

# HODNOCENÍ KVALITY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ FONDU OHROŽENÝCH DĚTÍ

Bc. Denisa Sokolová

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE** (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa SOKOLOVÁ**  
Osobní číslo: **K09680**  
Studijní program: **K 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Řízení tržních a sociálních služeb**

Téma práce: **Hodnocení kvality projektového řízení Fondu ohrožených dětí**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte řešení a studium odborné literatury.**
- 2. Vymezte pojmy a teoretická východiska z oblasti projektového řízení.**
- 3. Připravte metodiku výzkumné části.**
- 4. Realizujte kvalitativní výzkum.**
- 5. Zpracujte a vyhodnoťte získaná data, včetně jejich interpretace.**
- 6. Prezentujte výsledky výzkumu, shrňte a doporučte závěry pro praxi.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tisková/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2008.**

**ISBN 978-80-7367-485-4.**

**MAREK, D.; KANTOR, T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie.**

**Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2007. ISBN**

**978-80-87029-13-8.**

**ROSENAU, M. D. Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení,**

**kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení. Praha: Computer Press, 2003. ISBN**

**8072262181.**

**ŠVARŤÍČEK, R.; ŠEĎOVÁ, K. a kol. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha:**

**Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.**

**Zákon č. 359/1999 - Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů.**

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

**1. prosince 2010**

Termín odevzdání diplomové práce:

**15. září 2011**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgrA. Jana Janíková, ArtD.  
*ředitelka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- Odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- беру на ве́домии, же дипломова́я пра́це бу́де уло́жена в электрониче́ске подобе́ в универзитним информа́циним систе́му а бу́де доста́пна к на́hlednutí;
- na mojí diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně dne 15. září 2011

  
Denisa Sokolová

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Cílem mé diplomové práce je hodnocení kvality projektového řízení Fondu ohrožených dětí. Pro kompletní pochopení tématu nejdříve čtenáře seznamuji s neziskovým sektorem v České republice od jeho historického vývoje až po současnost a dále se zabývám jednotlivými kroky v projektovém řízení. Nejvíce pozornosti věnuji činnosti Fondu ohrožených dětí a výzkumu zaměřeného na hodnocení kvality projektového řízení. V závěru je zpracován projekt na podporu vzdělávání projektových pracovníků v organizaci.

Klíčová slova: nezisková organizace, projektové řízení, Fond ohrožených dětí

## **ABSTRACT**

The aim of my thesis is to evaluate the quality of project management of the Fund for children in need. For a complete understanding of the topic I present to readers a non-profit-making sector in the Czech Republic from his historical development to nowadays. In the next chapter of my thesis I present individual steps in project management generally. I give the most attention to activities of the Fund for children in need and research aimed at evaluating the quality of project management. In the final section of my work I focus on a project for support the education of project employees in the organisation.

Keywords: Non-profit-making Organisation, Project Management, the Fund for children in need

Chtěla bych upřímně poděkovat Mgr. Soně Vávrové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce za cenné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům Fondu ohrožených dětí za poskytnutí informací, bez kterých by nebylo možné zpracovat výzkumnou část.

Motto:

Moudrý člověk mlčí o tom, co neví.

Sofoklés

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Dne 15.9.2011

Bc. Denisa Sokolová

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>12</b>
1.1 HISTORIE NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČESKÉ REPUBLICE .....	12
1.2 VYBRANÉ TEORIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	14
1.3 ČLENĚNÍ A TYPOLOGIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	16
1.4 ZALOŽENÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	19
1.4.1 Vize neziskové organizace.....	19
1.4.2 Poslání neziskové organizace .....	19
1.4.3 Funkce neziskové organizace.....	20
1.4.4 Cíle neziskové organizace.....	20
1.4.5 Financování neziskové organizace .....	21
<b>2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>22</b>
2.1. PROJEKT A JEHO CHARAKTERISTIKY .....	22
2.2 TYPY PROJEKTŮ .....	24
2.3 ZÁSADY PROJEKTOVÉ PŘÍPRAVY A PROJEKTOVÉ TECHNIKY.....	25
2.3.1 Cyklus projektu .....	25
2.3.2 SWOT analýza jako součást přípravy projektu.....	27
2.4 NÁVRH PROJEKTU .....	28
2.5 POSTUP PŘI PODÁVÁNÍ ŽÁDOSTI O PODPORU Z EVROPSKÉ UNIE.....	29
2.6 VYHODNOCENÍ PROJEKTU .....	31
<b>3 FOND OHROŽENÝCH DĚTÍ.....</b>	<b>32</b>
3.1 HISTORIE.....	32
3.2 ČINNOST FONDU OHROŽENÝCH DĚTÍ.....	36
3.2.1 Zařízení Fondu ohrožených dětí .....	37
3.3 EKONOMIKA A MAJETEK FONDU OHROŽENÝCH DĚTÍ .....	40
3.4 MARKETING, PR, FUNDRAISING, VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ FOD .....	41
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>

<b>4 VÝZKUMNÁ ČÁST</b> .....	<b>44</b>
4.1 VÝZKUM A JEHO CÍLE .....	44
4.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	44
4.3 VÝZKUMNÁ STRATEGIE, METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT .....	45
4.3.1 <i>Hlubkový rozhovor</i> .....	45
4.3.2 <i>Telefonický výzkum</i> .....	45
4.4 VÝBĚR ZKOUMANÉHO VZORKU .....	46
<b>5 VÝSLEDKY A INTERPRETACE VÝZKUMU</b> .....	<b>47</b>
5.1 HLOUBKOVÝ ROZHOVOR A JEHO ZHODNOCENÍ.....	47
5.2 TELEFONICKÝ VÝZKUM A JEHO ZHODNOCENÍ.....	53
5.3 SWOT ANALÝZA .....	58
<b>III PROJEKTOVÁ ČÁST</b> .....	<b>59</b>
<b>6 PROJEKT</b> .....	<b>60</b>
6.2 POPIS PROJEKTU .....	60
6.3 CÍL PROJEKTU.....	61
6.4 POPIS CÍLOVÉ SKUPINY PROJEKTU .....	61
6.5 PŘEDPOKLÁDANÝ PŘÍNOS A INOVATIVNOST PROJEKTU.....	62
6.6 HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU A OBSAH ŠKOLENÍ.....	62
6.7 FINANČNÍ ROZPOČET .....	63
6.8 MOŽNÁ RIZIKA OHROŽUJÍCÍ REALIZACI PROJEKTU.....	64
6.9 TRVALÁ UDRŽITELNOST AKTIVIT PROJEKTU .....	65
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>69</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>70</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>71</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>72</b>



## ÚVOD

Při studiu na Univerzitě Tomáše Bati, Fakultě multimediálních studií mne zaujala činnost Fondu ohrožených dětí (dále jen „FOD“). Činnost této organizace je často prezentována v médiích a je všeobecně uznáváno, že se jedná o úspěšnou organizaci. Vzhledem k tomu, že bych se ráda zapojila do dobrovolnické činnosti, která by směřovala k pomoci dětem, rozhodla jsem se zaměřit na tuto oblast.

Domnívám se, že v našem státě je ochrana ohrožených dětí velmi slabá. Příčinou tohoto stavu může být roztříštěnost pravomocí mezi několik státních orgánů, nedostatečné množství pracovníků v sociálních službách či chybějící schopné řízení sociálně – právní ochrany. Jistou alternativou ústavu může být právě zařízení Klokánek, které provozuje FOD, ale stát ho příliš nepodporuje.

Nelze říci, že všichni rodiče vychovávají své děti správně. Lze pozorovat negativní jevy, které se ve společnosti rozšiřují a mají obsáhlejší dopad. Dost často se lidé mohou setkat s týranými dětmi; s rodinami, kde jeden z rodičů je alkoholik, s šikanou ve škole či lze spatřit dítě bez lásky. Přitom se může jednat o stav ohrožení daného dítěte. Nikdo by se neměl k takovým případům obracet zády. Jak by měl člověk v tuto chvíli postupovat? Měl by upozornit orgán sociálně – právní ochrany, popřípadě lokální neziskovou organizaci, jež se zabývá ochranou dětí. Takovou organizací může být právě FOD. Zařízení Klokánek či ostatní zařízení mohou přijmout ohrožené dítě na jeho žádost, ale i bez souhlasu a bez vědomí rodičů.

Fond ohrožených dětí vznikl v roce 1990 a za dobu jeho fungování se mu podařilo prosadit nejen legislativní změny v oblasti sociálně právní ochrany dětí, ale také uskutečnit několik projektů, z nichž nejvýznamnějším můžeme označit zařízení Klokánek. Růst poboček FOD a zařízení Klokánek či azylových domů v rámci České republiky (dále jen „ČR“) byl velmi dynamický. FOD příliš nevyužívá k prezentaci své činnosti známé tváře. Jeho obličej se za poslední roky sám stal svého druhu ochrannou známkou. FOD slaví úspěch především díky JUDr. Marii Vodičkové, která je pro mnohé lidi legendou v oblasti sociálně-právní ochrany dětí.

Cílem diplomové práce je hodnocení kvality projektového řízení FOD. Pro efektivní hodnocení je nejdříve nutné zjistit proces projektového řízení FOD a dále zjistit úspěšnost při žádání o finanční podporu v minulosti.

V teoretické části čtenáře uvádím do tématu samostatnou kapitolou o neziskovém sektoru, který je rozdělen na podkapitoly, jež obsahují historii neziskového sektoru, členění neziskového sektoru, také vybrané teorie neziskového sektoru. Tuto část uzavírám popisem založení neziskové organizace. Další kapitola je věnována projektovému řízení, kde se zabývám členěním projektů až po jednotlivé fáze při vypracování projektu. Závěr teoretické části je věnován činnosti FOD.

Praktická část je věnována výzkumnému šetření, které bylo provedeno dvěma způsoby a to osobním hloubkovým rozhovorem s projektovým pracovníkem FOD a telefonickým rozhovorem s pracovníky jednotlivých poboček FOD. V této části předkládám analýzu zjištěných dat a prezentuji výsledky.

Projektová část obsahuje projekt, jehož cílem je rozvoj projektových pracovníků FOD zaměřený na úspěšnost při podávání žádostí o finanční podporu. Tato část obsahuje cíl projektu, finanční rozpočet, časový harmonogram a obsah školení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Nestátní neziskovou organizaci (dále jen „NNO“) můžeme definovat jako organizaci financovanou právníckými či fyzickými osobami, která nepřináší zakladatelům nebo vlastníkům zisk. Případný zisk, který nezisková organizace získá podléhá omezením a v mnoha případech se zisk opět vkládá do organizace na zajištění jejího provozu, naplnění jejich cílů nebo rozvoje.

Neziskový sektor je bezesporu důležitou součástí ekonomického i politického prostředí každé vyspělé země. Můžeme říci, že vyrovnává přetlak ekonomických zájmů nejsilnějších hráčů na všech typech trhu.

NNO jsou nezávislé na státu a své úsilí směřují na pomoc ve všech oblastech lidského života. Základním motivem jejich činnosti není návratnost investic, ale dobrá vůle a úsilí pomáhat. Případné zisky jsou investovány zpět do činností organizace. ([www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor](http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor), naposledy navštíveno 6.9.2011)

### 1.1 Historie neziskového sektoru v České republice

Neziskový sektor navazuje na bohatou tradici v dnešní ČR. Před rokem 1918 měly nadace a spolky významný podíl na národní, kulturní a politické emancipaci (například Národní obrození, vznik Československé republiky v roce 1918, Sametová revoluce v roce 1989). Tradice spolkové činnosti a neziskových organizací byla přerušena v době totalitních režimů – fašistického a komunistického, kdy nebyla svobodná iniciativa občanů žádoucí.

Zásadní změna nastala v roce 1989. V tomto roce začalo vznikat spoustu NNO a od té doby tento sektor prošel řadou změn.

V letech 1990 až 1992 se atmosféra doby odrazila v prvních právních úpravách neziskového sektoru (zákon o sdružování a právní úprava nadací) a v založení Nadačního investičního fondu. Také vznikla Rada pro nadace, jakožto poradní orgán vlády pro otázky NNO. K vytvoření podmínek k nastartování veřejně prospěšné činnosti přispěla liberální politika státu. Tuto činnost značně podpořili zahraniční dárci s cílem rozvinout tento pilíř demokratické společnosti.

([www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor](http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor), naposledy navštíveno 6.9.2011)

V letech 1993 až 1996 stát formoval svůj vztah k neziskovému sektoru nejdříve negativně a rezervovaně (váhání nad novým zákonem o nadacích; nedostatečná vůle rozdělit Nadační investiční fond). Z hlediska představ o podstatě občanské společnosti ovlivňoval neziskový sektor především prezident Václav Havel společně se svou první ženou Olgou. Spolu založili jeden z prvních fondů, který pracuje doposud. V té době státní politika zaostala za vlastním samovolným vývojem neziskového sektoru, přesto státní podpora neziskovému sektoru zůstala stabilní.

Mezi léty 1997 až 2001 se zintenzivnil a zpřesnil vztah státu a neziskového sektoru. Nový zákon o nadacích vedl ke konsolidaci nadační sféry. Dále proběhla příprava nových zákonů a upřesnění dotačních pravidel jednotlivých ministerstev. Následně byla obnovena činnost Rady vlády pro NNO a došlo k rozdělení prvních finančních prostředků z Nadačního investičního fondu.

Od roku 2002 až do současné doby došlo ke dvěma zásadním změnám. První z nich se týkala reformy veřejné správy. Vytvořením krajů přešlo mnoho pravomocí týkajících se NNO do jejich kompetence. Druhá změna se týkala členství v Evropské unii (dále jen „EU“), což přineslo výzvu v podobě možnosti navazovat partnerství a využívat fondy EU v rámci aktivit neziskových organizací.

Členství v EU může být pro ČR klíčové, protože může posílit význam a vliv mnoha nestátních neziskových subjektů a více pomoci všem, kteří jsou na jejich aktivitách závislí. ([www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor](http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor), naposledy navštíveno 6.9.2011)

## 1.2 Vybrané teorie neziskových organizací

Cílem této části je vniknout hlouběji do podstaty fenoménu neziskových organizací, přičemž je nutné se zabývat také obsahem jednotlivých teorií neziskového sektoru. Níže uvádím stručný přehled těch nejvýznamnějších přístupů k teoriím neziskového sektoru.

Teorie vládních a tržních selhání můžeme také nazývat teorií veřejných statků, neboť s nimi souvisí. Klíčovým pojmem je „veřejný statek“, který je ke svým objektivním vlastnostem vyloučen z tržních mechanismů. Tento typ statku většinou nelze poskytovat pomocí cenového mechanismu. Existence veřejných statků je jedním z velmi důležitých důvodů zasahování státu do ekonomiky. (Rektořík, 2007)

Demokratický politický systém má tendenci vyhovět, což znamená že stále přetrvává neuspokojená poptávka po veřejných službách ze strany menšinových organizací. Tyto potřeby menšin mohou zůstat neuspokojeny ze strany vlády. To můžeme nazvat selhání státu, které je tím pravděpodobnější, čím je různorodější organizace. Trh může selhávat v poskytování určité služby a v tom případě na jeho místo nastupuje stát. Proto se spotřebitelé, jejichž potřeby nejsou pravidelně uspokojovány ani trhem a jinými mechanismy státního zabezpečování veřejných statků obracejí na neziskové organizace, které jim mohou tyto potřeby zabezpečit.

Teorie informační asymetrie spočívá v důvěře, která je v případě neziskových organizací velmi důležitá. Podstatou je selhávání smluvních vztahů. Tím se zjednodušuje situace, kdy spotřebitelé postrádají dostatek informací k posouzení kvality služeb, které nakupují. Spotřebitelé se snaží najít takového nabízejícího, který zaručuje čestné jednání. Za takové „fair“ organizace bývají považovány právě neziskové organizace, vzhledem k tomu že jejich hlavním cílem není maximalizace zisku. (Rektořík, 2007)

Základním problémem selhávání trhu i státu je problém asymetrické informace zabraňující dosahování optimálních smluv. U služeb je poměrně obtížné prověřovat skutečnou kvalitu dodaných služeb. Pokud existuje asymetrická informace, tak hraje významnou roli ochota a připravenost poskytovatelů těchto služeb podstoupit náklady takovéto kontroly.

Je nezbytně nutné zamyslet se, zda-li u neziskových organizací mizí alespoň částečně motivy vedoucí ke zneužití jejich informační převahy. Takový typ organizací není zakládán za účelem dosahování finančního zisku, jejich cílem je uspokojování potřeb spotřebitelů. Neziskové organizace mají jistý status důvěryhodnosti, neboť spotřebitelé jejich služeb vědí, že jejich cíle jsou jiné, než je dosahování finančního zisku. Tímto neziskový sektor nabízí alternativu ziskovému i státnímu sektoru. V případě, kdy je pro spotřebitele obtížné posoudit kvalitu nabízených služeb, je důležitá kvalita lidských vztahů mezi organizacemi.

Teorie státu blahobytu je pohled na neziskové organizace jako by patřily spíše do historie. Tento sektor by měl postupně ztrácet své postavení vlivem zdokonalování a růstu tržních vztahů a posilováním odpovědnosti státu.

Při analýze různých aspektů se lze setkat s některými konfliktními momenty, přičemž mluvíme o teorii vzájemné závislosti. Konfliktní se často mohou zdát i oblasti vztahů mezi neziskovými organizacemi a státem. (Rektořík, 2007)

Neziskové organizace často reagují rychleji na potřeby spotřebitelů a jsou aktivnější v některých oblastech, což může být jedna z příčin spolupráce neziskových organizací a státu. Stát tak může využít práce těchto organizací pro své vlastní aktivity. Velmi zajímavou skutečností je, že neziskové organizace mnohdy získají veřejnou podporu nebo zájem veřejnosti pro určité problémy, čehož potom státní organizace využívají.

Toto staví neziskové organizace do role průkopníků objevujících nová místa v uspokojování potřeb spotřebitelů.

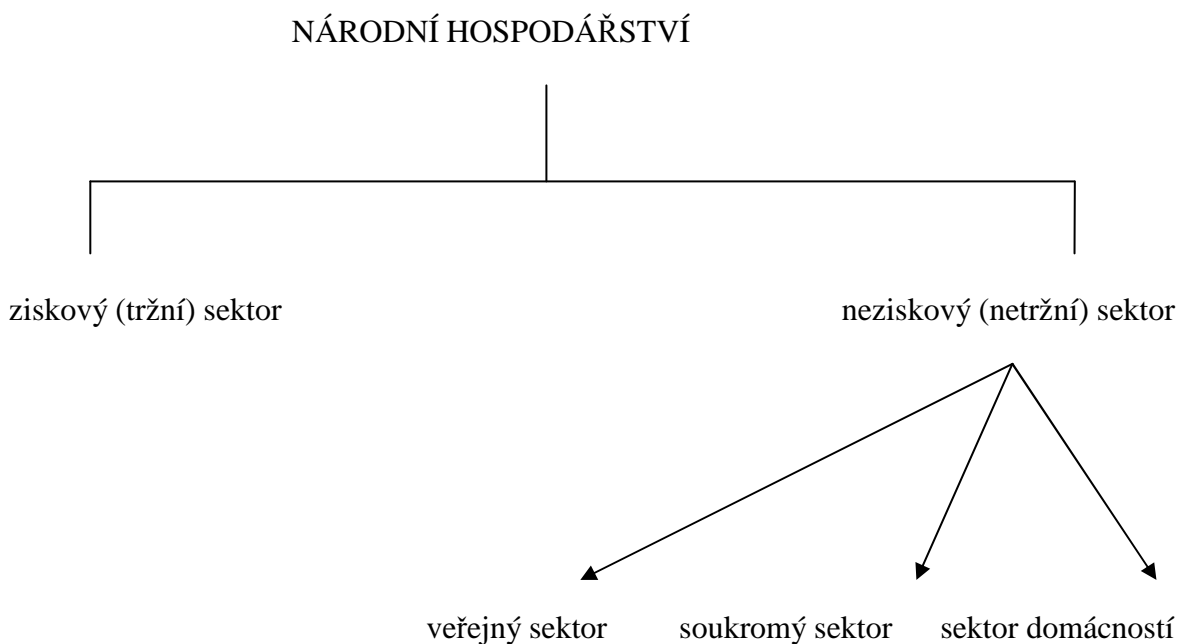
Zde se může nacházet další zdroj spolupráce neziskové organizace a státu. Kdy stát je postaven do role napravovatele selhání soukromých neziskových organizací. Je důležité si uvědomit dvousměrný vztah státu a neziskových organizací. Není možné na tuto situaci pohlížet tak, že selhává stát, tak nastupuje neziskový sektor a selhání státu napravuje. Veškeré ekonomické organizace jsou limitovány svou povahou, zákony, postavením ve společnosti atd. Za odpovídající můžeme považovat pohled různých typů organizací v národním hospodářství, jako na vztah komplementární, ale i konkurenční. Tento vztah vytváří jak vzájemnou rivalitu tak i spolupráci.

Na historických případech můžeme vidět, že vládní podpora neziskových organizací má své postavení hluboko v historii. (Rektořík, 2007)

### 1.3 Členění a typologie neziskových organizací

Pro pochopení principů, na kterých neziskové organizace fungují a pro pochopení důvodu jejich existence je nezbytné znát vymezení prostoru, který je pro ně určen v rámci národního hospodářství ČR

Z pohledu financování můžeme rozdělit národní hospodářství na ziskový sektor, neziskový sektor, neziskový veřejný sektor a neziskový soukromý sektor.



Obr. 1 Členění národního hospodářství, zdroj Rektořík (2007)

Neziskový sektor se od ziskového sektoru liší tím, že hospodaří s veřejnými statky, které získává bez přímé protihodnoty. Ziskový sektor musí statky a služby zaplatit.

Ziskový (tržní) sektor je financován z prostředků získaných organizací z prodeje zboží a služeb za určitou cenu na trhu. Cílem tohoto subjektu v tomto sektoru je zisk.



Neziskový (netržní) sektor je ten, ve kterém jednotlivé organizace získávají prostředky pro svou činnost pomocí přerozdělovacích procesů. Tyto procesy jsou velmi podrobně sledovány prostřednictvím veřejných financí. Cílem organizací v neziskovém sektoru není finanční zisk, ale dosažení užitku ve formě veřejné služby. Toho je hlavní ekonomická specifikace, která má řadu předností, ale i problémů.

Neziskový veřejný sektor je část neziskového sektoru, která je financována z veřejných financí a je řízena veřejnou správou, která podléhá veřejné kontrole. Cílem organizace je poskytnutí veřejné služby.

Neziskový soukromý sektor, v němž cílem organizací není finanční zisk, ale přímý užitek. Organizace jsou financovány ze soukromých zdrojů (ovšem i příspěvek z veřejných financí je možný), od fyzických a právnických osob, které vložily své soukromé finance, aniž by očekávaly, že jim přinese finanční zisk. (Rektořík, 2007)

Sektor domácností má v rámci národního hospodářství velmi významnou roli svým začleněním do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktu, faktorů a kapitálu.

Typologii neziskových organizací můžeme rozdělit do pěti skupin a to neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, neziskové veřejnoprávní organizace, neziskové ostatní veřejnoprávní organizace a neziskové soukromoprávní organizace.

Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti. Do této skupiny řadíme občanská sdružení; zájmová sdružení právnických osob; sdružení bez právní subjektivity, tj. sdružení na základě smlouvy o sdružení osob; profesní komory.

Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti. Do této skupiny řadíme obecně prospěšnou společnost; nadace a nadační fondy; politické strany a politické hnutí; registrované církve a náboženské společnosti.

Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s globálním posláním veřejná

správa a veřejně prospěšná činnost. Do této skupiny řadíme organizační složky státu; organizační složky územních samosprávných celků (kraje, obce); příspěvkové organizace státu; příspěvkové organizace územních samosprávných celků; kraje; obce; úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových.

Neziskové ostatní veřejnoprávní organizace s globálním posláním veřejně prospěšná činnost. Do této skupiny řadíme Český rozhlas a Českou televizi; státní podnik; vysoké školy; státní fondy; Českou národní banku; Všeobecnou zdravotní pojišťovnu ČR.

Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti. Do této skupiny řadíme organizace typu obchodních společností; společenství vlastníků jednotek (bytových). (Rektořík, 2007)

V odborné literatuře není jednoznačně definována charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru. Avšak můžeme vycházet z definice uvedené v zák. č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu § 18. odstavec 7, kde je uvedeno, že se jedná o organizace, které mají charakter právnické osoby a nebyly zřízeny za účelem podnikání. Zda se organizace zakládá nebo zřizuje je uvedeno v dané legislativní normě. V již uvedeném zákoně je dále uvedeno, že se jedná o typy organizace jako jsou zájmová sdružení právnických osob; občanská sdružení včetně odborových organizací; politické strany a hnutí; státem uznávané církve a náboženské společnosti; nadace a nadační fondy; obce; kraje; organizační složky státu a územních samosprávných celků; příspěvkové organizace; státní fondy; obecně prospěšné společnosti a také veřejné vysoké školy.

Neziskové organizace můžeme rozdělit podle třídících znaků jako jsou kritéria zakladatele; kritéria globálního charakteru poslání; kritéria právně organizační normy; kritéria způsobu financování; kritéria charakteristiky realizovaných činností. (Rektořík, 2007)

## 1.4 Založení neziskové organizace

Co je nezbytné si ujasnit před založením neziskové organizace? Při zakládání neziskové organizace musí být jasně stanoveny vize, její poslání, funkce a co je jejím cílem. Registrace neziskové organizace proběhne formou souhlasu Ministerstva vnitra ČR na základě předložení dvou stejnopisů stanov a návrhu na registraci. Stanovy musí obsahovat mimo jiné název sdružení; sídlo; cíl činnosti; orgány sdružení, jejich volbu a fungování; podmínky vzniku členství, práva a povinnosti členů či zásady hospodaření. (Rektořík, 2007)

### 1.4.1 Vize neziskové organizace

„Vypracování formulace vize je prvním krokem jak pro založení organizace, tak pro úspěšné uplatnění jejího poslání a vypracování úspěšného strategického plánu. Záleží na charakteru poslání organizace, zda je formulace vize, s níž všichni souhlasí, snadné nebo naopak obtížné.“ (Rektořík, 2007, s. 34-35)

Charakteristika formulace vize je taková, že se dívá do daleké budoucnosti; její definice je krátká; je srozumitelná pro každého; popisuje neměnný stav a může ji sdílet několik organizací v místě, v regionu, ve státě, na kontinentě nebo ve světě. Příklad vize: Chceme svět, ve kterém lidé žijí v občanské společnosti, v demokracii.

### 1.4.2 Poslání neziskové organizace

Rozdíl mezi posláním a vizí je v tom, že poslání má zcela konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, proč byla nezisková organizace založena a čím se vymezuje proti ziskovým organizacím. Proto poslání musí vyjadřovat činnosti které nezisková organizace provádí a představuje zaměření organizace k dosažení předpokládaných služeb. Poslání musí být jasně a výstižně formulované, z důvodu rozlišitelnosti organizace od jiné. Poslání je základním důvodem pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategiích organizace.

Poslání neziskové organizace by se mělo především vyznačovat tím, že musí vycházet ze základní filozofie neziskové organizace, tzn. upokojujání potřeb spotře-

bitelů; také musí být zaměřeno na to, o co se organizace snaží; dále musí být konkrétní, aby mohla být podkladem pro stanovení cíle; na závěr musí vycházet z prokazatelných potřeb stanoveného segmentu.

Detailně rozpracované poslání je obsaženo v dokumentech, které musí neziskové organizace vypracovat, používat a archivovat a jsou to žádosti o registraci; zakládací a zřizovací listiny; zápisy do rejstříku či jiné evidence; statut; stanovy; organizační řády; výroční zprávy o hospodaření; audity.

Formulace poslání závisí na konkrétní organizaci a jejich specifických vlastnostech. Ve formulaci pro neziskové organizace se musí odrazit zaměření dané organizace, její velikost, ale třeba také historie. Poslání je základním stavebním kamenem úspěšného fungování neziskové organizace. (Rektořík, 2007)

#### **1.4.3 Funkce neziskové organizace**

Funkce se naplňují souborem činností. Jejich výsledkem je produkce služeb nebo podmínky pro produkci těchto služeb.

„Funkce, které prostřednictvím svých činností naplňují samo poslání organizace se nazývají primárními funkcemi. Funkce, které prostřednictvím svých činností vytvářejí podmínky pro plnění primárních funkcí se nazývají sekundárními funkcemi. Samostatně potom působí funkce řídicí, kterou vykonávají ve většině neziskových organizací pracovníci zabezpečují současně funkce primární.“

Funkce primární jsou velmi různorodé, neboť souvisejí s různorodým posláním (škola, nemocnice, divadlo, veřejná správa, ekologie, charita, atd.) proto je obsah činností těchto funkcí velmi rozmanitý. Sekundární funkce mají téměř ve všech organizacích neziskového sektoru stejnou strukturu, neboť plní funkci správní; personální; provozní a komplexní hospodaření.“ (Rektořík, 2007, s. 37)

#### **1.4.4 Cíle neziskové organizace**

Cíle neziskové organizace jsou odvozeny od jejího poslání. Tím rozumíme stav, kterého má být dosaženo v určitém období.

Cíle můžeme členit podle jednotlivých kritérií na kritérium funkce, do něhož patří cíle primárních funkcí a cíle sekundárních funkcí. U kritéria času jsou cíle dlouho-

dobé (10-15let); cíle střednědobé (3-10let); cíle krátkodobé (pod 3roky) a cíle operativní. U kritéria adresnosti musí být cíle členěny podle jednotlivých organizačních útvarů až po jednotlivé pracovníky.

Cíle neziskové organizace jsou většinou obsaženy v koncepci rozvoje, ve strategickém plánu, případně pro krátkodobé období ve věcném a finančním plánu organizace na rok. (Rektořík, 2007)

#### **1.4.5 Financování neziskové organizace**

Je mnoho finančních zdrojů, ze kterých může nezisková organizace čerpat finanční prostředky. V současné době je asi největším poskytovatelem finanční podpory EU. Pro čerpání ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti EU pro období 2007 – 2013 mohou fondy očekávat vyhlášení nových výzev již v březnu roku 2012. Na rozdíl od minulých let se očekává až trojnásobně vyšší finanční podpora. Avšak nejsou to jen dotace z fondů EU, ze kterých mohou čerpat neziskové organizace finanční prostředky. Kromě této možnosti mohou získat podporu pro své projekty od státu, kraje či obce ve formě grantů a dotačních titulů. Mnohé neziskové organizace si na svou činnost vydělávají samy buď formou vlastního podnikání a svůj výnos zdaňují jako příjem nebo jsou jim služby hrazeny (např. od obcí za veřejně prospěšné služby). Neziskové organizace jsou také podporovány dary jednotlivců, sponzorskými dary, příspěvky od uživatelů, reklamní činností, projektovou činností či prodejem vlastních výrobků.

([www.poznejmese.org/nez.php?id=2](http://www.poznejmese.org/nez.php?id=2), naposledy navštíveno 7.9.2011)

Financování velmi záleží na projektovém pracovníkovi dané organizace, řediteli organizace i fundraiserovi. Jejich organizační schopnosti velmi ovlivňují získávání finančních prostředků pro organizaci. NNO nemají právo na své financování. Z toho důvodu se musí tito lidé snažit vymýšlet jiné varianty k získávání financí a zajímavým finančním prostředkem se mohou jevit např. již zmíněné Strukturální fondy EU.

## 2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení by se mělo řídit normou ČSN ISO 10006:2004, která obsahuje návod pro jakost procesů v řízení projektů. Další norma, která se zabývá jakostí procesů v projektovém řízení je ČSN ISO 9004.

„Projektové řízení je složitý komplex problematiky oblasti řízení, který nelze zjednodušit pouhou koncentrací na technické zvládnutí ovládnání programů pro podporu řízení projektů. Projektové řízení obecně obsahuje aktivity, které souvisejí jednak s řízením předmětu, služby nebo jejich kombinace, která má realizací projektu vzniknout, a to včetně použití výrobních technologií a postupů specifických v jednotlivých hospodářských oblastech spolu s důrazem na dosažení požadované úrovně kvality výstupů projektu. Další skupina aktivit souvisí jednak s řízením nákladů a ekonomických požadavků na efektivitu, a to i při značné míře neurčitosti, která projekt provází, a možnosti působení obtížně předvídatelných rizikových vlivů v průběhu trvání projektu. Velká skupina řídicích aktivit potom souvisí s vlastním řízením procesů v čase, koordinací jednotlivých úseků práce a souvisejících nároků na komunikaci mezi účastníky projektu. Poslední a neméně důležitou oblastí řízení je budování mezilidských vztahů, inspirování a motivace členů projektového týmu spolu s efektivním řízením případných konfliktů.“ (Svozilová, 2006, s. 12)

### 2.1. Projekt a jeho charakteristiky

Projekt má dočasný charakter, pevně stanovený začátek a také konec. Výsledkem projektu je vytvoření nějakého produktu či služby. Za dokončený ho považujeme ve chvíli, kdy jsou naplněny cíle a záměry investorů. Projekty mohou mít různý rozsah, cíle či záměry.

Projekt bývá také definován jako série aktivit, které směřují k tomu, aby byly naplněny dané cíle, v určitém čase a za využití daného rozpočtu. Projekty mohou být ukončeny, pokud již není potřebný produkt nebo služba, která představovala cíl projektu. Za podstatu projektu můžeme považovat zavedení dosud neexistujících produktů nebo služeb, po nichž existuje v daný okamžik poptávka.

Projekt musí splňovat formální náležitosti a musí být v souladu s podmínkami programu, tzn. přispívat k naplnění cíle, zaměření a jasných ukazatelů příslušného opatření. Projekt musí být udržitelný minimálně po stanovenou dobu. (Marek, Kantor, 2007)

Pro projekty je typické, že jsou nástrojem ke změně; dočasné; jedinečné a nerutinní; složené z různě propojených aktivit; mají jasně stanovený začátek a konec; jsou prováděny lidmi, kteří spolu běžně nespolupracují; jsou navrženy tak, aby dosáhly svého cíle a také jsou plné nejistoty a jistým rizikem

Každý projekt by měl mít definované nositele, cílovou skupinu příjemců, systém zodpovědností a pravomocí, jasně stanovený rozpočet, systém průběžného vyhodnocování a následně kontroly stanovených cílů. Před započítím projektu se doporučuje ekonomická a finanční analýza, která by měla prokázat, že přínos projektu převyší jeho náklady. U investičních projektů jsou tyto analýzy realizovány v tzv. studii proveditelnosti, jejichž úkolem je posoudit, zda je možné zrealizovat daný projekt, zhodnotit všechny realizační alternativy, jakož i poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí. Úkolem je reálně zhodnotit ekonomickou i technickou koncepci projektu. Toto je povinnou součástí skoro většiny investičních projektů financovaných ze zdrojů EU, popřípadě s finanční úvěrovou nebo grantovou spoluúčastí mezinárodních finančních a rozvojových institucí EU, apod. Další úlohou studie proveditelnosti je prokázat, že po předmětu projektu existuje jednoznačná poptávka ze strany cílové skupiny a také, že prostředky investované do projektu budou použity maximálně efektivním způsobem. (Svozilová, 2006)

Jaká je podstata úspěšného projektu? Na předních místech by měly být splněny jeho cíle a účel v požadované kvalitě, v rámci daného časového plánu a finančních prostředků. Cíle projektů musí být v souladu s cíli některého z operačních programů. Spokojenost by měla být ideálně mezi subjekty, které dostanou dotaci a také mezi orgány (veřejné nebo soukromé firmy), které zodpovídají za realizaci projektu. Konečný příjemce žádá pověřený orgán o příspěvek ze strukturálních fondů (případně může požádat i příslušné orgány o proplacení spolufinancování z veřejných prostředků ČR) a také přijímá dané prostředky od platebního orgánu prostřednictvím platební jednotky. (Marek, Kantor, 2007)

Vydařené projekty jsou zejména výsledkem efektivního řízení a týmové spolupráce. Co může být příčinou neúspěšného projektu? Může to být jak nedostatečná specifikace, tak špatné časové rozvržení (příliš krátké nebo dlouhé), personální obsazení, nebo nenaplněné očekávání zúčastněných.

Veškeré projekty, které se uchází o podporu z unijních fondů, musí být realizovány v rámci některého z operačních programů. (Marek, Kantor, 2007)

Mezi další podmínky při posuzování projektů hodnotiteli patří výstižně formulované cíle projektu; vytvoření pracovních příležitostí; vliv mimořádných investic; inovační charakter projektu; příspěvní k trvale udržitelnému rozvoji a účelnost nakládání s poskytnutými prostředky.

## 2.2 Typy projektů

Základní členění projektů podle určení finančních prostředků:

- Investiční projekty (tzv. tvrdé projekty) – jsou primárně zaměřeny na pořízení investičního majetku, který dále slouží jako nástroj k uskutečnění výstupů a splnění cílů projektu. Tyto projekty můžeme označit jako infrastrukturální. Může se například jednat o projekt na rekonstrukci učeben vysoké školy. Nelze zapomenout, že smyslem těchto projektů není jen fyzická rekonstrukce, ale umožnění provozování dalších veřejně prospěšných aktivit.
- Neinvestiční projekty (tzv. měkké projekty) - tyto projekty se zaměřují na podporu realizace činností, u nichž pořízování majetku je jen podpůrnou záležitostí a také je omezeno. Například se může jednat o projekt v oblasti vzdělávání či poskytování sociálních služeb.

Je zřejmé, že zatímco u projektů neinvestičních se efekty (výstupy) zobrazí již v průběhu projektu (po dobu jeho trvání), tak u investičních až po jejich ukončení. Proto u projektů investiční povahy se sleduje navíc ještě tzv. provozní fáze, kde je kontrolováno, nakolik žadatel plní výstupy, ke kterým se ve smlouvě o poskytnutí dotace zavázal. (Marek, Kantor, 2007)



## 2.3 Zásady projektové přípravy a projektové techniky

Ve chvíli, kdy se organizace rozhodne požádat o podporu ze strukturálních fondů musí si ujasnit, jaký projekt chce realizovat, kde jej chce uskutečnit (lokalizace) a také by měla definovat financování. Je důležité rozlišit, zda se jedná jen o jeden projekt nebo bude k provedení záměru nutné realizovat více projektů. Dalším krokem v této fázi je nalezení příslušných pracovníků, kteří budou ochotni spolupracovat a pomohou načrtnout projektový záměr. Základem je vyjasnit si, jakým způsobem chce organizace projekt provést, jaké prostředky k tomu použije a se kterými partnery. Je také třeba zvážit odbornost všech členů týmu a jejich časové možnosti. Pokud se jedná o podání žádosti o podporu z EU, tak je vhodné záměr konzultovat s Řídicím orgánem operačního programu, do kterého chce žádost o podporu podat. Tato včasná konzultace by měla pomoci odhalit případné nedostatky či chyby a tím pak žadatele nasměrovat správným směrem. (Marek, Kantor, 2007)

### 2.3.1 Cyklus projektu

„Řízení projektového cyklu má zajistit celkové zdokonalení, a to tak, že během klíčových částí přípravy a implementace projektů a programů dohlíží na řádné posouzení proveditelnosti, strukturovaný monitoring a hodnocení a rozhodování podložené potřebnými informacemi. Nedefinuje pouze různé fáze, ale i různé aktéry, kteří se na procesu podílejí, a způsoby rozhodování, kterých se užívá. Trváním jednotlivých fází se liší projekt od projektu.“ (Marek, Kantor, 2007, s. 64)

Všechny části projektového cyklu jsou seřazeny dle logického rámce. Projektový cyklus se dělí na šest fází.

#### 1) Identifikace a formulace závěru

Jedná se o počáteční myšlenku projektu a její předběžný nástin. Tomu by měla předcházet důkladná analýza současného stavu s ohledem na specifika dané problematiky a regionu, ve kterém bychom chtěli projekt uskutečnit. Dále je vhodné zjistit, zda je možné na daný projekt čerpat finanční prostředky. Pokud se jedná o finanční prostředky ze strukturálních fondů je dobré to konzultovat s kompetentním orgánem nebo osobami, které mají v dané oblasti zkušenosti.

Jestliže organizace zjistí, že projektový záměr se slučuje s existujícím operačním programem, může na něm dále pracovat.

## 2) Příprava projektu a jeho formulace

V této fázi je návrh záměru v rozpracovaném stavu, včetně finanční a institucionální analýzy. Opět se přehodnocují cíle a plány projektu a určí se účastníci projektu a jeho management. Plánovat projekt znamená posouzení jeho rozsahu, rozpočtu, činnosti, které bude obsahovat, rozvržení časového harmonogramu, personální obsazení a promyslet jeho rizika a nástrahy do nejmenších detailů. V této fázi se objevuje nejvíce konfliktů, zejména u stanovení priorit. Hlavním účelem této části je potvrdit význam a proveditelnost projektu.

## 3) Posouzení a schválení

Tato fáze je o posuzování řídicím orgánem, který žádost o podporu přijímá a hodnotí z hlediska formální a věcné přijatelnosti. Zkoumání jsou podrobeny technické, finanční, ekonomické a sociální aspekty projektu.

## 4) Vyjednávání a financování

Typ projektu a nástroj strukturální politiky, který daný projekt využívá ovlivňuje financování. Zde se při vyjednáváních ohledně financí dohaduje především rozpočet projektu a podepisuje se smlouva mezi předkladatelem a odpovědným schvalovatelem. Pokud je posouzení projektu kladné, dojde ke schválení jeho financování. Poskytnutá dotace je ryze účelová a může se použít pouze na účel uvedený v rozhodnutí.

## 5) Implementace a monitoring

V této části se projekt realizuje. Pouze monitorováním lze zjistit, zda realizace projektu směřuje správným směrem dle původního plánu. Hlavním úkolem je definovat problémy projektu a co nejdříve zvolit účinné opravné prostředky, které povedou k naplánovanému cíli. (Marek, Kantor, 2007)

## 6) Hodnocení

„Tato fáze hodnotí efektivnost a dopady projektu v konfrontaci s jeho stanovenými cíli. V jejím rámci se zjišťuje, zda byly cíle projektu naplněny, a výstupy tohoto hodnocení ovlivňují další činnost týkající se projektu.“ (Svozilová, 2006, s. 137)

„Chyby a nedostatky projektu mohou být dále zpracovány a použity k formulování záměru pro nový projekt.“ (Marek, Kantor, 2007, s. 66)

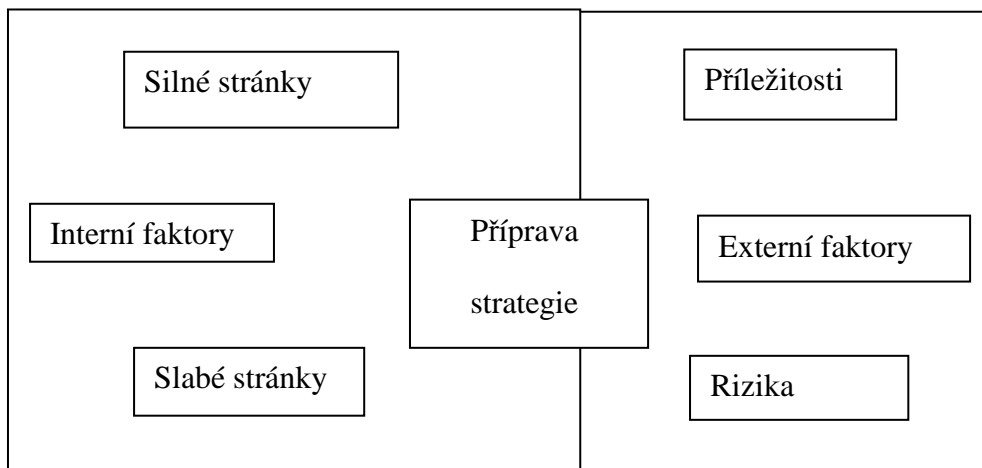
„Projektový cyklus představuje souvislý proces, ve kterém každá fáze poskytuje podklady pro další, navazující fázi. Například: informace vytvořené během identifikace záměru (fáze 1) jsou základem pro podrobný plán projektu (fáze 2). Ve třetí fázi dochází k přehodnocování a posuzování informací z předchozích dvou fází z několika perspektiv, aby se organizace ujistila, že projekt bude fungovat. První až třetí fáze pokládají základy projektu. Jestliže jsou v pořádku, existuje větší pravděpodobnost, že projekt bude úspěšný i v následujících fázích především v zajištění jeho financování a následné realizaci. Avšak kdykoli během prvních dvou fází se organizace může rozhodnout, že již není vhodné s navrhovaným projektem pokračovat (navrhovaný projekt realizovat). Nicméně analýza pozitivních a negativních stránek projektu, tzv. SWOT analýza (viz následující kapitola), může být použita v každé fázi projektového cyklu.“ (Svozilová, 2006, s. 144)

### **2.3.2 SWOT analýza jako součást přípravy projektu**

Jedná se o velmi jednoduchou a účinnou pomůcku při přípravě projektu. SWOT analýza je metodika strategického plánování, která může efektivně pomoci zejména v počáteční fázi projektové přípravy. Slovo SWOT spojuje počáteční písmena anglických názvů, čtyř faktorů a to silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weakness), příležitosti (Opportunities) a rizika (Threats). Pokud je SWOT analýza kvalitně zpracovaná může do značné míry ovlivnit výsledky a úspěch připravovaných projektů. (Rosenau, 2000)

„Analýza se soustředí na dvě širší kategorie – vnitřní a vnější faktory, které se obě ještě dále dělí na svůj pozitivní a negativní aspekt. Definice všech čtyř analyzovaných aspektů projektu se musí doplňovat a vykazovat použití stejných, jednotných a přísných logických postupů. Je proto nezbytné, aby byly spojovací linie mezi jednotlivými dimenzemi ve výsledném grafu viditelné a pochopitelné. SWOT analýza poskytuje dobrý základ pro přijetí vhodné strategie realizace projektů.“

(Marek, Kantor, 2007, s. 69)



Obr. 2 SWOT analýza jako nástroj strategického rozhodování, zdroj vlastní

„Proces přípravy návrhu často začíná ještě před vypsáním výběrového řízení nebo obdržением žádosti o návrh, v tom případě se často nazývá před návrhová fáze. Bez ohledu na to, kdy je proces přípravy návrhu zahájen, musí být tato činnost schválena. Dalším bodem, který je nutno zvážit při autorizaci návrhu, je osoba, která bude tento proces řídit. V ideálním případě by se měl manažer návrhu stát i manažerem projektu. Často k tomu však nedochází.“ (Rosenau, 2000, s. 32).

Nejdříve je zapotřebí začít definicí cílů. Ta by měla obsahovat to, co má být uděláno, včetně veškerých specifikací, které budou použity. Měla by určovat měřitelná, hmotná a ověřitelná akceptační kritéria, aby nevznikly pochybnosti, zda konečný výstup je skutečně přijatelný.

Dalším bodem je plán, což je návrh, který je spojujícím článkem celého procesu řízení projektu, protože se týká jak definičních, tak plánovacích činností. Plán je závislý na třech faktorech. Prvním faktorem je, kde se nyní organizace nachází z hlediska její kvality a možnosti práce na projektu. Druhým faktorem je kam se chce dostat a v poslední řadě, jakým způsobem se tam chce dostat, kde chce být.

Spousta projektů zadávaných v rámci jedné organizace se uskutečňuje na základě dlouhodobých plánů organizace. (Rosenau, 2000)

Součástí návrhu je také určení cílových skupin, které tvoří lidé nebo subjekty, kteří těží z konečného výstupu daného projektu.

„Využití meetingových metod by mělo pomoci odpovědět na otázky typu: pro koho je projekt určen, jaký problém tomuto subjektu řeší, v jakém rozsahu a po jakou dobu bude o tento projekt zájem, jakým způsobem zvýšit využívání příslušného výstupu nebo jak zajistit informovanost o existenci projektu.“ (Marek, Kantor, 2007, s. 18)

Již v návrhu projektu je třeba určit projektový tým. „Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější částí projektového managementu, neboť to jsou právě lidé, kdo naplňují cíle projektu. Efektivní projektový management je tak klíčem k dosažení úspěchu v daném projektu. Každý projektový tým potřebuje jasné záměry, jasné cíle a dobré vedení.“ (Svozilová, 2006, s. 135). Nejvýše stojí vedoucí nebo manažer projektu, který je zároveň plánovač, organizátor a koordinátor práce celého týmu. Vedoucí projektu je klíčovou osobou, protože je zodpovědný za dobré fungování a řízení projektu, jak po organizační, tak i administrativní stránce. (Marek, Kantor, 2007)

K plánování také patří plánování rozpočtu, které je stěžejní součástí projektu. Každá žádost o projekt musí obsahovat detailní rozpočet, jehož důležitými součástmi jsou typy vkladů, posloupnost výdajů, typy a zdroje financování. Je třeba se zamyslet nad každou aktivitou projektu a odpovědět si na základní otázky například: kolik lidí bude k této aktivitě potřeba, jak dlouho budou muset pracovat, zda se bude muset cestovat, jaké vybavení a materiál bude nutné zajistit a také, zda vyžaduje daná aktivita nákup nějakých služeb. (Marek, Kantor, 2007)

Identifikace rizikových faktorů je další bod v návrhu projektu. Pro určení rizik je možné si zodpovědět otázky typu co případně nemusí fungovat, jaká je pravděpodobnost výskytu negativních jevů, jak tyto jevy mohou ovlivnit daný projekt apod. (Marek, Kantor, 2007)

## **2.5 Postup při podávání žádosti o podporu z Evropské unie**

Projektové žádosti se podávají na základě tzv. výzev. Tyto výzvy jsou uveřejňovány v určitých intervalech a mají za úkol vyzývat žadatele k předložení projektových návrhů za účelem posouzení z hlediska jejich přispění k naplnění cílů jednotlivých operačních programů. Vyhlášení výzev je plně v kompetenci řídicího orgánu daného programu a vyhlášení probíhá v tisku a na internetových stránkách řídicího

orgánu. Výzva obsahuje číslo výzvy, název programu, priority a příslušné oblasti podpory, místo pro předložení projektové žádosti, den, datum, hodinu, do kdy nejpozději musí být projektová žádost předložena a také výčet příslušných typů žadatelů.

Formulář, který žadatel o finanční podporu vyplní a v daném termínu předloží danému subjektu lze označit jako projektovou žádost. Tento formulář obsahuje údaje o žadateli, informace o projektu, specifikaci nákladů projektu s rozdělením na náklady uznatelné a ostatní, informace o financování projektu, specifikaci uznatelných nákladů projektu dle rozpočtu, harmonogram realizace projektu, soulad projektu s horizontálními prioritami EU (vliv na rovné příležitosti, životní prostředí, rozvoj informační gramotnosti a na vyvážený rozvoj regionů). (Marek, Kantor, 2007)

Žádost musí být předložena v předepsaném formátu elektronického formuláře, popř. i v tištěné podobě, což závisí na daném operačním programu.

Nedílnou součástí projektové žádosti jsou i přílohy. Přílohy k projektové žádosti se opět předávají v elektronické nebo v listinné podobě, jež zahrnuje: čestná prohlášení žadatele, doklady o právní subjektivitě žadatele, podklady pro posouzení finančního zdraví žadatele, projektovou dokumentaci, podklady pro ekonomické hodnocení projektu, doklad o partnerství, územní rozhodnutí, stavební povolení, doklad o posouzení vlivu projektu na životní prostředí a smlouvu o vedení účtu.

Výběr projektů probíhá dle zásady transparentnosti, rovného zacházení a nediskriminace. Tyto výsledky jsou veřejně dostupné. Platí, že každý projekt bývá hodnocen nejméně dvěma hodnotiteli a výsledek je průměr těchto hodnocení. Projekty jsou hodnoceny ve třech etapách. V první etapě jsou posuzovány formální náležitosti, v další etapě se posuzuje přijatelnost (kritéria přijatelnosti) v závěrečné etapě se jedná o věcné hodnocení projektu.

Úspěšní žadatelé navržení do seznamu projektů doporučených k financování a žadatelé zařazení mezi náhradníky obdrží dopis, v němž jsou tyto skutečnosti uvedeny. Dopis dostanou i neúspěšní žadatelé. Jsou v něm informováni o skutečnosti, že jejich projekt nebyl doporučen k financování s odůvodněním, proč se tak stalo. Lze využít i lhůtu pro odvolání. (Marek, Kantor, 2007)

## 2.6 Vyhodnocení projektu

Pod vyhodnocením se skrývá proces, který systematicky zkoumá přínos z realizace programů a jejich soulad se stanovenými cíli. Dále analyzuje účinnost realizačních procesů a vhodnost nastavení jednotlivých programů a opatření. „Základními principy evaluace jsou věcnost, účinnost, ekonomická efektivita a dopad. Výsledkem evaluace je návrh možných zlepšení spolu s doporučením, jak těchto zlepšení dosáhnout. Základními cíli evaluace jsou zlepšení rozhodovacích procesů, zlepšení alokace zdrojů a zvýšení zodpovědnosti.“ (Marek, Kantor, 2007, s. 192)

Hodnocení projektu lze rozdělit na předběžné, průběžné a následné.

Předběžné hodnocení probíhá ještě před vydáním rozhodnutí o přijetí projektu. Cílem je ověřit údaje uvedené v žádosti o podporu, získat informace o přípravě žadatele nebo ověřit, že žadatel splňuje definici žadatele pro dané opatření.

Průběžné hodnocení sleduje vývoj projektu od jeho počátku až do ukončení a vyúčtování. Cílem tohoto hodnocení je zjistit, zda konečný příjemce plní podmínky, k nimž se zavázal a zda jsou finanční prostředky opravdu vynaloženy na projektové aktivity a také jak je naplněn harmonogram projektu.

Následné hodnocení je logicky po skončení projektu. Hodnocení ověřuje dodržování podmínek po ukončení projektu tak, že se porovnává obsah konkrétních smluv s kvantifikovanými výsledky realizace projektu. Cílem je analyzovat použití zdrojů a podat zprávu o účinnosti a výkonnosti intervencí a rozsah naplnění očekávaných efektů. (Marek, Kantor, 2007)

### 3 FOND OHROŽENÝCH DĚTÍ

Za hranicemi lidských domovů žijí i děti, o nichž by se dalo říci, že jsou z jiného světa. Mnoho lidí si jich ani nevšimne. Pozornost lidí vzbudí až zpráva o těchto dětech v médiích. Tyto děti se staly buď obětí násilí nebo se samy dopustily trestného činu. Veřejnost se tyto informace dozvídá až po uveřejnění těchto případů. Za ohrožené děti už 21. rokem bojuje FOD.

FOD je občanské sdružení, které vzniklo za účelem pomoci sociálně ohroženým dětem, opuštěným, zanedbávaným, týraným nebo zneužívaným, s působností na celém území ČR. Činnost FOD za dobu jeho fungování se rozrostla do mnoha oblastí péče a pomoci o děti. (Fond ohrožených dětí, 2008)

#### 3.1 Historie

FOD vznikl 2.4.1990 a v tomtéž roce rada FOD přijala prohlášení o nutnosti novelizace zákona o rodině, trestního zákona a vzniku samostatného úřadu na ochranu dětí a mládeže.

V letech 1990 až 1995 FOD našel náhradní rodinu pro 197 obtížně umístitelných dětí. FOD poskytoval bezplatné sociálně-právní poradenství. První pobočka vznikla ve Zlíně a následovalo Brno. FOD poskytl bezúročné půjčky dvěma velkým pěstounským rodinám. FOD předložil několik verzí novelizace zákona o rodině s cílem usnadnění zrychlení adopcí a pěstounské péče a také novelizace trestního zákona za účelem zvýšení trestní sazby za týrání a rozšíření oznamování povinnosti i na týrání. Také vyšlo první číslo zpravodaje FOD (vydáván 2x ročně, předtím byly pro členy vydávány 2x ročně Zprávy o činnosti). Byl uspořádán první letní dětský tábor, kterého se účastnilo 104 dětí z náhradních rodin a 8 dětí z dětských domovů. V roce 1994 Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“) i Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) zakázalo dětským domovům spolupracovat s FOD a sdělovat údaje o dětech z důvodu ochrany osobních dat, přesto několik dětských domovů spolupracovalo. V tomtéž roce FOD zahájil první kolo celonárodní direct mailingové sbírky. Od té doby je sbírka pořádána dvakrát ročně a to na Vánoce a Mezinárodní den dětí. Tato sbírka představuje



největší část příjmů FOD. V roce 1995 FOD začal s vytvářením poboček na vyhledávání a pomoc ohroženým dětem a sociální práci přímo v rodinách. Díky celonárodní sbírce vzniklo 9 poboček v různých okresech, ve kterých pracovalo 21 sociálních asistentů. V tomto roce FOD řešil celkem 534 případů ohrožených dětí. ([www.fondohrozenychdetibrno.cz/fod\\_historie.html](http://www.fondohrozenychdetibrno.cz/fod_historie.html), naposledy navštíveno 9.9.2011)

V letech 1996 až 2000 se podařilo dosáhnout novely zákona o pobytu cizinců na území ČR, která přiznává dětem s cizí státní příslušností umístěným na území ČR v ústavní výchově nebo v náhradní rodinné péči ze zákona trvalý pobyt. Z prostředků sbírky byl zahájen projekt Střecha (rekonstrukce objektu bývalých kasáren v Žatci, pronajatého za korunu městem, na azylový dům pro rodiny s dětmi a pro mládež odcházející z ústavní péče). FOD pokračoval ve vytváření sítě poboček – nově vznikla v Prostějově (celkem již ve 14 okresech a v Praze). V Jeníčkově Lhotě a v Košťanech FOD začal s rekonstrukcí objektů azylových domů pro rodiny s dětmi a mládež odcházející z ústavní péče. Dále FOD podal četné legislativní návrhy ve vztahu k zákonům o rodině, o státní sociální podpoře, o občanství i k připravovanému zákonu o sociálně-právní ochraně dětí, převážně bez úspěchu. Také se FOD podařilo dosáhnout v novele zákona o rodině snížení doby úplného nezájmu ze šesti měsíců na dva alespoň u novorozenců prostřednictvím senátu. V roce 1998 byly otevřeny dva azylové domy pro rodiny s dětmi a mládež odcházející z ústavní péče v Jeníčkově Lhotě (pět garsonek) a v Košťatech (pět pokojů). V tomtéž roce FOD otevřel nové pobočky v Olomouci, Berouně a Opavě. V těchto pěti letech řešil FOD 3559 případů ohrožených dětí. FOD dosáhl zvýšení dávky na výživu dítěte v pěstounské péči, která předtím nedosahovala ani částky životního minima. Dále toho, že u dětí s cizí státní příslušností svěřených FOD do náhradní rodinné či ústavní péče se trvalý pobyt nevyžaduje. V roce 1999 byly otevřeny 4 azylové byty v Praze 9 – Vinoři, také byly otevřeny nové pobočky v Kroměříži a v Nymburce. V roce 2000 byl zahájen projekt Klokánek jako rodinná alternativa ústavní výchovy a byly otevřeny první Klokánky v Žatci (1 byt), Dolním Benešově (9 bytů) a v Praze 8 – Kobylisích (7 bytů). Také se podařilo otevřít další azylové domy pro rodiny s dětmi a mládež z ústavů v Žatci (čtyři garsonky) a v Plzni (22 pokojů). I v těchto letech FOD pořádal každým rokem letní dětský tábor pro děti.

([www.fondohrozenychdetibrno.cz/fod\\_historie.html](http://www.fondohrozenychdetibrno.cz/fod_historie.html), naposledy navštíveno 9.9.2011)

V letech 2001 až 2005 MPSV odmítalo vydat pověření k výkonu sociálně-právní ochrany, i když FOD zákonné podmínky splnil, což zdůvodňovalo trestním stíháním pracovníků FOD. Nakonec i díky podpoře veřejnosti a médií FOD pověření získal. V tomtéž roce první anonymní matka předala FOD novorozenou holčičku Adélku, kterou FOD převezl do Klokánku a věc oznámil policii i sociální péči. Holčička byla umístěna do kojeneckého ústavu. PhDr. Průšová se za MPSV v tisku vyjádřila, že FOD se tím dopustil trestného činu, který však blíže nespecifikovala. Policie FOD v souvislosti s tím však nekontaktovala. Ten samý rok přinesl i další ránu a to v podobě pokuty, kterou udělilo MPSV ve výši dvě stě tisíc korun za údajné nezákonné zprostředkovávání náhradní rodinné péče a za další údajné porušení zákona o sociálně-právní ochraně dětí, i v souvislosti s anonymní Adélkou (následující rok byla pokuta zrušena). Také byl otevřen nový Klokánek v Kroměříži (jeden byt) a azylový dům v Olomouci (devět pokojů). Podařil se mimořádný výkon a to díky pozměňovacímu návrhu poslankyně JUDr. Evy Dudáčkové, který byl podán v souvislosti s přijetím zákona o ústavní výchově se FOD podařilo prosadit novelu zákona o rodině, která soudům umožňuje svěřovat děti namísto do ústavní výchovy do zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc (což jsou i Klokánky). Pokud tato zařízení poskytují rodinnou péči, mají dokonce přednost před ústavem. Díky iniciativě dalších poslanců, zejména poslankyně Ing. Michaely Šojdrové se FOD (spolu s dalšími neziskovými organizacemi) podařilo do zákona o ústavní výchově zapracovat další změny – zejména povinnost vychovatelů podrobit se psychologickému vyšetření, snížení počtu dětí ve skupinách a humanizaci podmínek na tzv. izolacích. V tomto roce se v Klokánku nacházelo 168 dětí. V dalším roce vznikl ostrý spor mezi FOD a ministerstvem zdravotnictví, které vydalo stanovisko, že je protiprávní umísťovat do Klokánků děti mladší tří let, neboť o tyto děti je schopen kvalitně pečovat jen vyškolený personál kojeneckých ústavů. Ministerstvo zdravotnictví posléze připustilo, že jeho právní názor byl nesprávný, ale tuto zásadu se snažilo prosadit do novely zákona o sociálně-právní ochraně dětí. Také byl otevřen další Klokánek v Praze 4 – Chodově (12 bytů). O rok později se podařilo prosadit zákon o utajených porodech v porodnicích, byť proti návrhu FOD

okleštěný (nevztahuje se na vdané ženy a na ženy, které nemají v ČR trvalý pobyt). Byl otevřen nový Klokánek v Hostivici, Praha – západ (12 bytů). I v tomto roce si FOD připsal významnou zásluhu a to schválením významné novely zákona o rodině a o sociálně-právní ochraně dětí, která umožňuje orgánům sociálně-právní ochrany svěřovat do předadopční a předpěstounské péče i děti ze zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc, tedy i z Klokánků, za stejných podmínek jako z ústavů. Až dosud to bylo možné jen na základě rozhodnutí soudu, což působilo značné průtahy, to vše díky pozměňovacího návrhu poslankyně JUDr. Evy Dundáčkové. V roce 2005 byl otevřen nový Klokánek v Praze 10 – Štěrboholích (13 bytů) a v Ostravě bylo otevřeno první mediační centrum. Prostřednictvím návrhu již zmíněné poslankyně se podařilo dosáhnout novely zákona o státní sociální podpoře, která s účinností od 1. 10. 2005 přiznávala dávku ve výši devítinásobku životního minima na děti v Klokánkách. Radost zaměstnanců FOD byla ale bohužel předčasná. MPSV přišlo s výkladem, že dávku nelze použít na platy pracovníků Klokánků, nájmy ani energie, ale jen na přímé potřeby dítěte – tedy na stravu a ošacení. Nevyčerpaná částka (cca 80 % dávky) je majetkem dítěte a po ukončení pobytu se musí vyplatit rodičům. Pokud úředníci o dávce rozhodli až poté, kdy dítě v Klokánku už nebylo, měli ji dostat rodiče – i ti, co dítě týrali a zanedbávali. Díky zájmu médií, která o problematice informovala úřady tento výklad příliš nevydržely. FOD se řídil výkladem svých odborníků a MPSV začalo pracovat na novele. V mnoha případech FOD však byla dávka odepřena. I v těchto letech se každým rokem konal letní dětský tábor pro děti.

([www.fondohrozenychdetibrno.cz/fod\\_historie.html](http://www.fondohrozenychdetibrno.cz/fod_historie.html), naposledy navštíveno 9.9.2011)

V letech 2006 až doposud byly otevřeny nové Klokánky v Kroměříži (5 bytů později plus dalších 7 bytů), v Chomutově (2 byty později plus dalších 8 bytů), v Brně (11 bytů), v Pardubicích (2 byty), v Litoměřicích (6 bytů), v Janovicích nad Úhlavou (14 bytů), v Praze 9 – Kbelích (3 byty). Rok 2006 byl ve znamení boje proti vládnímu návrhu zákona o sociálně-právní ochraně dětí, která znemožňovala rodinnou péči v Klokánkách a stanovovala, že děti do jednoho roku věku musí být umístěny jen do kojeneckých ústavů. Díky poslaneckým pozměňovacím návrhům a podpoře médií se podařilo tato ustanovení vypustit. Novela také s účinností

ností od 1. 6. 2006 uzákonila státní příspěvek na děti v zařízeních pro děti vyžadující okamžitou pomoc, tedy i pro Klokánky, který sice bylo možné použít i na provoz zařízení, ale oproti předchozí dávce byl snížen o 22 % – na sedminásobek životního minima dítěte (tedy jen 18 % toho, co průměrně pobíraly kojenecké ústavy) a vztahoval se jen na děti, svěřené soudně a na žádost úřadů, což byla jen necelá polovina dětí. Klokánky se tím dostaly do velké finanční krize. V tomto roce také poslanec Ing. Ludvík Hovorka podal z podnětu FOD návrh na zvýšení státního příspěvku na 10,8 násobek životního minima dítěte s tím, že nárok na státní příspěvek mají i ty děti, jejichž umístění na žádost rodičů považuje orgán sociálně-právní ochrany dětí za důvodné – jinak by Klokánky postupně zanikly. Společnost sociální pediatrie se tomu snažila zabránit – když neuspěla s dopisem sněmovně, kde zákon prošel hladce naprostou většinou, předala dopis, v němž FOD mimo jiné obviňuje z mizení dětí z Klokánek a jejich předávání neprověřeným rodinám s tím, že se může jednat o obchodování s dětmi, senátorce Gajduškové. Ta dopis přečetla před hlasováním o novele v plénu. Novela (účinná od 1. 9. 2007) přesto prošla – o pouhé dva hlasy. Poslední významnou událostí v roce 2009 bylo to, že Úřad pro ochranu osobních údajů podal v lednu 2009 po téměř rok a půl trvající kontrole na pracovníky FOD trestní oznámení pro zveřejňování fotografií obtížně umístitelných dětí, pro které stát nemá rodinu, ve zpravodaji FOD a na internetu. Policie věc v únoru 2009 odložila s tím, že o podezření z žádného trestného činu se nejedná. V uvedených letech FOD řešil cca 12655 případů ohrožených dětí. Letní dětské tábory pro děti se pořádají každým rokem až do současnosti.

([www.fondohrozenychdetibrno.cz/fod\\_historie.html](http://www.fondohrozenychdetibrno.cz/fod_historie.html), naposledy navštíveno 9.9.2011)

### **3.2 Činnost Fondu ohrožených dětí**

Hlavním směrem činnosti FOD je pomoc dětem sociálně ohroženým a týraným. FOD se zaměřuje nejen na terénní sociální práci, ale i ambulantní péči a systematickou odbornou (zejména zdravotní a psychosociální) pomoc rodinám například zajištění bydlení, zdravotní péči a práci s dospělými rodinnými příslušníky.

Mezi další činnosti FOD patří:

- Provoz krizové linky 776 833 333 pro matky, které mají obavy přiznat těhotenství a porod,
- vytipování náhradních rodin pro děti, které se těžko umísťují; sdružení Klokánek slouží jako náhradní rodinná péče místo ústavní výchovy; provozování azylových domů pro rodiny s dětmi a mládež bez domova,
- poradenská činnost rodinám, které se ocitly v situaci, kterou nejsou schopny samostatně řešit,
- hmotná pomoc náhradním i potřebným vlastním rodinám,
- informovanost a usilování o zlepšení zákonů a praxe na úseku ochrany dětí. (Fond ohrožených dětí, 2008)

### 3.2.1 Zařízení Fondu ohrožených dětí

Níže uvedené pobočky vykonávají sociálně–právní ochranu a další činnosti, které směřují k ochraně sociálně ohrožených dětí. Také přispívají k plnění cílů a poslání FOD. Hlavním úkolem je terénní sociální práce, aktivní vyhledávání ohrožených dětí a také rychlá a účinná pomoc. Tato spočívá především v sanaci vlastního rodinného prostředí, pokud je to možné. K této práci si mohou pracovníci poboček vytvářet týmy dobrovolníků.

Předsednictvo FOD pobočky zřizuje, ruší, řídí a kontroluje.

- **Zařízení pro děti vyžadující pomoc s názvem Klokánek**

Součástí FOD jsou také zařízení s názvem Klokánek. Tato zařízení slouží pro děti vyžadující okamžitou pomoc. V bytech FOD nebo v bytech zaměstnanců FOD poskytují ohroženým, týraným, zanedbávaným, zneužívaným či jinak ohroženým dětem, které nemohou zůstat ve vlastním rodinném prostředí nebo mu ho nemůže rodina dočasně dopřát, neodkladnou rodinnou péči a to až do doby, než se mohou vrátit domů nebo je nalezena náhradní rodina či jiné řešení. Tato zařízení také podléhají předsednictvu FOD. (Fond ohrožených dětí, 2008)

- **Azylové domy FOD**

Azylovými domy můžeme nazvat dočasné ubytování na nezbytně nutnou dobu, které nabízí sociální pomoc a podporu rodinám s dětmi ohroženými bytovou nouzí nebo domácím násilím. Také nabízí pomoc dětem, jež odchází z dětských domů a jiných ústavů případně do náhradních rodin po dosažení zletilosti. Azylové domy opět podléhají předsednictvu FOD.

([iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani\\_sluzby.do?SUBSESSION\\_ID=1315874131609\\_1](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SUBSESSION_ID=1315874131609_1), naposledy navštíveno 9.9.2011)

- **Mediační centrum FOD**

V roce 2005 vzniklo mediační centrum pro rodinné a občanskoprávní spory v Ostravě. V roce 2007 se toto centrum stalo registrovanou sociálně aktivizační službou pro rodiny s dětmi, dle zákona o sociálních službách a během roku 2010 došlo ke sloučení pobočky FOD a Mediačního centra pod jeden název Pobočka FOD a Mediační centrum Ostrava.

Posláním tohoto centra je poskytování specifické pomoci formou mediace, při řešení konfliktních situací se záměrem předcházet jejich vyhocení se závažnými důsledky na rodinu a děti a se záměrem předcházet jejich vyústění do konfliktu se společenskými normami (porušení zákonů) vedoucímu k sociální izolaci.

Cílem je pomoci rodinám s dětmi v uspořádání vztahů rodičů a dětí a ve složitých situacích spojených s rozpadem rodiny, při navázání a zlepšení vzájemné komunikace, při hledání vlastního potenciálu k řešení sporu a při formulaci vzájemně přijatelné dohody.

([www.mcova.cz/o-mediacnim-centru/?sid=13087f82c7a8e712248da64696d927ad](http://www.mcova.cz/o-mediacnim-centru/?sid=13087f82c7a8e712248da64696d927ad), naposledy navštíveno 7.9.2011)

- **AMT centrum (Asistenční, mediační a terapeutické centrum)**

Toto centrum je specializovaným pracovištěm FOD. Svou činností patří do sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi.

Posláním těchto služeb je individuálně zaměřená podpora rodinám s dětmi v tíživé situaci. Týká se zejména o podporu zvyšování životních a výchovných kompetencí pečovatелů. Podpora je také zaměřena na prevenci a odstranění ohrožení či na zmírnění dopadů ohrožujících situací pro děti. Obecným cílem je zlepšení situace dětí a jejich rodin. (Fond ohrožených dětí, 2008)

- **NRP (Centrum náhradní rodinné péče)**

Je specializovaným pracovištěm FOD, které poskytuje rodičům (i náhradním rodičům) pomoc, poradenství a podporu. Svou činností patří do sociálně-aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi a odborného sociálního poradenství.

([www.cnrp.cz/o-nas](http://www.cnrp.cz/o-nas), naposledy navštíveno 9.9.2011)

- **Projektové pracoviště FOD**

Projektové pracoviště je specializovaným pracovištěm FOD zaměřeným na vyhledávání finančních a jiných zdrojů, pomoc jednotlivým pracovníkům FOD při vyhledávání projektových příležitostí, při sepsání a administraci projektů a při nastavení procesů v projektech s prioritním zaměřením na Moravskoslezský kraj a se zvláštním zřetelem na Standardy kvality sociálních služeb a specifika jednotlivých pracovišť.

Projektové pracoviště má několik cílů mezi něž patří: možnost FOD realizovat své hlavní činnosti v režimu sociálních služeb; možnost čerpat finance z různých zdrojů (státních, nestátních, evropských a dalších); schopnost pracovníků FOD sepsat žádosti o granty, dotaci či projekty, za podpory projektového pracoviště; dále díky podpoře schopnost pracovníků FOD nastavit projektové procesy a mezi poslední cíl projektového pracoviště řadíme schopnost pracovníků FOD zavádět

standards kvality sociálních služeb, opět s využitím podpory projektového pracoviště.

Cílovou skupinou projektového pracoviště je FOD jako organizace, vedení FOD, pracovníci FOD a prioritně pracovníci FOD z Moravskoslezského kraje.

Projektové pracoviště pracuje na základě zakázky pracovníků, respektive dojednané spolupráce. Vyjma aktivit pro FOD předjednaných při vzniku projektového pracoviště (obnovování standardů kvality, dílčích aktivit v rámci investičních pobídek a tak dále) existuje mnoho dalších aktivit, které nebyly dojednány konkrétně při vzniku a vyžadují tedy dojednání o konkrétních cílech spolupráce a konkrétních úkolech za předem daných (vymezených) podmínek, včetně podmínek časových. ([www.cnrp.cz/o-nas](http://www.cnrp.cz/o-nas), naposledy navštíveno 9.9.2011)

### **3.3 Ekonomika a majetek Fondu ohrožených dětí**

Organizace účtuje dle soustavy podvojného účetnictví, což dokládají i výroky z poslední let, jejich auditorem je společnost PKM AUDIT Consulting s.r.o., který potvrzuje, že účetní uzávěrka plně odpovídá platnému právnímu předpisu pro její sestavení, dále vyhláše ministerstva financí zák. č. 504/2002 Sb.

Zvýhodnění dárců jak pro fyzické, tak právnické osoby se řídí zák. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, který uvádí, že fyzické osoby si mohou od základu daně odečíst hodnotu darů, v případě, že úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období přesáhne 2% ze základu daně či činí alespoň 1000 Kč. Nejvýše lze v úhrnu odečíst 10% ze základu daně. Pokud tedy chce dárcé daňově uplatnit dar je zapotřebí, aby součet darů za rok převyšoval částku 1000 Kč nebo částku vyšší než 2 % ze základu daně.

U právnické osoby dle zák.č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu lze odečíst hodnotu darů od základu daně, jestliže hodnota daru je minimálně 2000 Kč. Nejvýše lze v úhrnu odečíst 5% z již sníženého základu daně. Odpočet nemohou uplatnit poplatníci, jež nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání. Aby mohl dárcé daňově uplatnit dar, je potřeba, aby výše daru přesahovala částku 2000 Kč.



FOD je osvobozen od darovací daně. Všechny dary, které FOD získá mohou být v nezdaněné výši využity na pomoc ohroženým dětem. (www.fod.cz, naposledy navštíveno 9.9.2011)

Organizace provozuje 26 poboček v různých městech České republiky. Vlastní několik budov zařízení Klokánek, azylových domů a 3 domy pro náhradní rodiny.

### **3.4 Marketing, PR, Fundraising, vzdělávání pracovníků Fondu ohrožených dětí**

Lze konstatovat, že organizace pracuje velmi aktivně s médii a dalo by se říci, že je dokonce médii vyhledávána.

Marketingovou aktivitou FOD jsou webové stránky, přednášky pracovníků organizace a zpravodaj, který je vydáván ve dvojím provedení a to pro zaměstnance organizace a pro potenciální dárce, který je rozeslán v rámci direct mailingu.

Mezi hlavní zdroje financování organizace patří členské příspěvky, příspěvky státních a územních rozpočtů, dary od občanů a firem a tržby z vlastní činnosti.

Veřejné sbírky, které jsou vyhlašovány dvakrát ročně (ke Dni dětí a na Vánoce) jsou pro organizaci klíčové, protože organizace tímto získává velkou část darů. Sběrka se uskutečňuje formou direct mailingu. Direct mailing patří mezi účinné a efektivní kanály marketingu. Obálka v rukou adresáta je prostředkem k působení více smyslů současně. (Fond ohrožených dětí, 2008)

Dle výsledků organizace je patrné, že přímé oslovování potenciálních dárců má poměrně velký význam pro organizaci.

Potenciální dárce jsou také nepřímo oslovováni prostřednictvím televize, rozhlasu, deníků, časopisů. (www.fod.cz, naposledy navštíveno 9.9.2011)

Vzdělávání pracovníků probíhá na pravidelných školeních sociálních asistentů a psychologů FOD, která se pořádají 2x ročně v rozsahu 4 dnů ve školícím středisku FOD. Kromě odborného programu je pozornost věnována i rizikům spojeným se syndromem vyhoření a jeho prevenci a relaxačním technikám.

Vedení FOD vychází vstříc zájmu pracovníků o další odborné vzdělávání a podle možností a zájmu těchto pracovníků jim umožňuje účast na odborných seminářích, školících kurzech apod.

([iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani\\_sluzby.do?SUBSESSION\\_ID=1315874131609\\_1](http://registr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SUBSESSION_ID=1315874131609_1), naposledy navštíveno 9.9.2011)

Projektoví pracovníci FOD nejsou nijak speciálně proškoleni ke své činnosti, musí tedy využívat samostudium.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkumná část je zaměřena na hodnocení kvality projektového řízení ve FOD. Toto hodnocení probíhalo prostřednictvím projektových pracovníků FOD jednotlivých poboček v rámci ČR. Výzkum tvoří hloubkový rozhovor (polostrukturovaný) a telefonický výzkum, kdy byly položeny předem připravené otevřené otázky.

Před zahájením výzkumného šetření jsem si dle Hendla (2005) a Švaříčka, Šed'ové (2007) stanovila, co očekávám od výzkumu, vybrala jsem vhodný druh výzkumu, definovala jsem si formulaci výzkumné otázky a ustanovila způsob sběru dat.

### 4.1 Výzkum a jeho cíle

O FOD je uvedena spousta informací, ale tyto se týkají spíše činnosti FOD, avšak v žádné literatuře nebo na internetovém portálu není uveden systém projektového řízení FOD. Veřejnost tedy nemá možnost zjistit, jakým způsobem pracuje FOD. S ohledem na to, že FOD je považován nebo médií prezentován za úspěšnou organizaci z hlediska jejího fungování a čerpání dotací, chtěla jsem si toto ověřit následným výzkumem. Cílem výzkumu je tedy zjistit kvalitu projektového řízení FOD.

### 4.2 Výzkumná otázka

Záměrem výzkumu bylo nahlédnout do projektového řízení FOD a zhodnotit jeho kvalitu. Hlavní výzkumná otázka, kterou jsem si položila je, zda projektové řízení FOD kvalitní.

Dílčí výzkumné otázky:

- Jakým je struktura projektové řízení ve FOD?
- Používají pracovníci FOD při projektovém řízení nějaký interní manuál/směrnici/postup?
- Podávání žádostí o dotaci je organizováno celorepublikově nebo toto činí jednotlivé pobočky FOD samostatně?

- Uvítali by projektoví pracovníci FOD školení, které by je rozvíjelo v oblasti projektového řízení?

### **4.3 Výzkumná strategie, metody a techniky sběru dat**

Vzhledem k cíli výzkumu jsem si zvolila kvalitativní výzkumnou strategii prostřednictvím hloubkového rozhovoru a telefonického výzkumu.

Tuto metodu jsem zvolila za účelem identifikace, jakým způsobem je řešeno projektové řízení ve FOD. Dotazování mělo 2 fáze. V první fázi jsem provedla hloubkový rozhovor metodou dotazování s projektovou pracovnící FOD za celou ČR a ve druhé fázi jsem pokračovala v tomto dotazování s projektovými pracovníky jednotlivých poboček FOD. Položila jsem otevřené otázky, abych se dozvěděla co nejvíce informací.

#### **4.3.1 Hloubkový rozhovor**

Cílem tohoto dotazování bylo zjistit, jakým způsobem probíhá projektové řízení FOD. Vzhledem k tomu, že jsem chtěla zamezit zavádějící interpretaci některých otázek, zvolila jsem místo písemního dotazníku metodu hloubkového rozhovoru, což byla první fáze výzkumu. V průběhu rozhovoru mne napadly další doplňující otázky, které jsem také položila projektové pracovníci. K tomuto rozhovoru jsem využila nahrávací přístroj.

#### **4.3.2 Telefonický výzkum**

Cílem tohoto dotazování bylo zjistit konkrétní údaje z jednotlivých poboček FOD. Otázky se týkaly počtu podaných žádostí za jednotlivou pobočku a také mne zajímala jejich úspěšnost, protože se domnívám, že ta je přímo úměrná kvalitě projektového řízení. Otázky, které jsem pokládala respondentům jsem měla předem připraveny v podobě papírového dotazníku a výzkum proběhl formou telefonického výzkumu, které jsem si ihned zapisovala. Každý telefonický kontakt s daným pracovníkem trval průměrně od 5 do 15 minut. Telefonický rozhovor s pracovníky mi umožnil zjistit nejen odpovědi na mé dotazy, ale i pohled pracovníků na projektové řízení a také zjistit jejich potřeby pro další vzdělávání v této oblasti.

#### 4.4 Výběr zkoumaného vzorku

První informaci o tom, že v Ostravě je specializované projektové pracoviště FOD jsem dostala od vedoucí jedné pobočky. Následně jsem se rozhodla pro hloubkový rozhovor s touto projektovou pracovnící, která na plný pracovní úvazek pracuje na projektovém pracovišti v Ostravě. Jednalo se o záměrný výběr. Od projektové pracovníce jsem dostala informaci, že na každém pracovišti pracuje minimálně jeden pracovník, který má na starosti projektové řízení. Za respondenty jsem si vybrala právě tyto pracovníky z jednotlivých poboček FOD.

Hloubkový rozhovor, kdy jsem si připravila několik otázek na projektové řízení FOD a další otázky mne napadly v průběhu rozhovoru, probíhal s projektovou pracovnící v Ostravě.

Telefonický průzkum proběhl následujícím způsobem. Po rozhovoru s projektovou pracovnící jsem si sestavila okruh otázek, které jsem po telefonu položila jednotlivým pracovníkům, kteří mají na starosti projektové řízení FOD za danou pobočku FOD. FOD má 26 poboček, které jsem oslovila.

## 5 VÝSLEDKY A INTERPRETACE VÝZKUMU

Tato část je zaměřena na vyhodnocení položených otázek pracovníkům FOD a analýzu získaných informací. Pro kvalitativní výzkum jsem využila telefonický výzkum a hloubkový rozhovor. Veškeré položené otázky byly otevřené a to z toho důvodu, abych se dozvěděla co nejvíce informací. Výsledek je znázorněn formou tabulek a následnou analýzou. Závěr této části shrnuje kompletně získané informace.

### 5.1 Hloubkový rozhovor a jeho zhodnocení

Za účelem zjištění daných cílů výzkumu, které jsem si stanovila proběhl hloubkový rozhovor s projektovou pracovnící dne 4.9.2001 v 17:00. Rozhovor trval 28 minut. Tato osoba souhlasila s nahráváním daného rozhovoru. Níže je doslovný přepis učiněného rozhovoru. Označení T1 je pro tazatele a označení R1 je pro respondenta.

T1: Jakým způsobem je nastaven systém projektového řízení ve FOD? Vedete si centrální přehled projektů za každou pobočku? Pokud ano, co tento přehled obsahuje a kde jej máte uložen?

R1: Systém projektového řízení ve FOD má dvě úrovně: celostátní a střediskovou, to znamená, že některé projekty, zejména projekty na MPSV a projekty nadregionální jsou řízeny z centrály FOD. Takže centrála FOD zpracovává projektové žádosti a následně též projekty vyúčtovává. V centrále FOD je určeno 5 pracovníků, každý samozřejmě jen částí své pracovní náplně, kteří se podílejí na přípravě projektů a jejich vyúčtování. Tito pracovníci se středisky FOD konzultují potřebné informace. Jsou to předsedkyně, místopředsedkyně, další pracovnice specializovaná pro OK systém, což je systém MPSV a samozřejmě účetní a ekonomka FOD.

V Moravskoslezském kraji vzniklo v roce 2009 Projektové pracoviště FOD, které vyhledává konkrétní projektové výzvy. Pracoviště má 2 pracovnice (jedna se specializuje na výzvy nadací a výzvy lokální, tzn. městské, krajské a výzvy ministerstev a druhá na výzvy EU a tzv. individuální projekty neboli veřejné zakázky. Pracoviš-

tě má kromě vyhledávání výzev další úkoly, jako je pomoc některým střediskům s napsáním projektů, s jejich administrací a vyúčtováním projektů, koordinace a administrace individuálních projektů v Moravskoslezském kraji, vedení bankovního účtu pro pracoviště v uvedeném kraji, která jsou v individuálním projektu a metodickou pomoc při zavádění standardů kvality, včetně návrhu některých celostátních vnitřních pravidel.

Centrální přehled projektů je veden u naší místopředsedkyně. Ta zakládá žádosti o projekty do šanonů. Zakládá především žádosti na MPSV a žádosti u nadregionálních projektů včetně následného vyúčtování a také nabídky v rámci tzv. individuálních projektů krajů. Ostatní projektovou dokumentaci si zakládají jednotlivá střediska FOD a o realizaci projektu místopředsedkyni informují. Místopředsedkyně také vede na svém PC tabulku v Excelu tzv. soupis MPSV projektů a projektů investičních pobídek, který obsahuje: název projektu, alokovanou částku, celkové předpokládané náklady rozpočtu a informaci, kterého pracoviště se projekt týká. Tento soupis předkládá ostatním členům předsednictva, radě FOD a členskému shromáždění a to na schůzkách rady nebo členského shromáždění.

Chtěla bych poznamenat, že za střediska FOD jsou považována všechna pracoviště FOD. To znamená Klokánky, azylové domy, pobočky FOD a další specializovaná pracoviště jako Centrum náhradní rodinné péče, Mediační centra, AMT centra a také Projektové pracoviště FOD.

T1: Máte nějakou směrnici nebo postup či manuál k projektovému řízení? Tím jsou myšleny instrukce, kterým by se projektoví pracovníci měli řídit při žádosti o dotace, zajišťování požadované administrace a tak dále.

R1: Obecné směrnice FOD k podávání žádostí o projekty nejsou. Pracovníci, kteří mají na starosti řízení projektů, mají v náplni práce činnosti, které jsou součástí řízení těchto projektů. Jednotlivá pracoviště, kde to projekty vyžadují pak mají postupy pro řízení konkrétních projektů, v závislostech na požadavcích donátorů). Konkrétnější směrnice pro celý FOD, vyjma informací o tom, kdo se projektovým řízením ve FOD zabývá a od koho mají žádat případné podklady, nejsou mimo jiné také z důvodu, že donátoři mají různé požadavky na řízení projektů. K vyúčtování projektů včetně vyhotovování účetních podkladů poslouží obecně ekonomické směrnice, ale jak už jsem uvedla před chvílí, donátoři mají různé požadavky, které



musí pracovníci odpovědní za koordinaci projektů řešit individuálně s vedením FOD či účetní a ekonomkou.

T1: Žádost o dotace podává každá pobočka zvlášť nebo žádáte o dotace i celorepublikově za všechny pobočky?

R1: Viz předchozí odpověď. MPSV projekty a projekty nadregionální celorepublikově jsou řízeny z centrály FOD. Ostatní projekty podává každé pracoviště zvlášť.

T1: Kolik žádostí o dotace má FOD podán v tuto chvíli?

R1: Dotace na MPSV jsou aktuálně zpracovávány a předpokládáme, že jich bude na úseku sociálních služeb 40 a na úseku rodina přibližně 5.

T1: Co je myšleno úsekem rodina?

R: To je úsek dotační politiky Ministerstva práce a sociálních věcí.

T1: Jakou činnost FOD vyvíjí pro to, aby jste získali dotace, samozřejmě kromě podání žádosti o dotace?

R1: Opět bych se odkázala na odpověď první položené otázky. FOD zejména projektové pracoviště vyhledává výzvy, jinak jde o různá jednání, např. na městech, krajích, nadacích a tak dále, které tyto subjekty vyvolávají za účelem cíleného nastavování projektové podpory. Těchto jednání se zástupci FOD zúčastní.

T1: Je všeobecně známo, že FOD je celkově úspěšný při získávání finančních prostředků pro svou činnost, v čem spatřujete tento úspěch?

R1: Rozhodujícím vlivem je dlouhodobá práce FOD. Poskytujeme své služby již od roku 1990, reagujeme na potřeby společnosti, v řadě aktivit jsme v předstihu před aktivitami státu. Vliv mají i dosažené výsledky pomoci ohroženým dětem a rodinám s dětmi. Vliv má i personální zastoupení FOD. Je to obrovská zásluha neúnavné, kreativní práce FOD jako celku tzn. vedení FOD, projektové pracoviště i jednotlivá střediska. A opět s tím souvisí fakt, že FOD upozorňuje na problémy v oblasti péče o děti, které jsou dlouhodobě v naší republice opomíjeny či neřešeny a domnívám se, že toto veřejnost vidí. Toto se pak odráží v našich direkt mailin-gových aktivitách a v darech od veřejnosti. Samozřejmě na tomto úspěchu mají také podíl jednotliví pracovníci FOD, kteří jsou ze strany vedení vedeni k samostatnosti.

T1: Jakým způsobem FOD upozorňuje na problémy v oblasti péče o děti?

R1: Na toto by byla obsáhlá odpověď. Čili to shrnu do základních bodů a to mediálně, respektive osvětou. Naše předsedkyně případně i jiní pracovníci FOD vystupují v médiích, píší články či vystupují na odborných konferencích a tak dále. Dále upozorňuje jednáním se zastupiteli státní správy a samosprávy, včetně politické reprezentace a také vlastní prací našich zaměstnanců, to znamená v rámci přímé případové práce s klienty.

T1: FOD spíše nevyužívá známé tváře ke své reklamě, proč?

R1: FOD nevolí cestu spojení s nějakou mediálně známou tváří. Naše aktivity jsou tak širokého záběru, že by se obtížně hledala osobnost, který by svým profilem a mediálním obrazem mohla být jako partner FOD. Navíc FOD nechce být spojován s konkrétní osobou, protože další vývoj FOD a vývoj případně vybrané osobnosti nemusí být vždy v souladu. To ale neznamená, že naše jednotlivé projekty nemají své partnery a patrony. Například zařízení Klokánek mají své patrony v řadách umělců a dalších osobností. Zde je to zcela na místě, protože patronství může mít podobu konkrétní pomoci konkrétnímu zařízení a dětem v něm umístěným.

T1: Vidíte vy osobně prostor pro zlepšení projektového řízení ve vaší organizaci? Pokud ano, v čem ho spatřujete?

R1: Mně osobně by se líbilo ještě větší propojení informací o projektech mezi jednotlivými pracovišti, na čemž se již ve FOD pracuje. Brzy by měl být uveden do provozu intranet.

T1: Co vše byste chtěli na intranetu sdílet?

R1: Intranet a zjišťování potřeb sdílení informací je aktuálně v řešení. Za projektové pracoviště mohu říct, že by postačoval aktualizovaný seznam projektů, který by obsahoval název projektu, celkový rozpočet, částku od donátorů, včetně označení donátorů, cíl či předpokládané výstupy projektu a kontaktní osobu pro projekt, včetně pracoviště FOD. Intranet chce FOD využívat i ke sdělování poznatků, například o donátorech, o sponzorských materiálních datech a umožnit tak jejich využití tam, kde mají uplatnění. Například jeden Klokánek získá hodně dětského obléčení jedné velikosti a prostřednictvím intranetu může nabídnout jeho využití i

ostatních zařízením, případně zde lze zveřejnit naopak poptávku po nějakém speciálním vybavení a podobně.

T1: Ze kterých zdrojů čerpáte finanční prostředky na činnost FOD? Kolik procent tvoří dotace od MPSV ČR?

R1: Ze všech možných zdrojů. Z Evropské unie, dotace krajů, obcí, ministerstev, soukromí dárci, členské příspěvky, úhrady klientů např. azylové domy plus vedlejší hospodářská činnost např. zisk z reklamy. Dotace z MPSV tvoří přibližně 14% celkových nákladů FOD.

T1: Ve kterých pobočkách pracují projektivní pracovníci? Jak probíhal výběr těchto poboček? Proč pracují právě na těchto pobočkách? Pracují tito pracovníci na plný úvazek?

R1: Ve FOD kromě Projektového pracoviště neexistuje pracovní pozice projektového pracovníka. Pokud pracoviště potřebuje člověka specializovaného na projekty, tato potřeba většinou vznikne v rámci realizace nějakého většího projektu např. individuálních projektů. Pak pracoviště buďto „rekrutuje“ takového pracovníka z řad svých pracovníků dle toho, jak se v této problematice vyzná a nebo najme pracovníka z venčí v závislosti na jeho dovednostech v této oblasti.

T1: Kolik na jednotlivých pobočkách FOD pracuje projektových pracovníků?

R1: Na každém pracovišti FOD minimálně jeden člověk.

T1: Kdo vyhledává výzvy pro podání žádosti o dotaci?

R1: Projektové pracoviště a někdy i samotná pracoviště, kterým například dojde informace o výzvě v rámci komunitního plánování.

T1: Jakým způsobem dále předává projektové pracoviště informace ohledně výzev dalším pobočkám FOD?

R1: Emailem všem ve FOD, případně po diskusi s místopředsedkyní cíleně určitým pracovištěm s případným telefonickým rozhovorem.

T1: Které osoby podávají žádost o dotaci za FOD?

R1: Opět bych se odkázala na odpověď první otázky.

T1: Pořádáte školení pro své projektové pracovníky? Pokud ano, co obsahují tato školení? Jakým způsobem rozvíjíte tyto pracovníky, aby byli ve své činnosti úspěšnější?

R1: Ne, jde o samostudium, či výběr cílených školících programů.

T1: Jakou formou poskytujete podporu projektovým pracovníkům?

R1: Podpora je poskytována tím, že projektoví pracovníci mají zcela volnou ruku při způsobu hledání zdrojů, není nijak limitována jejich kreativita při hledání a vypracovávání projektů. Rozhodující je pouze to, aby projekt podpořil stávající aktivity FOD nebo je rozvinul směrem, který je přínosný pro pomoc ohroženým dětem a realizován v jejich zájmu. Pokud projektoví pracovníci vidí potřebu svého dalšího vzdělávání, tak je jim toto umožněno, samozřejmě v návaznosti na finanční možnosti FOD v této oblasti.

V rozhovoru jsem se zaměřila na tyto oblasti: proces projektového řízení; personální obsazení při podávání žádostí o dotace za FOD; způsob vzdělávání projektových pracovníků.

Na základě rozhovoru jsem zjistila, že FOD rozděluje svou strukturu projektového řízení na celostátní úroveň (projektové řízení za celý FOD) a střediskovou úroveň (projektové řízení jednotlivých poboček FOD). Na centrále FOD je 5 pracovníků (předsedkyně, místopředsedkyně, pracovnice pro OK systém, účetní, ekonomka), kteří řídí projekty zejména MPSV a nadregionální. Nejen jako podpora pro jednotlivé pobočky FOD vzniklo projektové pracoviště v Ostravě. Na tomto pracovišti jsou 2 pracovnice, které mají rozdělené odpovědnosti ohledně hledání nových výzev pro jednotlivé pobočky. Tyto pracovnice slouží i jako podpora pro metodiku projektového řízení a podpora pro metodiku při zavádění standardů kvality. Žádosti o dotace podávají i pracovníci jednotlivých poboček FOD. Vzdělávání pracovníků v oblasti projektového řízení ve FOD je velmi chabé. Bohužel nedochází k žádnému speciálnímu školení, které by rozvíjelo tyto pracovníky a posunovalo dál v této oblasti. FOD se spoléhá na jakousi „kreativitu“ těchto pracovníků.

## 5.2 Telefonický výzkum a jeho zhodnocení

Následující otázky jsem položila jednotlivým pracovníkům, kteří mají na starosti projektové řízení FOD. Telefonický výzkum trval od 31.8.2001 do 7.9.2011. Jednotlivý telefonický rozhovor s pracovníky trval v průměru od 5 do 15 minut. Pracovníci mnohdy odpovídali i mimo mé dotazy a měla jsem možnost nahlédnout například i do problémů, se kterými se jednotliví pracovníci potýkají v rámci jejich každodenní práce. Celkem jsem oslovila 26 pracovníků, z toho 10 pracovníků chtělo odpovědět na mé položené otázky a ostatní pracovníci buď neměli prostor na položené otázky nebo nemohli poskytnout dané údaje. Pro zachování anonymity jednotlivých pracovníků označuji jednotlivé pobočky P1 až P10.

1. Kolik jste podali žádostí o dotace od 1.12.2009 do 31.7.2011?

Pobočka	Odpověď
P1	3
P2	10
P3	6
P4	2
P5	3
P6	4
P7	2
P8	3
P9	5
P10	7

Tab.1 Zdroj vlastní

Dle tabulky je patrné, že pobočky jsou různě aktivní při vyhledávání nových výzev. To samozřejmě může být způsobeno i tím, že nemají dostatek možností, aby reagovali na nové výzvy v daném kraji. Některé pobočky mi i uvedly konkrétní projekty, do kterých se zapojily. Tyto bych dále rozdělila na projekty EU a státní projekty. Převážně mi pracovníci uváděli, že dostali dotace z MPSV, jednotlivých krajů, také se zapojili do individuálních projektů či do Norských fondů. Tabulka uvádí, že P2 byla nejaktivnější při vyhledávání nových výzev a také k tomu měla pří-

ležitost. Naopak nejméně aktivní se jeví P4, která podala pouze 2 žádosti o dotace, což může být dáno buď nedostatečnou příležitostí anebo soustředěním se na opravdu velký projekt, který může pokrýt několik menších projektů. Jako střed aktivního vyhledávání nových výzev můžeme označit pobočku P3 a P10.

## 2. Kolik z těchto žádostí bylo úspěšných?

Pobočka	Odpověď
P1	3
P2	4
P3	6
P4	2
P5	3
P6	3
P7	2
P8	2
P9	3
P10	5

Tab. 2 Zdroj vlastní

Odpovědi ukázaly úspěšnost při podávání žádostí o dotace jednotlivých poboček FOD. Ne všechny pobočky uspěly při podávání svých veškerých žádostí. Neúspěšnost mohla být dána formálními nedostatky v žádajícím formuláři či chybně napsanou žádostí nebo špatným vyhodnocením, zda vůbec žádat o dotace například v příslušném programu EU. 100% úspěšnosti dosáhla P1, P3, P4, P5, P7. Za téměř úspěšné můžeme označit P6, P8, P9, P10, kterým nevyšel 1 či 2 projekty. Naopak za velmi neúspěšnou můžeme označit P2, která žádala o dotace 10 krát z toho úspěšná byla jen 4 krát. P2 mi při telefonickém výzkumu uvedla, že neúspěšnost je především dána tím, že nemají podporu ve svém kraji. Musí tedy hledat jiné zdroje financování. Velmi zajímavým zdrojem je pro ně čerpání dotací z Norských fondů, ze kterých čerpá dotace P4. Bohužel se jim nedaří navázat schopnou spoluprací s touto pobočkou, aby jim případně pomohli při podávání žádostí o dotace v budoucnu.

3. Ze kterých zdrojů čerpáte nejvíce peněz na svou projektovou činnost?

Pobočka	Odpověď
P1	Individuální projekty, sponzorské dary
P2	Sponzorské dary
P3	MPSV, kraj, obce, sponzorské dary
P4	Evropské fondy, Norské fondy
P5	MPSV, Evropské fondy
P6	Sponzorské dary, individuální projekty
P7	MPSV, sponzorské dary
P8	Evropské fondy, sponzorské dary, kraj, obce
P9	Evropské fondy, kraj, obce
P10	MPSV, Evropské fondy, sponzorské dary

Tab. 3 Zdroj vlastní

Z výše uvedené tabulky je patrné, že jednotlivé pobočky FOD čerpají nejvíce peněz na svou činnost z Evropských fondů a sponzorských darů. Sponzorské dary jsou nejvíce využívány P1, P2, P3, P6, P7, P8, P10. Jak bylo již několikrát řečeno, celkově FOD čerpá nejvíce peněz na svou činnost ze sponzorských darů, což dokazuje i tento výzkum. Sponzorské dary mohou být jak od fyzických, tak právnických osob. Po sponzorských darech následují Evropské fondy, které nejvíce využívají P4, P5, P8, P9, P10. Dalším zdrojem finančních prostředků je MPSV, které nejvíce využívá P3, P5, P7, P10. Při telefonickém výzkumu jsem zjistila, že při této otázce měly pobočky tendenci prezentovat přesné částky, které dostaly na konkrétní projekty a ve kterém roce. Měla jsem tedy možnost nahlédnout i na finanční situaci každé pobočky.

4. Jste dostatečně informováni o výzvách a možnostech získávání dotací?

Pobočka	Odpověď
P1	ano
P2	ano
P3	ano
P4	ano
P5	ano
P6	ano
P7	ne
P8	ano
P9	ne
P10	ano

Tab. 4 Zdroj vlastní

Na položenou otázku jsem dostala od 8 pracovníků shodnou odpověď a to, že jsou dostatečně informováni o výzvách a možnostech získávání dotací, což považuji i za dílčí úspěch toho, že FOD má nastaveno vcelku dobře předávání informací o výzvách jednotlivým pobočkám. Zápornou odpověď jsem dostala od P7 a P9, které si myslí, že nejsou dostatečně informovány. To může být způsobeno např. komunikačním šumem při předávání informací o výzvách ze strany projektového pracoviště nebo centrály FOD.



5. Uvítali byste školení, které by podporovalo vaši činnost, která je zaměřená především na získávání dotací? Pokud ano, co by mělo obsahovat?

Pobočka	Odpověď
P1	ano, odkazy, kde hledat výzvy
P2	ano, nejčastější chyby při podávání žádostí + efektivní komunikace s potenciálními poskytovateli dotace
P3	ano, odkazy, kde hledat výzvy
P4	ano, novinky v projektovém řízení
P5	ano, nejčastější chyby při podávání žádostí
P6	ano, novinky v projektovém řízení
P7	ano, odkazy, kde hledat výzvy
P8	ano, nejčastější chyby při podávání žádostí
P9	ano, odkazy, kde hledat výzvy
P10	ano, nejčastější chyby při podávání žádostí

Tab. 5 Vlastní zdroj

Na položenou otázku jsem dostala od všech pracovníků jednotlivých poboček FOD stejnou odpověď. Každý pracovník by se chtěl účastnit školení, které by bylo zaměřeno na projektové řízení a to zejména na získávání dotací. Pracovníci se ve svých odpovědích lišili jen svými specifikacemi, které by chtěly zařadit do obsahu školení. S ohledem na to, že P2 se příliš nedaří při žádání o dotace, je tedy logické, že by uvítala školení, které by bylo zaměřeno na efektivní komunikaci s potenciálními poskytovateli dotace a případný workshop na téma nejčastější chyby při podávání žádostí o dotace. Ostatní pobočky jako P1, P3, P7, P9 uvedly, že by zařadily do obsahu školení téma na vyhledávání nových výzev. Také jsem zjistila, že jim chybí jakýsi ucelený přehled všech možných výzev, na které by mohli reagovat. Prozatím musí hledat nové výzvy na různých místech a hledání zabere spoustu času. Vzdělávání projektových pracovníků FOD je velmi chabé, proto se můj navržený projekt (viz projektová část) týká právě vzdělávání projektových pracovníků FOD.

### 5.3 SWOT analýza

Na základě výzkumu jsem zjistila vážný nedostatek, který vidím ve vzdělávání pracovníků FOD. FOD žádným způsobem nevzdělává své projektové pracovníky, kteří jsou tolik potřební pro činnost jednotlivých poboček FOD. Tato analýza slouží ke zjištění potřebnosti školení uvedených pracovníků.

#### Silné stránky

- Poptávka ze strany cílové skupiny
- Dobrá zkušenost se vzdělávací agenturou v minulosti
- Zjištěno očekávání ze strany pracovníků na dané školení
- Možnost získání dotace na dané školení

#### Slabé stránky

- Neposkytování podpory/školení ze strany FOD
- Omezený finanční rozpočet
- Nedostatečná informovanost ohledně hledání nových výzev pro podání žádosti o dotace
- Školení je mimo pracovní dobu (víkend), nemusí být dostatečná účast

#### Příležitosti

- Podpora kariérního rozvoje stávajících pracovníků
- Propagace FOD
- Větší úspěch při podávání žádostí o dotace
- Akreditace MPSV pro zúčastněné pracovníky

#### Rizika

- Nedodržení časového harmonogramu
- Zvýšení nákladů nad stanovený rozpočet
- Změny v realizačním týmu

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 6 PROJEKT

Ve výzkumné části jsem zjistila, že projektoví pracovníci FOD by uvítali školení, které by bylo zaměřeno na další rozvoj v této oblasti. To znamená, jak být úspěšný v podávání žádostí o dotace. Navrhla jsem tedy projekt, který se jmenuje „Projektové řízení hrou“

### 6.1 Základní údaje

Poskytovatel dotace	MPSV
Částka	145300 Kč
Zprostředkovatel	Symphera s.r.o.
Doba realizace projektu	1.1.2012 - 31.12.2012
Název projektu	Projektové řízení hrou
Realizátor projektu	Fond ohrožených dětí
IČO	499277
Ulice	Na Poříčí 6/1038
Město	Praha 1
PSČ	110 00

### 6.2 Popis projektu

Projekt je zaměřen na cílovou skupinu projektových pracovníků FOD, kteří mají na starosti podávání žádostí o dotace. Zaměřuje se na vzdělávání a rozvoj v oblasti projektového řízení. Vzhledem k tomu, že projektoví pracovníci jsou klíčovými lidmi ve FOD školení je zaměřeno na zvyšování jejich odbornosti. Obsahem školení jsou různá témata jako např. efektivní komunikace s možnými finančními poskytovateli nebo jak se vyvarovat nejčastějším chybám při žádání o dotace. Pracovníky, kteří mají na starosti žádosti o dotace FOD žádným způsobem nevzdělává a spoléhá na jejich samostudium. Přičemž tento projekt by měl být unikátní jak lektoři, kteří povedou školení, tak spojením školení a team buildingových aktivit. Jedním z cílů projektu je také vyvolat v pracovnících nadšení a zanechat v nich spoustu důležitých informací z dané oblasti. Vzdělávání pracovníků by mělo proběhnout dvakrát za rok ve 2 dnech.

### 6.3 Cíl projektu

Cílem projektu je zvýšení kvality práce projektových pracovníků při podávání žádostí o dotace. Projekt je určen pro všechny zaměstnance FOD, kteří mají na starosti projektové řízení. Jak již vyplývá z výzkumné části, FOD nemá přímo projektové pracovníky. Jedná se tedy o pracovníky poskytující sociální služby, kteří mají na starosti i podávání žádostí o dotace, tito lidé mohou být i řídicími pracovníky v jedné osobě. Cíle projektu bude dosaženo prostřednictvím vzdělávání výše uvedených pracovníků. V rámci projektu budou probíhat aktivity zaměřené na odborné vzdělávání pracovníků a jejich další vzdělávání. Samotné vzdělávací aktivity budou zajištěny formou dodávky služeb. Dodavatel služeb je vybraný, jedná se o společnost Symphora s.r.o., se kterou v dřívější době FOD spolupracoval a společnost splnila vždy potřeby a očekávání FOD. Realizaci uvedených aktivit bude řídit pracovníce z projektového pracoviště Ostrava, jež se jedná o zkušenou pracovníci i v organizování školení. Daní pracovníci jsou nepostradatelní pro FOD a je potřeba je podporovat v plné míře a umožnit jim další rozvoj v této oblasti.

### 6.4 Popis cílové skupiny projektu

Projekt je zaměřen na cílovou skupinu všech pracovníků FOD, kteří za FOD prostřednictvím projektů žádají o finanční podporu. Skupina je tedy různorodá. Cílem je rozvíjet pracovníky jednotlivých poboček FOD ve vyhledávání projektových příležitostí, při sepsání a administraci projektů a při nastavení procesů v projektech. Volba proč tato cílová skupina, spočívá v tom, že tito lidé jsou pro pobočky a také celý FOD klíčové osoby. V případě, že chybně budou žádat o finanční podporu, nedostanou dotaci, která je tolik důležitá pro fungování FOD. Metody práce využívané s touto skupinou lidí jsou situační intervence, interakce, různé případové situace, komunikační styly a také zážitkové techniky. Na jedno školení by měla být kapacita 15 účastníků, taktéž při workshopu.

## 6.5 Předpokládaný přínos a inovativnost projektu

Systematické dlouhodobé vzdělávání pracovníků s cílem dosáhnout maximálního úspěchu při podávání žádostí o dotace. Prohloubení znalostí v oblasti projektového řízení a rozvíjení schopností těchto pracovníků. Rozvíjení komunikačních dovedností, administrativních dovedností, posílení sebevědomí při žádání o finanční podporu, zvládání případných konfliktních situací a jak jim předcházet. .

Vzdělávání pracovníků FOD na projektové řízení není doposud vůbec realizováno s ohledem na omezené finanční možnosti. Tento projekt vychází ze zjištěných potřeb dané cílové skupiny. Můžeme to také označit za inovativní, co se týče procesu přípravy a realizace vzdělávání. Obsah školení je zaměřen na zjištěné vzdělávací potřeby cílové skupiny a nebude zaměřen jen na nejnnutnější oblast vycházející ze zákona o sociálních službách.

## 6.6 Harmonogram realizace projektu a obsah školení

Školící program by měl probíhat dvakrát za rok a to v prvním měsíci a v šestém měsíci téhož roku. Pro toto školení by se nevyhrazovaly žádné prostory poboček FOD, ale školení by probíhalo v prostorách horského hotelu Praděd v Jeseníkách. Lokalita je zcela záměrně vybrána, není žádoucí žádný rušivý pracovní element. Program by byl naplánován od pátku do neděle. Příjezd účastníků by se očekával mezi 17:00 – 19:00. Účastníci by měly možnost po celou dobu využít zdarma wellness.

Již v pátek by byl nachystaný program s večerní team buildingovou aktivitou. Aktivita by byla zaměřena na seznamování s novými kolegy a bližší poznání mezi současnými kolegy. Byla by tedy připravena relaxační hra.

V sobotu by probíhalo školení od 8:00 -16:00. Večer by následovala další team buildingová aktivita, která by byla zaměřená na spolupráci mezi účastníky, částečně by se týkala řízení projektů a informací, které účastníci nabrali během dne na školení.

Téma přednášky	Čas
Novinky v projektovém řízení	08:00 - 09:45
Jaké jsou jednotlivé kroky při podávání žádostí o dotaci?	10:00 - 11:45
Jak správně napsat žádost?	13:00 - 14:45
Vyvarujme se nejčastějších chyb při podávání žádostí	15:00 - 16:45

Tab. 6 Vlastní zdroj

V neděli by probíhalo školení od 8:00 – 16:00. Po tomto čase by byl možný volný odjezd účastníků.

Téma přednášky	Čas
Nejčastější překážky při podávání žádostí	08:00 - 09:45
Efektivní komunikace s potenciálními poskytovateli dotace	10:00 - 11:45
Kde vyhledat veškeré výzvy pro podání žádosti	13:00 - 14:45
Jak se stát tím nejúspěšnějším při žádosti o finanční podporu	15:00 - 16:45

Tab. 7 Vlastní zdroj

## 6.7 Finanční rozpočet

V první tabulce jsou uvedeny celkově náklady FOD, přičemž tyto částky jsou vy počítány při naplnění plánovaného počtu účastníků (15). Druhá tabulka vykazuje náklady společnosti Symphera, které zahrnují i mzdu lektorů, cestovné, studijní materiály a team buildingový program v pátek a v sobotu večer. Celkové náklady činí 72650 Kč.

Dle harmonogramu by mělo školení proběhnout dvakrát ročně, proto celková částka žádosti o dotaci by činila 145300 Kč.

**FOD**

<b>Nákladová položka</b>	<b>Celkový rozpočet</b>
Ubytování	21000
Cestovné	15000
Strava	5700
Nájem prostorů	2000
<b>Celkem náklady</b>	<b>43700</b>

Tab. 8 Vlastní zdroj

<b>Symphera</b>	
<b>Nákladová položka</b>	<b>Celkový rozpočet</b>
Mzdové náklady	11250
Cestovné	3000
Materiální náklady	2500
Team buildingový program	12200
<b>Celkové náklady</b>	<b>28950</b>

Tab. 9 Vlastní zdroj

**6.8 Možná rizika ohrožující realizaci projektu**

Při realizaci vzdělávacího projektu připadají v úvahu níže uvedená rizika:

1. Neúčast cílové skupiny v projektu ze závažných důvodů.
2. Nízká kvalita vzdělávacích aktivit v rámci projektu.
3. Navýšení nákladů nad rámec rozpočtu.

K výše uvedeným bodům jsou navržena tato opatření:

1. Zájem cílové skupiny byl ověřen v rámci výzkumného šetření. Vzdělávací aktivity by sice probíhaly mimo pracovní dobu, ale byl by zajištěn lákavý program. Projekt obsahuje dostatečnou časovou rezervu pro případnou změnu harmonogramu tak, aby cílová skupina měla možnost zúčastnit se aktivit.



2. Výběr osvědčeného dodavatele, na kterého již byl v minulosti velký ohlas ze strany zaměstnanců. Také je kladen důraz na odbornost lektorů. Všechny kurzy, realizované v rámci projektu, by měly akreditaci MPSV.
3. Pečlivá příprava rozpočtu, reálný odhad skutečných výdajů projektu na základě zjištěných reálných cen služeb.

## **6.9 Trvalá udržitelnost aktivit projektu**

FOD bude vynakládat zvýšení úsilí na to, aby byl projekt realizován i v následujících letech. O toto školení je zájem, dle mého provedeného výzkumu u pracovníků FOD. FOD bude hledat další finanční prostředky na toto školení různými cestami např. oslovováním sponzorů, direct mailingovou sbírkou, granty, žádosti o dotace z EU, ze státního rozpočtu, individuální projekty a jiné.

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo hodnocení kvality projektového řízení FOD. Do projektového řízení nepatří jen podávání žádostí o dotace, což je dílčí činnost, ale jedná se o soubor činností, který např. obsahuje návrh projektu a zdůvodnění jeho potřebnosti, personální zajištění projektu, připravení finančního rozpočtu projektu, SWOT analýza či vyhodnocení projektu. Ve svém výzkumu jsem se zaměřila převážně na strukturu procesu projektového řízení FOD a úspěšnost při podávání žádostí o dotace. Z výzkumu je patrné, že FOD má poměrně dobře nastaveno projektové řízení. Osobně vidím prostor ke zlepšení ve třech oblastech a to ve vzdělání pracovníků FOD, dále vytvoření postupu či manuálu na fungování projektového řízení FOD a zvýšení informovanosti svých pracovníků poboček FOD.

Fond ohrožených dětí je naprosto unikátní organizací. Dlouholetá aktivní činnost FOD je podle mého názoru velmi podstatným a důležitým doplněním státních aktivit týkajících se práce a sociální a právní pomoci s ohroženými dětmi. Rozmístění poboček FOD po celé republice a jejich spolupráce s tamní samosprávou se jeví jako velmi dobrá a obohacuje všechny, kteří se na projektech FOD podílejí. Jako příklad lze uvést ženy okolo 50 let, které díky FOD získaly práci jako "tety" v zařízeních Klokánků a starají se o znevýhodněné děti. Neustálým problémem všech neziskových organizací je ale jejich financování. V případě FOD je většina získaných financí opět navracena do státního rozpočtu, ať už na odvodech z mezd nebo dani z přidané hodnoty. V budoucnu bude tedy nezbytné hledat další a další peněžní zdroje pro práci organizace, což v době stále trvající ekonomické krize není a nebude vůbec snadné. Na příkladu FOD je tedy jasně patrné, že neziskový sektor to nemá v ČR jednoduché, a to ani v případě, že mnohdy zachraňuje životy a budoucnost dětí, které by měli být naší budoucností.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### 1 KNIŽNÍ LITERATURA

- [1] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru : Základy ekonomiky, teorie a řízení*. II. Praha : EKOPRESS, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [2] MAREK, Dan; KANTOR, Tomáš. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno : Barrister&Principal, 2007. 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.
- [3] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [4] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha : Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [5] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : Základní metody a aplikace*. I . Praha : Portál, s.r.o., 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [6] FOND OHROŽENÝCH DĚTÍ. *Interní materiály*. Ostrava, 2008. 15 s.
- [7] ROMAN, Švaříček; KLÁRA, Šedřová. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2007. Praha : Portál, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

### 2 PRÁVNÍ PŘEDPISY

- [1] Zák. č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů
- [2] Zák. č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů
- [3] Zák.č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- [4] Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví

### 3 ELEKTRONICKÉ PRAMENY

- [1] *Fond ohrožených dětí* [online]. 2000 [cit. 2011-09-08]. Fond ohrožených dětí. Dostupné z WWW: <<http://www.fod.cz/>>.
- [2] *Fond ohrožených dětí* [online]. 2005 [cit. 2011-09-09]. Centrum náhradní rodinné péče. Dostupné z WWW: <<http://www.cnrp.cz/o-nas>>.
- [3] *Fond ohrožených dětí* [online]. 2004 [cit. 2011-09-09]. Fond ohrožených dětí - Brno. Dostupné z WWW: <[http://www.fondohrozenychdetibrno.cz/fod\\_historie.html](http://www.fondohrozenychdetibrno.cz/fod_historie.html)>.
- [4] *Mediační centrum* [online]. 2009 [cit. 2011-09-09]. Mediační centrum. Dostupné z WWW: <<http://www.mcova.cz/o-mediacnim-centru/?sid=13087f82c7a8e712248da64696d927ad>>.
- [5] *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2008 [cit. 2011-09-09]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z WWW: <[http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani\\_sluzby.do?SUBSESSION\\_ID=1315874131609\\_1](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SUBSESSION_ID=1315874131609_1)>.
- [6] *Česká republika* [online]. 2008 [cit. 2011-09-09]. Česká republika. Dostupné z WWW: <<http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor>>.

### 4 ČSN ISO NORMY

- [1] ČSN ISO 10006:2004
- [2] ČSN ISO 9004

### 5 SERIÁLOVÉ PUBLIKACE

- [1] Zpravodaj FOD. 1/2008. FOD. Praha.
- [2] Zpravodaj FOD. 2/2008. FOD. Praha.
- [3] Zpravodaj FOD. 1/2009. FOD. Praha.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
FOD	Fond ohrožených dětí
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NNO	Nestátní nezisková organizace

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Členění národního hospodářství.....	16
Obr. 2 SWOT analýza jako nástroj strategického rozhodování.....	28

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1.....	53
Tab. 2.....	54
Tab. 3.....	55
Tab. 4.....	56
Tab. 5.....	57
Tab. 6.....	63
Tab. 7.....	63
Tab. 8.....	64
Tab. 9.....	64

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I: STANOVY FOD

P II: PŘEHLED POBOČEK FOD



# **PŘÍLOHA PI: STANOVY FOD**

## **STANOVY FONDU OHROŽENÝCH DĚTÍ**

(úplné znění po změnách ze dne 24. 2. 1996, 20. 6. 1998, 5. 6. 1999, 16. 6. 2001 a 19. 6. 2004)

### **čl. I**

#### **Název, sídlo a působnost**

Občanské sdružení Fond ohrožených dětí je právnickou osobou. Jeho sídlem je Praha. Svou činnost vyvíjí na území České republiky.

### **čl. II**

#### **Poslání a hlavní směry činnosti**

Fond ohrožených dětí (dále jen „FOD“) je občanským sdružením sdružujícím občany a kolektivy, kteří chtějí pomoci dětem, jež vyrůstají mimo vlastní rodinu v dětských domovech a jiných ústavech či náhradní rodinné péči nebo jejichž vývoj je ohrožen v důsledku nevyhovujícího rodinného prostředí či jinak.

Za tímto účelem zejména:

- 1) jako pověřená osoba podle zákona č. 359/99 Sb. o sociálně-právní ochraně dětí vykonává na základě pověření MPSV sociálně-právní ochranu dětí, především
  - a) vyhledává týrané, zneužívané, zanedbávané i jinak sociálně ohrožené děti a poskytuje jim podle potřeby ve spolupráci s příslušnými státními orgány či jinými institucemi na ochranu dětí potřebnou pomoc,
  - b) zřizuje a provozuje zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc,
  - c) vykonává další činnosti zaměřené na ochranu dětí před škodlivými vlivy,
- 2) všestranně podporuje rozvoj náhradní rodinné péče, zejména pěstounské péče u dětí, pro které se obtížně hledá náhradní rodina
  - a) vyhledáváním vhodných náhradních rodin,
  - b) informováním veřejnosti o těchto dětech,

- c) zřizováním a spravováním objektů (bytů, domů) pro rodiny pěstounů,
  - d) poradenskou a hmotnou pomocí náhradním rodinám, pro něž mimo jiné pořádá kulturně-výchovné, vzdělávací, sportovní a rekreační akce,
  - e) zajišťováním výměny zkušeností mezi náhradními rodinami v průběhu společných akcí,
- 3) pomáhá při vřazování do společnosti dětem, které po dosažení zletilosti odcházejí z dětských domovů a jiných zařízení náhradní výchovné péče, a zřizuje pro ně azylové byty a ubytovny s navazující poradenskou a sociální pomocí.
- 4) spolupracuje se státními orgány, organizacemi a institucemi, které se zabývají otázkami dětí a mládeže, upozorňuje je na nedostatky a problémy v této oblasti a navrhuje vhodná řešení včetně změn v legislativě a stávající praxi, členové FOD aktivně signalizují příslušným státním orgánům konkrétní případy zanedbávaných či týraných dětí, mají-li o tom poznatky,
- 5) prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků informuje o těchto otázkách, problémech a možnostech nápravy veřejnost a realizuje i další osvětové akce týkající se ochrany ohrožených dětí,
- 6) získává a vyměňuje zkušenosti z oblasti péče o děti a mládež se zahraničními a mezinárodními organizacemi

### **čl. III**

#### **Pomoc veřejnosti**

Občané i právnické osoby, bez ohledu na to, zda jsou či nejsou členy FOD, mohou přispět k ochraně ohrožených dětí a zajištění náhradní rodinné péče pro handicapované děti finančním příspěvkem na účet FOD, který bude zveřejněn, jakož i hmotným darem.

## čl. IV

### Členství a čestné členství

- 1) Individuálním členem FOD se může stát osoba starší šestnácti let, která se chce podílet na činnosti FOD. Kolektivním členem se mohou stát podniky, organizace či jejich složky, které chtějí materiálně nebo jinak pomáhat ohroženým dětem,
- 2) členství vzniká doručením přihlášky předsednictvu FOD, které může z vážných důvodů její přijetí odmítnout. Proti tomuto rozhodnutí se lze do patnácti dnů od jeho oznámení odvolat k Členskému shromáždění,
- 3) Členské shromáždění a v obdobích mezi jeho zasedáními rada může udělit čestné členství rady FOD významných a veřejně známým osobnostem, které se ztotožňují s posláním a činností FOD a s udělením čestného členství souhlasí. Požádají-li o to, mají čestní členové rady FOD právo zúčastňovat se jejich zasedání s hlasem poradním,
- 4) každý člen má právo být informován o činnosti FOD, podávat návrh a připomínky k jeho činnosti, účastnit se zasedání Členského shromáždění nebo členských schůzí pobočky a podle svých možností a schopností se podílet na činnosti FOD,
- 5) individuální členové mají právo volit a členové starší osmnácti let též být voleni do orgánů FOD. Kolektivní členové mají právo volit prostřednictvím svého zástupce. Kolektivní člen má jen jeden hlas,
- 6) povinností členů je jednat v souladu s posláním FOD a podle svých možností pomáhat při ochraně ohrožených dětí. Dále jsou členové povinni nejméně jedenkrát ročně platit členské příspěvky ve výši, kterou si určí sami. Kolektivní člen může místo členského příspěvku složit základní vklad, jehož výše se rovněž ponechává na jeho úvaze. Od povinnosti uhradit členský příspěvek je osvobozen člen, který v témže roce přispěl na celonárodní sbírku FOD,
- 7) členství zaniká úmrtím individuálního člena nebo zánikem organizace či složky, která byla kolektivním členem, vystoupením člena z vlastní vůle nebo zrušením

členství pro závažné porušení členských povinností. O zrušení členství rozhoduje předsednictvo FOD. Proti tomuto rozhodnutí se lze odvolat do patnácti dnů od jeho oznámení k Členskému shromáždění.

## **čl. V**

### **Orgány FOD**

Orgány FOD jsou Členské shromáždění, rada, předsednictvo, předseda, místopředseda a revizní komise.

1) Členské shromáždění je nejvyšším orgánem FOD. Tvoří je všichni členové FOD, případně přímo zvolení delegáti poboček. Členské shromáždění svolává měsíc předem každoročně v druhém čtvrtletí rada FOD. Rozhodnutí Členského shromáždění jsou pro ostatní orgán a členy FOD závazná.

#### **Členské shromáždění zejména:**

- a) rozhoduje o základních otázkách a směrech činnosti FOD, jakož i jakékoli otázce, kterou mu k rozhodnutí předloží rada, předsednictvo, revizní komise, předseda nebo místopředseda. Má právo rozhodovat též o takové otázce, kterou mu k rozhodnutí předloží i jiný člen FOD,
- b) schvaluje plán činnosti FOD, finanční plán a návrhy na využití hmotných prostředků FOD,
- c) schvaluje, doplňuje a mění stanovy FOD,
- d) projednává a schvaluje zprávy o činnosti FOD, jeho rady a ostatních orgánů, zprávy o výsledku hospodaření a revizní zprávy,
- e) volí na období tří let nejméně sedmičlennou radu a nejméně tříčlennou revizní komisi, předsedu FOD a na návrh předsedy místopředsedu a dalšího člena předsednictva,
- f) rozhoduje o půjčkách pro členy volených orgánů FOD.

K platnosti usnesení Členského shromáždění je třeba nadpoloviční většiny hlasů přítomných členů s výjimkou usnesení o schválení nebo změně stanov, kde je třeba nejméně dvoutřetinové většiny hlasů přítomných členů.

2) Rada je nejméně sedmičlenný řídicí orgán, který zajišťuje činnost v období mezi zasedáními Členského shromáždění. Je volena Členským shromážděním na období tří let a zasedá nejméně každého čtvrt roku. Členem rady nemůže být ten, kdo je v pracovně právním vztahu k FOD.

Ze svých členů volí rada tajemníka, který ji zastupuje v jednáních s předsednictvem a je oprávněn zúčastňovat se jeho zasedání. Radu svolává tajemník, případně předseda FOD nebo revizní komise. Jejím zasedání se vždy zúčastňuje předsednictvo, které jí skládá účty a předkládá návrhy k rozhodnutí ve věcech, v nichž nerozhoduje samostatně. Před rozhodnutím o jiných návrzích si rada vyžádá stanovisko předsednictva.

#### **Rada dále:**

- a) předkládá materiály pro jednání Členského shromáždění,
  - b) určuje rozsah kompetencí předsednictva,
  - c) v obdobích mezi zasedáními Členského shromáždění odvolává a na návrh předsedy volí místopředsedu a dalšího člena předsednictva,
  - d) může přijmout svůj jednací řád.
- 3) Předsednictvo je tříčlenný výkonný orgán, který v rozsahu kompetencí svěřených mu radou řídí a zajišťuje chod FOD. K tomuto účelu zřizuje sekretariát a odborná pracoviště. Předsednictvo je tvořeno předsedou, místopředsedou a dalším členem FOD, které na návrh předsedy volí Členské shromáždění, případně rada. Jeho funkční období je tříleté. Ze své činnosti se zodpovídá radě. Předsednictvo svolává nejméně jedenkrát měsíčně předseda. Předsednictvo může jednotlivé své členy pověřit samostatným výkonem určitých jemu svěřených pravomocí.

- 4) Předseda je statutárním orgánem FOD a zastupuje jej navenek. S jeho pověřením může FOD zastupovat i jiný člen předsednictva nebo FOD. Je volen Členským shromážděním na období tří let. Svolává předsednictvo a řídí jeho činnost.
- 5) Místopředseda zastupuje předsedu v době jeho nepřítomnosti a zajišťuje běžný chod sekretariátu a odborných pracovišť FOD.
- 6) Revizní komise je nejméně tříčlenný kontrolní orgán, který dozírá na hospodaření FOD a sleduje, zda činnost předsedy, místopředsedy, předsednictva rady je v souladu se stanovami a usneseními Členského shromáždění. Je volena Členským shromážděním na období tří let. Jejím členem nemůže být ten, kdo je v pracovně právním vztahu k FOD. Ze svých členů volí předsedu, který požádá-li o to, má právo zúčastňovat se s hlasem poradním jednání předsednictva. Každý člen revizní komise má právo zúčastňovat se s hlasem poradním zasedání rady. Shledá-li revizní komise závažné nedostatky, může svolat mimořádné zasedání rady nebo Členského shromáždění.

## **čl. VI.**

### **Pracoviště FOD**

Úkoly a cíle FOD při ochraně ohrožených dětí zajišťují v místech a regionech pracoviště FOD, jimiž jsou pobočky, zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc a azylové domy pro rodiny s dětmi a pro mládež odcházející po dosažení zletilosti z ústavní výchovy, popř. z náhradních či vlastních rodin.

1) Pobočky FOD vykonávají v místech a regionech sociálně-právní ochranu i další činnosti směřující k ochraně sociálně ohrožených dětí a plnění cílů a poslání FOD. Jejich hlavním úkolem je terénní sociální práce, zejména aktivní vyhledávání ohrožených dětí a napomáhání jim k rychlé a účinné pomoci, především sanací vlastního rodinného prostředí, je-li to možné. Pověření pracovníci poboček si mohou k plnění svých úkolů vytvářet týmy dobrovolných spolupracovníků, kteří skýtají záruku kvalitní práce ve prospěch ohrožených dětí. Pobočky zřizuje, ruší a jejich činnost řídí a kontroluje předsednictvo FOD.

2) Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc provozovaná pod názvem Klokánek v bytech FOD nebo v bytech zaměstnanců FOD poskytují neodkladnou rodinnou péči týraným, zanedbávaným, zneužívaným či jinak ohroženým dětem, které nemohou zůstat ve vlastním rodinném prostředí nebo o které vlastní rodina nemůže dočasně pečovat, a to až do doby, než se mohou vrátit domů nebo než je pro ně nalezena náhradní rodina či jiné vhodné řešení. Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc zřizuje, ruší a jejich činnost řídí a kontroluje předsednictvo FOD.

3) Azylové domy FOD poskytují přechodné ubytování na nezbytnou dobu a sociální pomoc a podporu rodinám s dětmi ohroženými bytovou nouzí nebo domácím násilím, jakož i dětem odcházejícím po dosažení zletilosti z dětských domovů a jiných ústavů nebo v případě potřeby z náhradních či vlastních rodin, které nemají jinou možnost vhodného bydlení. Azylové domy zřizuje, ruší a jejich činnost řídí a kontroluje předsednictvo FOD.

## **čl. VII**

### **Kontrola hospodaření**

Předsednictvo, příp. rada zadává každoročně audit hospodaření FOD.

## **čl. VIII**

### **Majetek FOD**

1) Majetek FOD tvoří:

a) členské příspěvky,

b) příspěvky a hmotné dary veřejnosti, sponzorské dary, dědictví a dotace,

c) výnosy z případné vlastní hospodářské činnosti, vlastního jmění a jiné příjmy,

2) majetek organizačních složek FOD včetně poboček je majetkem FOD,

3) finanční prostředky FOD jsou uloženy na zvláštním účtu u příslušného peněžního ústavu v sídle FOD. Finanční prostředky svěřené pobočce jsou uloženy na zvláštním účtu peněžního ústavu příslušného podle sídla pobočky,

- 4) nakládání s majetkem FOD se řídí obecně závaznými předpisy, stanovami FOD a usneseními orgánů FOD,
- 5) příkazy k platbám (výběrům) finančních prostředků podepisují předseda, případně jím pověřený členové předsednictva nebo FOD.

## **čl. IX**

### **Zánik FOD**

FOD zaniká, rozhodne-li o tom dvoutřetinová většina všech členů. Zánik FOD sdělí předsednictvo FOD všem členům FOD písemně a zajistí i vhodné zveřejnění této skutečnosti.

Rada FOD zabezpečí vyrovnání všech závazků ke dni zániku FOD a zůstatek včetně nemovitého i movitého majetku odevzdá jinému občanskému sdružení nebo nadaci s podmínkou, že tohoto majetku bude použito ve prospěch náhradní rodinné péče, opuštěných dětí, které nemohou být osvojeny, případně i těch, které po dosažení zletilosti opouštějí dětské domovy a jiné ústavy.

## **čl. X**

### **Přechodná a závěrečná ustanovení**

- 1) Pobočky FOD vzniklé přede dnem účinností stanov ve znění ze dne 5. 6. 1999 se slučují s dosavadními sociálními středisky FOD téhož místa.
- 2) Dosavadní sociální střediska FOD se od účinnosti stanov ve znění ze dne 5. 6. 1999 považují za pobočky FOD podle čl. VII, od účinnosti změny stanov ze dne 19. 6. 2004 podle čl. VI.
- 3) Stanovy nabývají účinnosti jejich schválením ministerstvem vnitra.
- 4) Toto znění stanov bylo přijato Členským shromážděním Fondu ohrožených dětí, konaným dne 19.6.2004 v Praze 2.





## PŘÍLOHA P II: PŘEHLED POBOČEK FOD

Pobočka	Adresa	Telefon	Kontaktní hodiny
<b>Beroun</b> činnost pobočky do odvolání pozastavena	S.K.Neumanna 1141, pošt. schr. 19, 266 01 Beroun	311 626 173	PO 8-16
<b>Brno</b>	Brno Francouzská 58 602 00 Brno	545 215 105	PO 8-12, 14-16 ST 8-12
<b>Bruntál</b>	Bruntál Dukelská 2 792 01 Bruntál		PO 7-15,30
<b>České Budějovice</b>	Senovážné nám. 2 370 01 České Budějovice	386 356 868	ST 8-11,30
<b>Dolní Benešov</b>	Osada Míru 313 747 22 Dolní Benešov	55 652 162	PO 8-18
<b>Chomutov</b>	Školní Pěšina 5249 430 02 Chomutov	474 650 575	PO 8-18 ST 8-12
<b>Kroměříž</b>	Havlíčková 3286/121 A 767 01 Kroměříž	573 345 555	PO 8-12, 14-16 12:30-16:30
<b>Litoměřice</b>	Alšova 8 412 01 Litoměřice	416 730 002	PO 8- 18
<b>Most</b>	Průchova 1915 434 01 Most	476 700 082	PO 8-12, 14-17 ST 8-12
<b>Olomouc</b>	Kapucínská 16 772 00 Olomouc	585 242 527	PO 9-12, 14-18 ST 9-12, 14-17
<b>Olomouc</b>	Sokolská 50 772 00 Olomouc	585 221 649	PO 9-12, 14-18 ST 9-12, 14-17
<b>Opava</b> <b>AMT centrum</b>	Zacpalová 27 746 01 Opava	553 616 497	PO 8-18
<b>Ostrava</b>	Nádražní 410/171 702 00 Ostrava - Přívoz	596 112 341	PO 8-12, 13-18 ST 8-12, 13-16
<b>Mediační centrum pro rodinné a občanskoprávní spory</b>	Nádražní 410/171 702 00 Ostrava - Přívoz	595 136 288, 724 567 000 603 727 498	PO 8-16,30 ST 8-12 PO 8-12, 13-18
<b>Ostrava centrum NRP</b>	Žerotínová 1 701 01 Ostrava	596 111 132	PO 8-12, 13-18
<b>Pardubice</b>	Nerudová 880 530 02 Pardubice	466 530 981	PO 8-18 ST 13-17
<b>Plzeň</b>	Barrandova 8 326 00 Plzeň Dům: Lochotínská 37 301 00 Plzeň	377 455 132 377 541 226	PO 8,30-18 ČT 8,30-15
<b>Praha</b>	Na Poříčí 6	224 236 655, 224 221 000	PO 8-12, 13-17

	110 00 Praha 1		ST 13,00-16,30
<b>Prostějov</b>	Kostelecká 4		
<b>Anotace projektu</b>	796 01 Prostějov	582 331 668	PO 8-17:30
<b>Tábor</b>	Nám. Fr. Křížíka 2840 390 01 Tábor	381 254 606	PO 8-17
<b>Azylový dům - Tábor</b>	Azylový dům FOD Tábor Jeníčkova Lhota 42 391 37 Chotoviny	381 276 547 724 567 502 724 667 619 724 567 546	PO – PÁ 8.00 – 17.00
<b>Teplíce - Košťany</b>	kancelář: Masarykova 50 416 65 Teplíce dům: Školní 303 417 23 Košťany	417 570 046, 417 568 000	PO 8-18 ST 8-14
<b>Zábřeh okr. Šumperk</b>	ZvŠ, Sušilova 40 789 01 Zábřeh	724 667 733	PO 8-18
<b>Zlín</b>	nám. T.G.Masaryka 2433 760 01 Zlín	577 432 538	PO 8-17 ST 8-11,30 12,30-16,30
<b>Žatec</b>	okr. Louny Studentská 1044 438 01 Žatec	415 714 040, 724 667 000	PO 8-18

