovednosti klientů pracovat s počítačem a internetem,
  2. *postup při hledání zaměstnání a základní pracovně-právní povědomí* s cílem obeznámit klienty se základními pravidly pracovně-právního vztahu a naučit je (osobně i telefonicky) komunikovat a prezentovat se při jednání o zaměstnání.

- **Tréninkový pracovní program**

s cílem poskytnout klientovi možnost po dlouhém výpadku z trhu práce vyzkoušet si práci „nanečisto“ pod dohledem místního pracovníka. Ten bude klienta po dobu trvání programu sledovat, vyhodnocovat a dávat mu zpětnou vazbu.

Tréninkový pracovní program bude probíhat ve formě:

1. výkonu veřejně prospěšných prácí v rámci místního zařízení,
2. pracovních aktivit v provozech CSS (prádelna, kuchyně, šatník, dílna, prádelna),
3. úklidových brigád,

a následně – po prověření schopností a spolehlivosti klienta:

4. zaměstnání u partnerské organizace monitorované a vyhodnocované pracovníkem SR.

- **Zpřístupnění zázemí pracoviště**

umožňující klientům zdarma využít místního materiálního a technického vybavení (počítač, internet, telefon, inzertní noviny) k vyhledávání nabídek.

- **„Vize“**

zahájení činnosti sociálního podnikání. Diskutovány byly následující oblasti podnikání: praní prádla, dílenské práce, krejčovské služby.

- **Další činnost**

víceméně přetrvávající z doby nynější, tj.:

- organizování a administrace úklidových brigád a kontrola provedení úklidu,
- organizování, administrace a kontrola tč. pěti míst pro výkon veřejně prospěšných prací v provozu zařízení,
- organizování, administrace a kontrola aktivizačního programu v zařízení.

Příloha č. 10: Strategický plán.

Oblast plánování	*Dlouhodobé cíle (do konce tříletého období)*	*Krátkodobé (specifické) cíle*	*Aktivity vedoucí k dosažení cíle*	*Výstupy*	*Termín naplnění*	*Odpovědnost*
A. Kvalita a rozsah služby	**A1. Nastavit službu v souladu se SQSS - minimálně zásadními kritérii.**	*Přesně definované a zveřejněné poslání, cíle, zásady a cílová skupina služby. (Standard č. 1a)*	Definovat poslání, cíle, zásady a cílovou skupinu služby; zpracovat *Veřejný závazek* (dokument v písemné podobě) a vložit jej na webové stránky CSS (dokument v elektronické podobě).	*Veřejný závazek* zpracovaný v interní dokumentaci CSS a zveřejněný na webových stránkách CSS.	Do konce roku 2013	Tým
		Sepsané pracovní postupy pro jednotlivé moduly služby. (Standard č. 1b)	Stanovit a sepsat základní pracovní postupy pro jednotlivé moduly služby - prozatímní forma.	Zpracovaná jedna prozatímní *Směrnice* obsahující základní postupy a metodiky pro všechny moduly.	Do konce roku 2013	Tým
			Stanovit (na základě zkušenosti z první fáze implementace) a sepsat pracovní postupy pro jednotlivé moduly služby - konečná podoba.	Každý modul služby má svou písemně zpracovanou metodiku.	Do konce roku 2014	Tým
		Písemně zpracované Směrnice dle požadavků Standardů č. 2-6.	Vytvořit prozatímní písemnou dokumentaci.	Zpracovaná jedna prozatímní *Směrnice* naplňující Standardy č. 2 – 6.	Do konce roku 2013	Tým
			Zhodnotit a zrevidovat testovací verzi běhu služby a na základě toho zpracovat finální podobu písemné dokumentace.	Zpracovaná dokumentace plně vyhovující SQSS.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
		Písemně stanovené pracovní profily, struktura a počet pracovních míst. (Standard č. 9a)	Požádat nejvyšší vedení o souhlas s úpravou organizační struktury a po jeho obdržení jí provést.	1. aktualizace pracovních úvazků (1 KSR + 0,5 SP).	Do konce roku 2013	Ředitel
				2. aktualizace pracovních úvazků (1 KSR + 2 SP, 1 PvSS).	Do konce 1. pololetí 2014	Ředitel
		Nastavený systém sledování a vyhodnocování kvality a efektivity služby. (Standard č. 15)	Vypracovat dotazníky, které budou distribuovány klientům SR (jednak pracovníkem a jednak budou umístěny na viditelném místě na pracovišti), shromažďovány ve viditelně označených schránkách umístěných na pracovišti SR a recepci CSS a průběžně vyhodnocovány.	Zpracovaný dotazník; dvě viditelně označené schránky umístěné na pracovišti SR a recepci CSS; připravený elektronický systém pro vyhodnocování dotazníků.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
			Detailnější rozpracování dotazníků, sledovaných ukazatelů, které budou v první fázi implementace zhodnoceny jako další důležité.	Aktualizovaný dotazník a systém vyhodnocování.	Do konce roku 2014	Tým
			1x ročně provedený hlubší průzkum spokojenosti klientů (student na praxi).	Zpracovaný podkladový materiál pro provedení průzkumu.	Do konce roku 2014	tým

Oblast plánování	*Dlouhodobé cíle (do konce tříletého období)*	*Krátkodobé (specifické) cíle*	*Aktivity vedoucí k dosažení cíle*	*Výstupy*	*Termín naplnění*	*Odpovědnost*
A. Kvalita a rozsah služby	**A2. Nastavit službu dle požadavků a potřeb klientů.**	*Pracovníci jsou proškoleni "na míru" dle potřeb služby SR a požadavků klientů.*	Zajistit školitele kurzu "na míru" (specifikovat požadovaný obsah školení) a absolvovat školení.	Všichni pracovníci prošli školením, je zpracována *Příručka* (brožura, v níž je zaznamenán obsah školení).	Do konce roku 2013	VSP, ředitel
		Spuštěný modul kurzy - práce na počítači.	Písemně stanovit obsah kurzů, nastavit harmonogram (prozatím jen jeden kurz 1x týdně), určit/zajistit pracovníka, který jej povede.	Písemně zpracovaný obsah kurzu, nastavený harmonogram, určený pracovník, který jej povede.	Do konce roku 2013	Tým
			Spustit testovací podobu modulu kurzy počítače (uvést do praxe a následně revidovat náplně kurzu, upravit na základě vlastních postřehů a zpětné vazby klientů, vypracovat finální postupy).	Spuštěná testovací podoba kurzu; písemně zpracovaná finální metodika.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
			Spustit finální podobu modulu kurzy počítače.	Plně spuštěný modul kurzy počítače.	Do konce roku 2014	Tým
		Spuštěný modul kurzy - pracovně-právní tématika.	Písemně stanovit obsah kurzů pracovně-právních, určit/zajistit lektora, nastavit harmonogram a spustit testovací podobu.	Písemně zpracovaný obsah kurzu, nastavený harmonogram (kdy bude probíhat a kdo jej povede); spuštěná testovací podoba kurzu.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
			Spustit finální podobu modulu kurzy pracovně-právní.	Spuštěná testovací podoba kurzu pracovně-právního; písemně zpracovaná finální metodika.	Do konce roku 2014	Tým
		Spuštěný modul tréninkový pracovní program - VPP.	Připravit základní metodiku pro TPP - VPP a určit osobu, která bude mít na starosti.	Písemně zpracovaná základní metodika pro modul TPP – VPP a určená odpovědná osoba.	Do konce roku 2013	Tým
			Spustit testovací verzi modulu TPP - VPP monitorovat a vyhodnocovat jednoho klienta.	Spuštěná testovací podoba modulu TPP - VPP.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
			Spustit finální verzi modulu TPP - VPP a dopracovat metodiku.	Dopracovaná a sepsaná metodika a spuštěná finální podoba modulu TPP - VPP.	Do konce roku 2014	Tým
		Spuštěný modul tréninkový pracovní program - úklidové brigády.	Připravit základní metodiku modulu TPP - brigády a určit osobu, která bude mít na starosti.	Písemně zpracovaná základní metodika pro modul TPP – brigády a určená odpovědná osoba.	Do konce roku 2013	Tým
			Spustit testovací verzi modulu TPP - brigády (vytvořit prozatím základní metodiku) - monitorovat a vyhodnocovat 1 klienta.	Spuštěná testovací podoba modulu TPP - brigády.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
			Spustit finální verzi TPP - úklidové brigády.	Dopracovaná a sepsaná metodika a spuštěná finální podoba modulu TPP - brigády.	Do konce roku 2014	Tým
		Spuštěný modul tréninkový pracovní program - aktivity v provozu CSS.	Připravit základní metodiku pro TPP – aktivity v provozu a určit osobu, která bude mít na starosti.	Písemně zpracovaná základní metodika pro TPP – aktivity v provozu a určená odpovědná osoba.	Do konce roku 2013	Tým
			Spustit testovací verzi modulu TPP - aktivity v provozu - monitorovat a vyhodnocovat 1 klienta.	Spuštěná testovací podoba modulu TPP - aktivity v provozu.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
			Spustit finální verzi TPP - aktivity v provozu.	Dopracovaná a sepsaná metodika a spuštěná finální podoba modulu TPP - aktivity v provozu.	Do konce roku 2014	Tým
		Spuštěný modul tréninkový pracovní program - práce u partnerských zaměstnavatelů.	Spustit testovací verzi TPP - práce u zaměstnavatelů (vytvořit prozatím základní metodiku) - monitorovat a vyhodnocovat první max. dva klienty.	Spuštěná testovací verze modulu TPP - práce u zaměstnavatelů; zpracovaná základní metodika.	Do konce roku 2014	Tým
			Spustit finální verzi TPP - práce u zaměstnavatelů.	Dopracovaná a sepsaná metodika a spuštěná finální podoba modulu TPP - práce u zaměstnavatelů.	Do konce 1. pololetí 2015	Tým
		Spuštěný modul rekvalifikace.	Žádat o finanční prostředky na rekvalifikace z různých zdrojů.	Podané žádosti o granty, obeslaní potenciální dárci.	Do konce roku 2014	Tým
			Spustit modul rekvalifikace.	Spuštěný modul rekvalifikace; písemně zpracovaná metodika.	Do konce 1. pololetí 2015	Tým

Oblast plánování	*Dlouhodobé cíle (do konce tříletého období)*	*Krátkodobé (specifické) cíle*	*Aktivity vedoucí k dosažení cíle*	*Výstupy*	*Termín naplnění*	*Odpovědnost*
B. Personální zajištění	**B1. Zvýšit počet pracovníků.**	*Přijatí tři noví pracovníci - jeden na pozici PvSS a dva na pozici SP.*	Písemně definovat pracovní náplň pracovníků z jiných služeb v rozsahu 6 hodin týdně + 20 hodin nového SP.	Písemně zpracovaná pracovní náplň pracovníků z jiných služeb v rozsahu 6 hodin týdně + 20 hodin nového SP.	Do konce roku 2013	Tým
			Vytvořit harmonogram pracoviště: využití časových možností pracovníků jiných služeb CSS v rozsahu 6 hodin týdně + 20 hodin týdně nový pracovník pro SR (0,5 úvazku).	Hotový harmonogram pracoviště pro I. fázi implementace.		Tým
			Přijmout pracovníka na 0,5 úvazku na pozici SP.	Přijatý jeden pracovník na 0,5 úvazku na pozici SP.		Tým
			Připravit pracovní náplň pro 2,5 úvazku (1,5 SP a 1 PvSS)	Písemně zpracovaná pracovní náplň pro 2,5 úvazku (1,5 SP a 1 PvSS).	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
			Přijetí SP na 1,5 úvazku a PvSS na 1 celý úvazek.	Přijatí pracovníci na pozici SP (1,5 úvazku) a PvSS (1 úvazek).	Do konce roku 2014	Tým
	B2. Spolupracovat s dobrovolníky.	*Navázaný kontakt a uzavřená dohoda o dobrovolnické spolupráci s odborníkem z oblasti právní.*	Kontaktovat buď na doporučení telefonicky přímo nebo přes webové portály poptat odborníka s právním vzděláním.	Uzavřená dohoda o dobrovolnické spolupráci a jejích pravidlech.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
		Navázaný kontakt a uzavřená dohoda o dobrovolnické spolupráci s odborníkem z oblasti finanční.	Kontaktovat buď na doporučení telefonicky přímo nebo přes webové portály poptat odborníka s finančním vzděláním.	Uzavřená dohoda o dobrovolnické spolupráci a jejích pravidlech.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
		Navázaný kontakt a uzavřená dohoda o dobrovolnické spolupráci s odborníkem psychologem.	Kontaktovat buď na doporučení telefonicky přímo nebo přes webové portály poptat odborníka s psychologickým vzděláním.	Uzavřená dohoda o dobrovolnické spolupráci a jejích pravidlech.	Do konce roku 2014	Tým
		Navázaná spolupráce kontinuálně s jedním dobrovolníkem na pozici SP nebo PvSS (asistent).	Navázat kontakt se vzdělávacími institucemi, jejichž studenti by mohli mít o dobrovolnickou činnost v této oblasti zájem.	Navázaný kontakt se vzdělávacími institucemi, dohodnutý způsob komunikace s nimi.	Do konce roku 2014	Tým
			Umístit informaci o hledání dobrovolníků na veřejné webové stránky k tomuto účelu přímo určené (jobs.cz atd.).	Informace o hledání dobrovolníků umístěná na patřičných webových portálech.	Do konce roku 2014	Tým
		Nastavený systém spolupráce s dobrovolníky.	Přidělit kmenového pracovníka, který bude mít spolupráci s dobrovolníky na starosti, vč. jejich rozvoje.	Určený pracovník, který má na starosti komunikaci s dobrovolníky vč. jejich rozvoje.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
			Vytvořit metodiku pro spolupráci s dobrovolníky - jejich výběr, adaptační proces, závěrečné oboustranné zhodnocení, motivační systém, pracovní náplň, kompetence, účast na poradách atd.	Vytvořená a písemně zpracovaná metodika pro spolupráci s dobrovolníky.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým

Oblast plánování	*Dlouhodobé cíle (do konce tříletého období)*	*Krátkodobé (specifické) cíle*	*Aktivity vedoucí k dosažení cíle*	*Výstupy*	*Termín naplnění*	*Odpovědnost*
C. Materiální zajištění, provozní podmínky	**C1. Rozšířit a zkvalitnit materiální a technické vybavení pracoviště SR.**	*Nově zakoupené čtyři počítače - dva pro sociální pracovníky, jeden do učebny a jeden jako záložní a zajištěná jejich pravidelná údržba.*	Repasovat tři stávající PC v učebně (zajistit přes IT technika CSS), pořídit jeden nový do učebny a jeden nový pro SP (koupit nebo poptat u sponzorů jako dar).	Připravené čtyři plně funkční PC v učebně a jeden pro nového pracovníka.	Do konce roku 2013	Tým
			Připravit dva nové PC pro nové pracovníky - zakoupit nebo poptat jako dar u sponzorů.	Nové dva PC pro nové pracovníky jsou připraveny na pracovišti SR.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
		Nově pořízené tři telefonní přístroje.	Zakoupit nebo oslovit dodavatele/prodejce ohledně konkrétního daru - tři telefonní přístroje.	Na pracovišti jsou připravené tři nové telefonní přístroje.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
		Nově pořízená videokamera.	Zakoupit nebo oslovit dodavatele/prodejce ohledně konkrétního daru - videokamera.	Na pracovišti je připravená videokamera.	Do konce roku 2014	Tým
		Nově pořízený notebook.	Zakoupit nebo oslovit dodavatele/prodejce ohledně konkrétního daru - notebook.	Na pracovišti je připravený notebook.	Do konce roku 2014	Tým
		Zajištěný kancelářský materiál a pomůcky pro konání kurzů.	Nakoupit nebo poptat dodavatele kancelářských potřeb (vč. materiálu a pomůcek pro konání kurzů) s žádostí o dar.	Potřebné kancelářské potřeby jsou připraveny na pracovišti SR.	Do konce roku 2013	Tým
		Vymalované celé pracoviště SR.	Zajistit materiál na vymalování a osoby, které jej provedou; provést vymalování.	Celé pracoviště SR je vymalováno.	Do konce roku 2013	Tým
	C2. Rozšířit zázemí pracoviště SR o zadní místnost, nyní nevyužívanou, a její vybavení pro pořádání kurzů.	*Místnost na pracovišti SR (budoucí učebna) vybavená odpovídajícím nábytkem a zařízením - tj. židle, stoly, flipchart.*	Zakoupit nebo oslovit dodavatele/prodejce s žádostí o dar - deset židlí a stolků, flipchart.	Učebna je vybavena a připravena k zahájení kurzů.	Do konce roku 2013	Tým
	C3. Rozšířit provozní dobu pracoviště.	*Provozní doba rozšířená do odpoledních hodin.*	Naplánovat prodloužení provozní doby s využitím 6 hodin pracovníků a 20 hodin nový SP.	Hotový harmonogram pracoviště pro I. fázi implementace.	Do konce roku 2013	Tým
			Rozšířit provozní dobu celkem o 6 hodin.	Rozšířená provozní doba o 6 hodin.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
		Aktualizovaný Provozní řád pracoviště.	Revidovat stávající podobu *Provozního řádu*.	Aktualizovaný *Provozní řád*.	Do konce roku 2013	Tým

Oblast plánování	*Dlouhodobé cíle (do konce tříletého období)*	*Krátkodobé (specifické) cíle*	*Aktivity vedoucí k dosažení cíle*	*Výstupy*	*Termín naplnění*	*Odpovědnost*
D. Komunikace	**D1. Napojit službu na centrální elektronický systém evidence klientů a práce s nimi NPV.**	*Zřízený samostatný modul NPV3 pro službu SR.*	Zkontaktovat výrobce SW NPV, zadat zakázku na rozšíření o modul NPV3 a dohlídat její splnění.	Služba SR je připojená na centrální elektronický systém evidence klientů.	Do konce roku 2013	Ředitel
	D2. Propojit komunikaci týmu pracovníků SR s ostatními službami CSS.	*Nastavený systém porad s pracovníky ostatních oddělení ohledně klientů.*	Stanovit četnost a formu porad s pracovníky ostatních oddělení.	Pravidelná setkání pracovníků SR s pracovníky ostatních oddělení CSS.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
	D3. Upravit některé pravomoci brzdící efektivní průběh služby SR.	*Pravomoc podepisovat DPP (úklidové brigády) je delegována na ředitele CSS.*	Sepsat a odeslat hromadnou žádost o delegování podpisového práva na dohodu o úklidových pracích (brigádách) adresovanou národnímu veliteli podepsanou pracovníky z různých služeb.	Pravomoc podepisovat DPP (úklidy) je delegována na ředitele CSS.	Do konce roku 2013	AD1
	D4. Propojit komunikaci místních pracovníků a fundraisingového oddělení AS.	*Kompetence místních pracovníků zahrnuje účast při shánění finančních i nefinančních prostředků*	Jednat s nejvyšším vedením.	Pracovníci CSS mají přehled o poptaných sponzorech a dárcích a podaných žádostech o finanční prostředky.	Do konce roku 2013	Ředitel
				Pracovníci CSS mají možnost aktivně spolupracovat na tvorbě podávaných žádostí o dotace a granty z pozice zaměstnanců služby.	Do konce roku 2013	Ředitel
	D5. Zvýšit obecné povědomí veřejnosti o CSS a zdejší práci s klienty.	*Aktualizované stávající webové stránky a zpřehledněná jejich nevhodná struktura.*	Umístit na web aktuální informace o CSS i službě SR a za spolupráce s webmasterem upravit strukturu stránek.	Aktuální informace na webových stránkách; přehledná struktura stránek.	Do konce 1. pololetí 2014	Tým
		Vytvořené vlastní webové stránky pro CSS.	Navrhnout podobu a zpracovat vlastní webové stránky pro CSS, které budou propojené s hlavní stránkou organizace.	Nově vytvořené vlastní webové stránky CSS.	Do konce roku 2014	Tým
		Zřízená Facebooková stránka.	Získat souhlas se založením facebookové stránky pro CSS; založit ji, vložit základní informace o službách, kontakty apod.	Vytvořená facebooková stránka se základními informacemi o CSS.	Do konce roku 2013	NDC1, ředitel
			Aktualizovat facebookové stránky o informace o službě SR.	Facebooková stránka rozšířena o informace o funkční službě SR.	Do konce 1. pololetí 2014	NDC1
	D6. Zvýšit povědomí potenciálních klientů o službě.	*Uspořádaná (benefiční) společenská akce, jejíž náplní bude prezentace cílové skupiny v dobrém světle.*	Získat souhlas vedení s uspořádáním akce, sehnat finanční prostředky a zorganizovat ji.	Uspořádaná (benefiční) společenská akce.	Do konce 1. pololetí 2014	NDC1
		Vyrobené poutavé letáky informující o náplni služby, způsobu podpory a provozní době.	Požádat oddělení fundraisingu o zajištění bezplatné výroby letáků (dle designu organizace).	Přednesená žádost fundraisingovému oddělení.	Do konce 1. pololetí 2014	Ředitel
			Vytvořit provizorní verzi letáků svépomocně vytisknout a distribuovat.	Vytvořené provizorní letáky se základními informacemi.		Tým
			Stanovit podobu propagačních letáků, jejich obsah, zadat do výroby.	Vytvořené reprezentativní, poutavé letáky.	Do konce roku 2014	Tým
	D7. Spolupracovat se zaměstnavateli.	*Uzavřené dohody se zaměstnavateli ochotnými zaměstnat klienty po jejich osvědčení se ve zdejším programu.*	Vytvořit vzor smlouvy/dohody se zaměstnavateli, její podobu konzultovat s právním poradcem, získat kompetenci podepisovat ji v rámci zařízení CSS (ředitelem).	Je připravena smlouva/dohoda a ředitel CSS je kompetentní k jejímu podepisování.	Do konce roku 2013	Ředitel
			Navázat kontakt se zaměstnavateli.	Uzavřené smlouvy/dohody se zaměstnavateli ochotnými zaměstnat místní klienty.	Do konce roku 2014	Tým

Zkratky použité ve strategickém plánu:

AD1	pracovnice azylového domu
CSS	Centrum sociálních služeb
DPP	Dohoda o provedení práce
KSR	koordinátor sociální rehabilitace
NDC1	sociální pracovník nízkoprahového denního centra
NPV	název elektronického systému používaném v CSS
PC	osobní počítač (*personal computer*)
PvSS	pracovník v sociálních službách
SP	sociální pracovník
SQSS	Standardy kvality sociálních služeb sepsané v Příloze č. 2 Vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.
SR	sociální rehabilitace
SW	software
TPP	tréninkový pracovní program
VPP	veřejně prospěšné práce

Příloha č. 11: Projekt diplomové práce.

Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy

Katedra řízení a supervize sociálních a zdravotnických organizací

Projekt diplomové práce

Autorka: Bc. Veronika Pokorná
ID: 38748720
Kontakt: e-mail: roni.x@seznam.cz , tel: 602 685 770
Rok imatrikulace: 2011
Vedoucí práce: PhDr. et Mgr. Lada Furmaníková, PhD.

1. Předběžný název práce

Proces tvorby strategického plánu v neziskové organizaci.

2. Formulace a vstupní diskuse problému, cíl práce

Organizace, aby ustála v turbulentním vývoji vnějšího prostředí ovlivňovaném ekonomickými, sociálními a společenskými změnami, musí být schopna na tyto vnější faktory flexibilně reagovat, přizpůsobovat jim filozofii své existence, a to při co nejefektivnějším využití svých zdrojů. (např. Jarrett, 2011; Mallya, 2007; Molek, 2011; Keřkovský, Vykypěl, 2006; Vostrovský, Štůsek, 2008)

Strategické plánování je jedním z účinných nástrojů řízení, jenž napomáhá vedení organizace na základě zhodnocení stávajícího stavu - jak okolního prostředí, tak vnitřních podmínek - stanovit co možná nejlepší budoucnost pro organizaci a optimální cestu, jak žádoucího stavu dosáhnout. (např. Bryson, 2004; Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Potřeba oprostit se od stereotypního uvažování o řízení a od užívání zastaralých přístupů vyvstává stejně tak ve sféře neziskové jako ve sféře komerční. Techniky strategického plánování je v dnešní době možné aplikovat v obou oblastech, ovšem ve způsobu užití existují jisté rozdíly vyplývající ze základního účelu zřízení jednotlivých organizací. (Bowman, 1995) Mnohým neziskovým organizacím zatím chybí profesionalita v tomto směru a pojem strategické plánování se u nich setkává s nepochopením a z tohoto nepochopení vyplývající nedůvěrou. (Plamínek a kol. 1996)

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla zabývat tématem strategického plánování se záměrem přispět k porozumění tohoto nástroje a jeho přínosu v neziskové oblasti, v níž se ještě neprosadil natolik, aby byl využit co nejefektivněji.

Na konkrétním příkladu neziskové organizace bych chtěla demonstrovat, jak v praxi vypadá proces strategického plánování, a to od přípravné fáze, analýz vnějšího a vnitřního prostředí organizace po vytvoření strategického plánu, a přispět tak k lepšímu pochopení tohoto nástroje a jeho užitku. Zároveň doufám v přínos pro organizaci spočívající ve využití strategického plánu pro následnou praxi.

3. Metodologický postup

Diplomová práce bude pojata jako akční výzkum zachycující proces tvorby strategického plánu v neziskové organizaci.

Akční výzkum je charakteristický flexibilní kombinací různých výzkumných metod závislou na tom, jak si žádá vývoj „akce“. V průběhu výzkumu jsou jednotlivé kroky

procesu podrobovány kritické reflexi, na jejímž základě je volen postup další. Výzkumník je nejen pozorovatelem, ale zároveň účastníkem procesu. (Costello, 2003) Cílem akčního výzkumu je změna výchozí situace. (McTaggart, Kemmis in Cohen a kol., 2007)
Vzhledem ke zvolené metodě jsem se rozhodla strukturovat práci tak, že ji nebudu dělit standardně na část čistě teoretickou a čistě praktickou, ale do kapitol, jejichž názvy budou odpovídat jednotlivým etapám procesu a v nichž bude přímo propojena odborná teorie s praktickým využitím a reflexí. Tento způsob se mi jeví vhodnější vzhledem k flexibilitě metody a z ní vyplývajícímu předpokladu, že se jednotlivé předem naplánované kroky budou v průběhu procesu měnit. Strukturu práce tak bude udávat vývoj procesu.

V organizaci jsem již - na základě zadání jejího vedení - provedla interní šetření se zaměřením na jednu ze služeb (viz. dále), při němž mi byly inspirací tyto kvalitativní metody výzkumu:

- ***analýza dokumentů***,
- ***pozorování***,
- ***polostrukturované rozhovory*** s pracovníky organizace a jejími klienty.

V dalším postupu - v procesu strategického plánování - předpokládám využití těchto metod:

- ***ohniskové skupiny (focus groups)*** - data budou získávána při interakci týmu, který bude za účelem tvorby strategického plánu ustaven,
- ***pozorování*** členů týmu,
- ***PEST analýza***, ***SWOT analýza***,
- průběžná ***evaluace*** procesu.

4. Představení výzkumného prostředí

Organizace nebude na přání jejího vedení jmenována. Popíši ji způsobem plně dostačujícím pro účely práce, aniž bych použila jak název organizace, tak jméno kteréhokoliv z pracovníků či klientů.
Organizace poskytuje své služby lidem v tíživé sociální situaci, lidem bez přístřeší. Jedná se o tyto služby:

- ***nízkoprahové denní centrum*** nabízející pomoc v podobě sociálního poradenství, základního zdravotního ošetření, zajištění podmínek pro osobní hygienu a poskytování stravy,
- ***noclehárna*** umožňující přenocování a výkon základní hygieny,

- ***azylový dům*** poskytující přechodné ubytování a individuální sociální poradenství,
- ***sociální rehabilitace***, o níž bude podrobněji řeč dále.

Celá organizace, jedna služba po druhé, postupně prochází restrukturalizací - na základě pravidelně organizovaných setkání přímo dotčených týmů zajišťujících danou službu i členů týmů dalších (vzhledem k propojenosti služeb) dochází ke změnám vedoucím k lepšímu fungování služeb. Zásadní změny některých služeb jsou již dokončeny (byť se na jejich aktualizaci a dalším zlepšování nadále pracuje), některé jsou v běhu a některé teprve přijdou na řadu. Jednou ze služeb, na jejíž změnu dosud nedošlo je sociální rehabilitace (dále jen SR).

Provedla jsem diagnostiku organizace se zaměřením na službu SR, z ní vyplývající zjištění předložila vedení organizace a následně s ním projednala mé zapojení do strategického plánování. Stala jsem se externím konzultantem budoucího strategického týmu, jenž bude mít za úkol vytvořit strategický plán a následně jej implementovat[30].

4.1 Služba sociální rehabilitace

Službu SR začala organizace poskytovat v roce 2006 v rámci projektu „Aktivizace pracovního potencionálu znevýhodněných občanů“ financovaného z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF). Projekt byl zaměřen na poskytování služeb občanům se záznamem v rejstříku trestů, v nejistých bytových podmínkách a bez domova. Program měl této cílové skupině napomoci k obnově a rozvoji dovedností a schopností potřebných pro vstup a udržení se na trhu práce.[31] Po ukončení financování projektu z ESF v roce 2008 se organizace rozhodla pro uchování této služby, ovšem vzhledem k nedostatku zdrojů od té doby fungujícím pouze v omezeném režimu.

Z interního šetření, které jsem provedla, vyplynula následující zjištění:

- Služba neplní svůj účel plnohodnotně.
- Není jasně definovaná vize služby.
- Nejsou vyjasněné kompetence pracovníků.
- Není dostatečné finanční a personální zajištění služby.
- Směrnic a metodiky práce nejsou dopracované.
- Nedochází k plnění všech povinností vyplývajících ze Zákona č. 108/2006, o sociálních službách.

---

[30] Implementace však již nebude předmětem mé diplomové práce.

[31] Oficiální webové stránky ESF http://www.esfcr.cz/projekty/aktivizace-pracovniho-potencialu-socialne-znevyhodnenych?highlightWords=Aktivizace+pracovn%C3%ADho+potencion%C3%A1lu+znev%C3%BDhodn%C4%9Bn%C3%BDch+ob%C4%8Dan%C5%AF (online, staženo dne 7. 11. 2012)

● Služba není transparentní pro pracovníky ostatních oddělení organizace, z čehož pramení jejich nedůvěra.

► Na druhé straně z rozhovorů s některými pracovníky jiných oddělení organizace vyplynula jejich vysoká motivovanost zapojit se do procesu plánování změny a dokonce schopnost jejich participace na zajišťování nově fungující služby.

K tomu organizace požádala o grant na podporování osob při vstupu na trh práce[32], jehož získání by znamenalo finanční zdroje na zajištění personálního posílení služby.

4.2 Popis situace, vymezení rolí autorky

Ať už organizace finanční prostředky získá či ne, stávající omezené fungování služby SR je neudržitelné. Vzhledem k úzké provázanosti všech služeb organizace vnímají pracovníci jiných oddělení fakt, že jedna z jejích složek zaostává, velmi citlivě. Jsou vysoce motivovaní napomoci zkvalitnění SR, jelikož tuto službu, resp. etapu práce s klientem, vnímají jako velmi důležitou.

Vedení organizace dalo souhlas s ustavením strategického týmu a zahájením procesu plánování nové strategie.

Dle dosavadních jednání by se měly členy strategického týmu stát:

- vedoucí sociální pracovnice, která je v hierarchii organizace v nadřízené pozici vůči všem sociálním pracovníkům, včetně pracovníka zajišťujícího službu SR, a byla zároveň ředitelem ustanovena osobou odpovědnou za celý proces strategického plánování,
- pracovník zajišťující službu SR,
- dva sociální pracovníci zajišťující službu nízkoprahové denní centrum, kteří vyjádřili svůj aktivní zájem o zkvalitnění sociální rehabilitace,
- pracovnice zajišťující sociální poradenství pro klienty azylového domu,
- vedoucí pracovníků sociálních služeb,
- autorka diplomové práce.

Má role v celém procesu bude dvojí:

- ***role konzultantská*** spočívající v externím poradenství strategického týmu, podpoře vedoucí týmu (přípravě harmonogramu setkání, plánování jejich obsahu,

[32] Operační program Praha - Adaptabilita http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/337_zamereni-prioritni-osy-2---podpora-vstupu-na-trh-prace.html (online, staženo dne 10. 11. 2012)

chystání potřebných materiálů, zpracování analýz atd.) a v přítomnosti na setkáních týmu, jejich facilitaci za využití různých metod a zpracování výstupů;

- ***role výzkumnická*** spočívající ve schopnosti reflektovat jednotlivé kroky procesu, tedy udržení si stálého nadhledu nad situacemi, jichž budu přímým účastníkem a nad problémy, jichž budu spoluřešitelem.

5. Výstupy práce

5.1 Praktické výstupy

Hlavním cílem organizace je:

Vytvoření strategického plánu zaměřeného na službu sociální rehabilitace.

Tento cíl předpokládá následující kroky:

- reflexe stávajícího stavu,
- ustavení strategického týmu,
- společná reflexe ideálního stavu,
- reformulace stávající vize, poslání a cílů služby,
- jasná definice cílové skupiny klientů,
- návrh rozšíření nabídky poskytovaných služeb v rámci SR a jejich jasná definice,
- návrh propojení SR s ostatním odděleními organizace.

5.2 Teoretické výstupy práce

Diplomová práce by měla sloužit jako inspirace pro další (neziskové) organizace, které v současné době nástroje strategického plánování nevyužívají vůbec či nevyužívají plnohodnotně.

Stěžejní součástí práce bude reflexe procesu. Reflektovat budu od samého počátku jak zvažování jednotlivých výzkumných a analytických metod, odůvodnění jejich výběru, tak jejich následné užití v praxi. Rovněž se zaměřím na úskalí, která se mohou při zavádění nástroje strategického řízení vyskytnout.

Předběžné zdroje

BARKSDALE, S., LUND, T.: 10 steps to successful strategic planning. USA, Alexandri: ASTD Press, 2006.

BOWMAN, C.: Strategický management. Praha: Grada Publishing, 1995.

BRUCE, A., LANGDON, K.: Strategické myšlení. Praha: Slovart, 2002.

BRYSON, J. M.: Strategic planning for public a non-profit organizations. USA, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2004.

CARNALL, C. A.: Managing change in organizations. UK, Hertfordshire: Prentice Hall Int., 1990.

COHEN, L., MANION, L., MORRISON, K.: Research Methods in Education. USA, New York: Routledge, 2007.

COSTELLO, P. J. M.: Action research. UK, London: Continuum, 2003.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada publishing, 2007.

DRUCKER, P. F.: Efektivní vedoucí. Praha: Management Press, 2008.

DRUCKER, P. F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2007.

JARRETT, M.: Schopnost změny. Proč jsou některé společnosti na změnu připraveny, a jiné ne. Brno: Computer Press, 2011.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D.: Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2006)

KOTTER, J. P.: Vedení procesu změny. Praha: Management Press, 2008.

MALLYA, T.: Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007.

MOLEK, J.: Řízení organizací sociálních služeb. Praha: VÚPSV, 2011.

PLAMÍNEK, J. a kol.: Řízení neziskových organizací. Praha: Nadace Lotos, 1996.

PLAMÍNEK, J.: Synergický management. Praha: Argo, 2000.

RUSSELL-JONES, N.: Management změny. Praha: Portál, 2006.

URBAN, J.: Tvorba a rozvoj organizačních systémů. Praha: Management Press, 2004.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2007.

VOSTROVSKÝ, V., ŠTŮSEK, J.: Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti. Praha: AGNES, 2008.