

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIÁLNÍ PRÁCE**

Diplomová práce

Lucie Hejralová

ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ POSKYTOVATELŮ PREVENTIVNÍCH  
SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V LIBERECKÉM KRAJI

THE ANALYSIS OF FINANCIAL RESOURCES OF PREVENTIVE SOCIAL SERVICES  
PROVIDERS IN LIBEREC REGION

Praha 2012

Vedoucí práce: PhDr. Pavla Kodymová PhD.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce PhDr. Pavle Kodymové PhD., konzultantům PhDr. Jaroslavě Šťastné a Mgr. Matějovi Lejsalovi za trpělivost, vstřícnost a užitečné informace.

.....  
Lucie Hejralová

Prohlašuji, že jsem:

- vypracovala práci samostatně
- všechny použité prameny a literaturu řádně ocitovala
- práci nevyužila k získání jiného nebo stejného akademického titulu

V Liberci dne 20.12.2011

.....  
Lucie Hejralová

## **Abstrakt**

Diplomová práce hledá odpověď na otázku, jak poskytovatelé preventivních sociálních služeb, kteří působí v Libereckém kraji, využívají potenciál finančních zdrojů ze soukromých rozpočtů. Důvodem je nekonceptnost vícezdrojového systému financování sociálních služeb v ČR a nedostatek finančních prostředků pro financování sociálních služeb z veřejných rozpočtů. Práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly. První kapitola tvoří čistě teoretickou platformu celé práce. Vymezuje vznik a roli sociálních práv, sociálního státu a Evropské unie v systému sociální politiky ČR. Pojednává také o systému sociálních služeb v ČR a jejich plánování. Druhá kapitola je věnována analýze možných finančních zdrojů pro financování sociálních služeb. Třetí kapitola, je zaměřena na stabilitu poskytovatele sociálních služeb. Poslední kapitola tvoří praktickou část práce a zpracovává výzkumné šetření v dané oblasti.

**Klíčová slova:** sociální práva, občanská společnost, sociální služby, systém financování, komunikace s veřejností, stabilita.

## **Abstract**

This thesis aims to answer the question how preventive social service providers, operating in the Liberec region, use the potential of financial resources from private budgets. The reason for this is the non-conceptual system of multi-source financing of social services in the Czech republic and lack of financial resources for social services funding from public budgets. The work is divided into four main chapters. The first chapter is a purely theoretical platform for the whole work. It defines the origin and role of social rights, the welfare state and the European Union in the social policy system of the Czech republic. It deals also with the social services system in the Czech Republic and their planning. The second chapter is devoted to analysis of possible funding sources for financing of social services. The third chapter focuses on stability of social service providers. The last chapter forms the practical part of the work and processes the research survey in given area.

**Key words:** social rights, civil society, social services, financing system, communication with the public, stability.

## Obsah

Úvod.....	1
1. Ukotvení sociálních služeb v České republice .....	4
1.1 Sociální práva.....	4
1.2 Sociální stát a Evropská unie .....	5
1.3 Občanská společnost .....	8
1.4 Sociální politika ČR .....	10
1.5 Sociální služby v ČR.....	13
1.6 Plánování sociálních služeb .....	16
2. Financování sociálních služeb v ČR.....	20
2.1 Z veřejných rozpočtů.....	22
2.1.1 Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.....	23
2.1.2 Rozpočty krajů.....	24
2.1.3 Rozpočty měst a obcí.....	25
2.1.4 Strukturální fondy EU.....	25
2.1.5 Individuální projekty.....	27
2.2 Ze soukromých rozpočtů.....	28
2.2.1 Nadační fondy .....	28
2.2.2 Sponzorské příspěvky .....	29
2.2.3 Dary .....	29
2.2.4 Platby zdravotních pojišťoven .....	30
2.2.5 Příspěvek od uživatele služby.....	30
2.2.6 Sociální podnikání .....	31
2.2.7 Členské příspěvky .....	32
2.2.8 Finanční rezervy poskytovatele sociálních služeb.....	32
2.2.9 Výtěžky z benefičních akcí.....	33
2.2.10 Veřejné sbírky .....	33
2.2.11 Půjčky a úvěry .....	33
3. Stabilita poskytovatele sociálních služeb .....	35
3.1 Právní forma poskytovatele sociálních služeb .....	35
3.2 Nástroje řízení podpory finanční stability organizace .....	37
3.2.1 Strategické plánování.....	38
3.2.2 Marketing v sociálních službách.....	40
3.2.3 Fundraising .....	41
3.3 Nástroje práce s veřejností .....	43
3.3.1 Masová média .....	44

3.3.2	Informační materiály.....	45
3.3.3	Individuální kontakty .....	46
3.3.4	Veřejné propagační akce.....	47
4.	Analýza vybraných poskytovatelů preventivních sociálních služeb Libereckého kraje ..	49
4.1	Specifikace lokality .....	49
4.2	Metodologie .....	50
4.3	Specifikace respondentů.....	52
4.4	Sumární vyhodnocení rozhovorů dle oblastí .....	54
4.4.1	Struktura finančních prostředků.....	54
4.4.2	Způsob identifikace a následné administrace finančních zdrojů .....	58
4.4.3	Zkušenosti s realizací individuálního projektu .....	60
4.4.4	Systém práce s veřejností.....	61
4.4.5	Participace na plánování služeb.....	63
4.4.6	Strategické plánování uvnitř organizace.....	64
4.5	Shrnutí.....	65
	Závěr .....	67
	Seznam použitých pramenů .....	69
	Seznam příloh .....	73

# Úvod

Vážení, dostává se Vám do rukou práce, která zpracovává poměrně širokou problematiku vázanou k oblasti sociálních služeb. Téma této práce bylo vytvořeno zcela cíleně, neboť se v této oblasti již několik let pracovně pohybuji. Během této doby jsem získala možnost blížeji nahlédnout do systému financování a plánování sociální služeb. Vedle toho jsem se také poměrně zevrubně seznámila s prostředím nestátních neziskových organizací, které jsou častými poskytovateli sociálních služeb zejména preventivního charakteru. Veškeré tyto zkušenosti pro mě byly motivací k tvorbě předkládané práce.

Tato práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly. První kapitola tvoří čistě teoretickou platformu celé práce. Ve zkratce vysvětluje historický vývoj sociálních práv, které z mého pohledu poskytují legitimitu následného rozvoje sociálních systémů a tím také sociálních služeb jako takových. Tato první kapitola slouží k uvedení čtenáře do řešené problematiky. Mou snahou je ukázat, že systém sociálních služeb ČR není systémem samostatným a odděleným, ale že je součástí systémů mnohem širších, kterými je značně determinován. Z tohoto důvodu je celá jedna subkapitola věnována pojednání o Evropské unii a o sociálním státu. Samostatnou subkapitolu rovněž tvoří pojednání o občanské společnosti, která jako taková v sobě rovněž skýtá potenciál v rozvoji sociálních služeb. Celá kapitola je pak uzavřena pojednáním o sociální politice v ČR a současném systému sociálních služeb včetně jejich plánování.

Jak napovídá název práce, jejím tématem je financování sociálních služeb. Z tohoto důvodu se druhá kapitola zabývá analýzou možných finančních zdrojů. Tyto zdroje jsou pak úmyslně rozděleny do dvou ucelených skupin, kterými jsou veřejné rozpočty a soukromé rozpočty. Základní systém financování sociálních služeb je v naší zemi ustanoven zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tento zákon hovoří o vícezdrojovém financování jako o návodném systému, který má finančně zabezpečit poskytování služeb. Evidentní však je, že veřejné finanční prostředky k zajištění sociálních služeb, tak jak jsou nyní nastaveny, nejsou dostačující. Řada organizací je nucena využívat také finanční zdroje ze soukromých rozpočtů a to i přesto, že zadavatelem sociálních služeb je stát. Některé preventivní sociální služby jsou však hrazeny z tzv. Individuálních projektů krajů. V tomto případě hradí kraj veškeré náklady na poskytování určité sociální služby z finančních prostředků Evropského sociálního fondu, tedy fondu Evropské unie, který administruje Ministerstvo práce a sociálních věcí v ČR.

Organizace tak zajišťují sociální služby formou veřejné zakázky, kde je klasické vícezdrojové financování z veřejných rozpočtů zakázáno a v případě, že nastane, je nazýváno financováním duplicitním.

Systém financování sociálních služeb v ČR vnímám jako velmi nejasný a nejistý. Výše zmíněný způsob financování formou veřejných zakázek se chýlí ke konci a vedou se značné spekulace, zda se podaří tímto způsobem financovat sociální služby také v nadcházejících letech. Tato záležitost je nyní v jednání, předpokládaný termín vyjádření stanoviska MPSV je v lednu roku 2012. Významná změna v oblasti financování sociálních služeb je po dvouletém odkladu plánována na 1.1.2014. Záměrem je přenesení veřejných finančních prostředků a kompetencí k jejich přerozdělování z MPSV na kraje. Dalšími změnami v sociální oblasti jsou Sociální reforma I., která přináší spoustu revolučních inovací. Zejména se jedná o převedení výplaty nepojistných sociálních dávek z obcí, které tak činily v přenesené působnosti na Úřady práce a zavedení karty sociálních systémů. Na tuto reformu by pak měla následně navázat Sociální reforma II. Jak je patrné, celá sociální oblast, včetně systému financování sociálních služeb je v pohybu. Každá reforma značí destabilizaci systému. Délka jeho následné stabilizace je pak závislá na úrovni koncepčnosti reformy a také míře systematickosti přípravy. Troufám si říci, že právě tato dvě kritéria vzbuzují u široké veřejnosti značné polemiky a kritiky.

Nyní se však již v posloupnosti práce dostáváme ke třetí kapitole, která je zaměřena na stabilitu poskytovatele sociálních služeb. Tato kapitola mapuje, jaké prvky jsou pro podporu stability poskytovatele určující a zároveň nabízí ucelenou koncepci, která může být poskytovateli pro tyto účely využita.

Poslední kapitola zpracovává výzkumné šetření, které je zaměřené na poskytovatele preventivních sociálních služeb Libereckého kraje. Zkoumanou oblastí jsou jednotlivé prvky, které stabilitu organizace podporují. Především se jedná o zmapování finančních zdrojů vybraných poskytovatelů služeb se zaměřením na rozklíčování finančních zdrojů z veřejných a soukromých rozpočtů. A dále mapování systému, jakým způsobem jsou finanční zdroje organizací identifikovány a jakým způsobem je organizována práce s veřejností. Úroveň práce s veřejností je velmi určující zejména pro získávání finančních prostředků ze soukromých rozpočtů. Obecně by tedy bylo možné říci, že práce hledá odpověď na otázku, jak



poskytovatelé preventivních sociálních služeb, kteří působí v Libereckém kraji, využívají potenciál finančních zdrojů ze soukromých rozpočtů.

Mým osobním cílem, který pramení z této práce, je získat tzv. příklady dobré praxe, které by bylo možné v rámci podpory stability aplikovat do systému fungování Střediska pro ranou péči Liberec o.p.s., kde jsem v současné době zaměstnána.

# 1. Ukotvení sociálních služeb v České republice

Tato kapitola si klade za cíl základním způsobem zakotvit zpracované téma celé práce. Jak napovídá název práce, předmětem jejího hloubání je financování sociálních služeb, které je dále konkretizováno na určitou územní oblast a typ sociálních služeb. Kapitola má ukázat, že sociální služby a potažmo celý systém poskytovaných sociálních služeb má svou vývojovou tendenci a posloupnost. Její ambicí je také ukázat, že byť je Česká republika suverénním státem, je součástí širších systémů, které jí do značné míry ovlivňují. Toto ovlivňování se netýká pouze ekonomické a environmentální oblasti, nýbrž také oblasti sociální.

Každá z následujících subkapitol by mohla být zpracována samostatně a širší svého tématu by jistě vydala na knihu. Mým záměrem je, nahlédnout tato témata průřezově, aby doplnila a v podstatě také obhájila existenci sociálních služeb a legitimitu jejich následného financování.

## 1.1 Sociální práva

Sociální práva jsou práva, která spojují a v podstatě zastřešují další dvě skupiny práv, kterými jsou práva občanská a práva politická. Veškerá tato jmenovaná práva vycházejí a jsou jakousi nadstavbou základních lidských práv. Za první listinné uchopení základních lidských práv bývá považována listina Magna charta libertatum z roku 1215. Dalším významným dokumentem je Všeobecná deklarace lidských práv z roku 1948, která byla přijata Organizací spojených národů. Práva, která jsou v této deklaraci jmenována, bývají nazývána právy nezadatelnými.

Mezi základními lidskými právy a právy výše jmenovanými existuje jeden velmi podstatný rozdíl, kterým je teritorium, kde jsou osobě určitá práva zajištěna a garantována. Základní lidská práva jsou práva, která jsou napříč světadíly garantována všemi vládami demokratických zemí. Ostatní tzv. nadstavbová práva jsou již spjata s určitým ohraničeným územím, tedy státem a osobě vzniká legitimní nárok na zajištění těchto práv na základě statusu občana daného státu. Historicky nejstarším okruhem práv jsou práva občanská. Keller (2005) definuje tato práva jako garanci osobní svobody, svobody slova, myšlení, víry, možnost vlastnit majetek a uzavírat kontrakty. Na politická práva nahlíží tentýž autor jako na práva, která zajišťují účast na výkonu politické moci, tedy právo volit a být zvolen.

Nyní se již můžeme blíže podívat na práva sociální. Tomeš (2010) uvádí, že na sociální práva je možné nahlížet dvěma pohledy. Užším pohledem je myšleno právo na sociální zabezpečení. Širší pohled předestírá všechna práva související s právem na práci. Pro upřesnění bych doplnila, že konečným cílem je, aby člověk disponoval určitými prostředky, které zajistí jemu a jeho rodině určitou životní úroveň. Twine (1994) uvádí, že sociální práva jsou zásadním prostředkem k udržení sociální integrity společnosti, nedostatek sociálních práv pak může vést k chudobě, až sociálnímu vyloučení. Obecně lze říci, že sociální systém dané země transformuje sociální práva do běžného života občanů. Tyto systémy jsou vždy jedinečné a jsou podmíněny historickým vývojem v dané zemi. Na druhou stranu můžeme pozorovat určité jednotící prvky, které zakládá např. členství v Evropské unii.

## **1.2 Sociální stát a Evropská unie**

Stěžejním důvodem, proč se jednotlivé státy zabývají sociálními právy a jejich uspokojováním, je obecný předpoklad, že rozvoj sociálního kapitálu povede prostřednictvím občanské společnosti k sociálně-ekonomické prosperitě a k udržitelnosti sociálního smíru. Tato košatá věta by se dala shrnout do hesla „prevence nepokojů a následných válek, které jsou způsobeny sociální nerovností“.

Pojem sociální stát nebo-li „Welfare State“ se objevil po druhé světové válce. Státy, které získaly tento přívlastek, převzaly na svá bedra zajištění sociálních práv svých občanů. Toto zajištění pak může být v přiměřené výši anebo ve výši minimální. Existují tři základní typy sociálního státu, např. Matoušek (2003) pojmenovává tyto typy jako liberalistický, konzervativně-korporativní a sociálně demografický. Rozdíly spočívají ve způsobu, jakým stát sociálně zajišťuje své občany. Konzervativní nastavení značí princip sociálního pojištění, kdy stát zajišťuje všechny své občany, kteří na pojištění participují, stát tedy nezkoumá potřebnost žadatelů. V protikladu stojí sociální stát typu liberalistického, kdy je potřebnost žadatelů důkladně zkoumána. Posledním typem je sociálně demokratické pojetí, které je založeno na univerzálním přerozdělovacím systému. Jednotlivé státy nejsou obvykle striktními představiteli jednotlivých uvedených typů, ale jejich systém podpory bývá namixován. Obecně je možné uvést shrnutí, že jednotlivé typy sociálního státu se od sebe liší mírou vertikální a horizontální solidarity a způsobem redistribuce finančních prostředků. Vzájemně se od sebe tedy odlišují způsobem, jakým zajišťují sociální blaho.

Sociální stát prochází v Evropě od sedmdesátých let dvacátého století krizí. Krize sociálního státu může být vnímána také jako krize solidarity. Stěžejní problém pramení z nákladovosti celého systému. Hyánek (2007) tuto nákladovost vyjádřil procentuálně a to následujícím způsobem. Uvádí, že začátkem 20. století tvořily veřejné výdaje sociálního státu 10-15% národních důchodů. V tomto století však takto charakterizované výdaje tvoří více jak 50% národních důchodů. Myslím, že není třeba zdůrazňovat, že se jedná o nárůst neudržitelný.

V tomto bodě bych ráda přešla k tématu Evropské unie, jíž je naše země členem a která svým nastavením podporuje ve svých členských zemích prvky sociálního státu. EU byla založena roku 1993 a vznikla transformací Evropského hospodářského společenství založeného roku 1957. Pro úplnost ještě uvedu, že sdružování evropských států je datováno k roku 1949, kdy byla založena Rada Evropy. Evropská unie při svém vzniku sledovala prvořadě cíl hospodářské integrace členských zemí, činila tak prostřednictvím snah o zajištění regulace společného trhu a konkurenceschopnosti. Až později došlo k doplnění požadavku na rozvoj sociální oblasti. Nyní je na místě uvést základní dokumenty EU, který se svým charakterem vázány k sociálním záležitostem. Maastrichtská smlouva neboli Smlouva o EU vychází dle Tomeše (2009) z myšlenky, že „... ekonomický rozvoj je smysluplný, jen jsou-li jeho výnosy využity pro růst životní úrovně obyvatelstva a pro pozitivní sociální politiku...“. O čtyři roky později si EU stanovuje v Amsterdamské smlouvě úkol podpory zaměstnanosti obyvatel. Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že členské státy EU tvoří Národní akční plány zaměstnanosti. Sumární výsledky rozborů jednotlivých plánů jsou pak zahrnuty do tzv. Společné zprávy o zaměstnanosti. Následně se roku 2000 uskutečnil Lisabonský summit, který znamenal další krok v integraci sociálních strategií do politik EU. Tomeš (2009, s.59) uvádí, že „Na něm bylo rozhodnuto, že rozvoj Evropy je nemožný, bude-li v Evropě chudoba a velké rozdíly v bohatství jednotlivých států a regionů.“. Dále tamtéž, že „Základním zdrojem chudoby je nezaměstnanost.“. Na tomto summitu došlo také ke kvantifikaci konkrétních cílů. Hobza (2009, s.208) uvádí, že „do roku 2010 se měla celková míra zaměstnanosti zvýšit z 61 na 71% a v případě míry zaměstnanosti žen z 51 na 60%.“. Oblast zaměstnanosti a potažmo také zaměstnatelnosti je v EU finančně podporována systémem strukturálních fondů. Fondy datují svou existenci již od doby Evropského hospodářského společenství, od svého vzniku však prošly řadou reforem. Historicky nejstarším fondem je Fond solidarity, který byl později přejmenován na současný název Evropský sociální fond. ČR čerpá z tohoto fondu finanční prostředky v rámci druhého

programového období, které končí v roce 2013. Finanční prostředky jsou rozděleny do tří základních operačních programů, z nichž jsou dále specifikovány prioritní osy a oblasti podpory.

Je třeba říci, že EU si klade především úkol koordinace národních sociálních systémů jednotlivých členských států. Absolutní harmonizace či unifikace není z hlediska tradic a osobitého historického vývoje sociálních systémů jednotlivých států možná. Každý stát EU má tedy svou osobitou sociální politiku. Závazná ustanovení jsou však podrobena kontrole. EU má nastaveny kontrolní mechanismy dodržování stanovených práv. Tomeš (2010) hovoří o zavedení tří druhů kontroly dodržování stanovených práv. Jsou jimi zprávy, stížnosti a individuální stížnosti.

Nyní bych se ráda vrátila na začátek této kapitoly a připomněla, že sociální stát a jeho fungování bylo položeno na základech téměř plné zaměstnanosti. Tento prvek je možné pozorovat také v nastavení sociální politiky fungování EU. V případě, že jsou občané zaměstnaní, neznamená to příjem pouze pro ně samé v podobě vyplaceného platu či mzdy, ale příjem plyne také do rozpočtu státu. Tento příjem, společně s příjmy dalšími, následně poskytuje zdroj, pro zajištění deklarovaných sociálních práv. V této souvislosti bych ráda upozornila na dva fenomény. Prvním je růst věku dožití u občanů vyspělých společností, který je zapříčiněn kvalitní zdravotnickou péčí a celkovou změnou životního stylu. Druhým je prodlužování doby vzdělávání jako přípravy na budoucí zaměstnání. Spojíme-li si tyto dvě uvedené skutečnosti, dojdeme k závěru, že se výrazným způsobem prodloužila doba, kdy občané ze sociálního a potažmo dalšího systému (např. zdravotního) finanční prostředky čerpají. Zároveň se zkrátila doba, kdy do systému přispívají. Toto vnímám jako hlavní důvod důchodové reformy nejen v naší zemi, ale také v dalších členských zemích EU.

Hyánek (2007) dále uvádí, že řada zemí, které reprezentují nejvyspělejší ekonomiky světa, padají v posledních desetiletích do pastí deficitu svých veřejných rozpočtů. V těchto měsících bylo velmi diskutovaným tématem růst vnitřního zadlužení jednotlivých států, jako je Itálie, Španělsko a Řecko. Tato problematika však nedoléhá pouze na uvedené země, ale také na řadu dalších členských zemí EU. Nezbyvá mi než zopakovat, že prvořadým problémem nejsou příjmy veřejných rozpočtů, ale jejich výdaje a z toho plynoucí jednoznačný nárůst podílu výdajů na hrubém domácím produktu. Hyánek (2007) dále uvádí, že rostoucí výdaje jsou především mandatorního charakteru. Pro upřesnění uvedu, že jsou

to takové výdaje, které jsou stanoveny dlouhodobě, a jejich existence je ukotvena státní legislativou. Jedná se např. o výplaty sociálního zabezpečení, důchodů a dávek v nezaměstnanosti.

Nyní by bylo možné rozvést téma současné transformace sociálního státu, EU a jejího sociálního systému. Zmínit tendence přechodu sociálního státu na jakýsi sociální mix. Dále zmínit, že můžeme pozorovat změnu v pojetí sociální politiky EU, kdy je tendence sociální péči nahrazovat péčí o zaměstnanost, což je cesta od social welfare k workfare. Bohužel se v těchto měsících zcela otevřeně hovoří jak o krizi sociálního státu, tak také o krizi celé Evropské unie, která je nyní na pokraji druhé vlny hospodářské krize. První vlna světové finanční krize, která zasáhla svět v letech 2008 až 2009 měla prameny v americké hypoteční krizi. Nyní je situace značně nejistá a prognózy se velmi liší. Z tohoto důvodu na tomto místě nebudu prezentovat žádné možnosti vývoje, ani ideální udržitelné modely sociálních systémů. Mohu však uvést, že aktuálně diskutovaným tématem je dluhový management. Ochrana a kol. (2010, s.148) uvádí, že „cílem dluhového managementu je zajistit, aby finanční požadavky vlády byly realizovány s nízkými náklady k přihlídnutí k akceptovatelné míře rizika.“.

Za zmínku jistě stojí, že kritika sociálního státu se objevuje již od jeho počátků. Keller (2005) uvádí, že jeho neblahý vliv se od prvopočátku promítá do brzdění ekonomického růstu, velké míry byrokracie a podpory nestability rodiny.

### **1.3 Občanská společnost**

Již v začátku kapitoly bych ráda upozornila na souvislost občanské společnosti a okruhu práv popsaných výše, jako jsou práva občanská, politická, sociální a hospodářská. Z uvedeného vyplývá, že občanská společnost si žádá ke své existenci demokratické právní uspořádání daného státu.

Občanská společnost je pojem velmi široký. Příkladem si dovoluji uvést několik definic.

Tomeš (2002, s.263) říká, že: „Občanskou společností nazýváme soubor všech samosprávných, veřejnoprávních a soukromoprávních organizací. Stát do jejich činností nezasahuje, pouze má legislativou zajistit příznivé prostředí pro rozvoj jejich činnosti a uspokojování zájmů občanů. Stát však na jejich činnost dohlíží (monitoruje, kontroluje), pokud si to vyžádá ochrana občanů a jejich nezadatelných lidských práv.“.

Dvořáková a kol. (2010, s.30) „Občanská společnost představuje prostor pro aktivity a účast občanů, kdy jednotlivý občan může ovlivnit podmínky, v nichž žije, a to jak přímo, vlastní účastí v organizacích, tak nepřímo, politickým tlakem na nastolení agendy, která bude odrážet témata a konflikty, jež jsou hluboce zakořeněny ve společnosti.“.

Hunčová (2010) tento pojem rozvíjí z několika různých úhlů pohledu. Občanskou společnost vnímá jako společnost vnitřně provázanou mnoha vztahy a vazbami. Občana vnímá jako aktivního hybatele věcí veřejných. Jako protiklad občana označuje obyvatele, který je charakteristický pasivitou, na základě které se může stát objektem manipulace.

Anheier (2004, s.31) píše, že: „Občanská společnost je sféra institucí, organizací a jednotlivců nacházející se mezi rodinou, státem a trhem, ve které se lidé dobrovolně sdružují, aby prosazovali společné zájmy.“.

Zajímavý pohled na rozvoj občanské společnosti nabízí Lester a kol. (1999, s.9), který nazývá období krize sociálního státu a následný rozkvět občanského sektoru „globální sdružovací revolucí“. Motivaci k těmto aktivitám vidí především v pochybnostech o schopnostech státu, který se jak se zdá, není schopný vlastními silami vypořádat se se sociálním zabezpečením a dalšími souvisejícími problémy. Zároveň však tyto autoři poukazují na to, že neziskový sektor je „ztraceným světadílem“ na sociální mapě moderní společnosti. Domnívám se, že v této oblasti, tedy ve vnímání neziskového sektoru došlo u politiků, sdělovacích prostředků a občanů obecně k významnému posunu.

Jak již bylo předestřeno v úvodu kapitoly, existence občanské společnosti je velice úzce spjata s demokratickým právním uspořádáním státu dané společnosti. V totalitních společnostech nejsou občanské iniciativy podporovány, naopak bývají zcela zřetelně potlačovány. Novodobý rozvoj občanské společnosti se tak v ČR datuje k roku 1989, kdy na našem území proběhla Sametová revoluce. Legislativní platformou rozvoje občanské společnosti v naší zemi bylo přijetí zákona č. 38/1990 Sb., o sdružování občanů. Následně byly uskutečněny další nepřímé kroky. Naše státní správa byla výrazně etatistická, příliš mnoho kompetencí bylo v rukou státní správy na úkor samosprávy. To bylo důvodem vytvoření územně samosprávných krajů a následné přenesení kompetencí také na pověřené obce. Územní samosprávy dle okresních úřadů, ukončily svou činnost k 31.12.2002. Tyto

kroky měly podpořit také decentralizaci a dekoncentraci výkonu veřejné správy. Všechny tyto popsané kroky měly podpořit demokratizaci státu a tím také snadnější zapojení občanských iniciativ do věcí veřejných.

Hunčová (2010) rozlišuje dva druhy zájmů. Zájem veřejný, jako společenský zájem, který je formulovaný v rámci zastupitelské demokracie shora. A dále zájem obecný, který je formulovaný skupinami angažovaných občanů zásadně zdola. Obecný zájem pak může být alternativou, doplněním či inspirací zájmu veřejného. Osobně jsem přesvědčena, že tato provázanost zájmů může mít také opačnou posloupnost a to takovou, že z občanského zájmu vzejde zájem veřejný.

Nyní bych ráda ozřejmila, proč je tématu občanské společnosti věnována celá kapitola, byť by se mohlo zdát, že s tématem práce příliš nesouvisí. Občanská společnost má dle mého názoru zásadní význam pro existenci nestátního neziskového sektoru jako třetího pilíře společnosti. První dva pilíře tvoří sektor státní a sektor soukromý. Třetí sektor je předurčen zejména ke správě věcí, které lze jen velmi těžko účinně provádět pro zisk a které mohou neziskové organizace vykonávat lépe či jiným způsobem než stát. Vznik nestátní neziskové organizace bývá spjat s občanskou iniciativou a se snahou reagovat na určitý problém či situaci ve společnosti. Neziskový sektor v současné době zajišťuje řadu služeb a činností. Značná část nestátních neziskových organizací se řadí mezi poskytovatele sociálních služeb. Ačkoliv se v této oblasti pohybuje poměrně značný počet dobrovolníků, stal se neziskový sektor významným zdrojem zaměstnanosti.

V závěru kapitoly si dovoluji uvést také kritický náhled občanské společnosti, která jako taková v sobě nese také určitá rizika. Jak uvádí Müller (2010) nadměrná participace občanů, může vést k zahlcení rozhodovacích center, k nepřijetí kompromisu jako nástroje řešení společenských konfliktů. Výsledkem pak může být extremismus a politická nestabilita. Osobně jsem přesvědčena, že v ČR je potřeba občanskou společnost stále ještě budovat a podporovat.

## **1.4 Sociální politika ČR**

Sociální politika je opět pojmem, který má velmi široké pojetí. Jeho definici si vypůjčím od Tomeše (2010, s.29), který uvádí, že: „Sociální politika je soustavné a cílevědomé úsilí jednotlivých sociálních subjektů ve svém zájmu udržet nebo dosáhnout změny ve fungování



nebo podpořit rozvoj svého či jiného sociálního systému nebo soustavy nástrojů k realizaci své či jiné sociální politiky. Výsledkem tohoto soustavného a cíleného úsilí je činnost (fungování), rozvoj (zdokonalení) či změna (transformace) systému vlastního nebo jiného nebo soustavy nástrojů. Projevuje se rozhodováním (nebo nerozhodováním) a činnostmi (či nečinnostmi) sociálních subjektů.“. Tentýž autor tamtéž uvádí vývoj v pojetí od sociální bezpečnosti, přes sociální zabezpečení, až po sociální ochranu.

Obecně by se dalo říci, sociální politika vnáší řád a koordinaci do oblastí, které jsou spojeny se sociálními záležitostmi. Tyto záležitosti neboli okruhy jsou tím více širokospektrální, čím je stát vyspělejší a také demokratičtější. Sociální politika daného státu nám poskytuje informaci o tom, zda je tento stát, státem sociálním. Sociální politiku dané země do jisté míry ovlivňuje také členství této země v nadnárodních sdružovacích společenstvích, např. v OSN a EU, což je popsáno v kapitolách výše. Tyto skutečnosti se tedy přímo dotýkají a působí na sociální politiku České republiky.

Vzhledem ke stránkové limitaci práce není v mých možnostech na tomto místě zpracovat a předložit historický vývoj sociální politiky v naší republice. Uvedu pouze krátká shrnutí. Před rokem 1989 byla sociální politika naší země organizována v duchu paternalismu. Obrazně by se dalo říci, že stát postavil sám sebe do role pečujícího otce a své občany postavil do jemu podřízené role. Stát udělil sám sobě jakýsi monopol pro řešení veškerých sociálních problémů a záležitostí a byl také jediným poskytovatelem a zajišťovatelem sociálních služeb. Po roce 1989 došlo k postupnému rozvolňování takto nastaveného systému. Dělo se tak na základě rozvoje demokracie a potažmo rozvoje občanské společnosti. Na rozvoj sociální politiky u nás má také jistě neoddiskutovatelný vliv členství v EU.

Nyní se vraťme ke konkretizaci sociální politiky. Jak uvádí Tomeš (2010), jejím předmětem je vždy sociální solidarita. Dílčí aktivity sociální politiky pak musí někdo vykonávat, aby je mohl jiný přijímat. Zde Tomeš (2010) hovoří o subjektech sociální politiky a objektech sociální politiky. Jak již bylo řečeno, před rokem 1989 byl jediným subjektem v ČR stát. Pomyslný trojúhelník předmět – objekt – subjekt, reflektuje konkrétně vystavěnou sociální politiku. Se sociální politikou úzce souvisí sociální správa, která je, jak uvádí Tomeš (2009), charakterizována činnostmi a postupy, jimiž se realizuje sociální ochrana obyvatelstva na daném území, které umožňují uspokojování sociálních potřeb obyvatelstva. Do sociální správy jsou v ČR řazeny veřejnoprávní, ale také soukromoprávní formalizované organizace,

kteře jsou vázány právními normami a definovanými postupy. Abychom celý systém uzavřeli, zbývá nám nahlédnout také nástroje sociální politiky, kterými jsou regulace, sociální prevence, dávky, nátlak a služby. Poslední jmenovaný nástroj, tedy služby, jsou předmětem této práce a budeme se jim v následující kapitole věnovat podrobněji.

Na tomto místě bych také ráda představila dokumenty, které deklarují a ukotvují potřebnost sociálních reforem naší země. Jsou jimi Sociální doktrína z roku 2002 a Bílá kniha v sociálních službách z roku 2003. Sociální doktrína, jak uvádí Potůček (2007) měla plnit úlohu koncepčního dokumentu, který poskytuje dlouhodobější ukotvení vládních sociálních politik tak, aby bylo méně závislé na aktuálním rozložení politických sil. Charakterizuje cíle a vymezuje přístup k řešení sociálních otázek v České republice v širších souvislostech a v dlouhodobé perspektivě. Tentýž autor tamtéž však upozorňuje na skutečnost, že dokument nebyl politickou reprezentací příliš reflektován. Bílá kniha v sociálních službách (dále jen Bílá kniha) svým názvem zřetelně deklaruje inspiraci v systémovém zpracování dokumentů EU, kde mají bílé knihy charakter doporučení. Bílá kniha tedy zpracovává soubor doporučení, který je cílen na všechny zúčastněné strany sociálního systému, kterými jsou zástupci státní správy a samosprávy, poskytovatelé sociálních služeb a uživatelé sociálních služeb a dále široká veřejnost. Bílá kniha byla významnou inspirací tvorby zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tento zákon je stěžejním dokumentem, který definuje sociální služby. Upravuje také další skutečnosti, které s poskytováním a případně čerpáním sociálních služeb souvisejí. Zákon byl dlouhá léta netrpělivě očekáván, bohužel je však od momentu svého přijetí podrobován kritice, která neutichla ani po jeho úpravě k 1.8.2009.

Je třeba také říci, že sociální oblast v ČR je v posledních měsících roku 2011 na pokraji Sociální reformy I., která má stanovenou účinnost k 1.1.2012. Tato reforma není pod vedením ministra Dr. Ing. Jaromíra Drábka vnímána příliš pozitivně. MPSV uvádí na svých internetových stránkách <http://www.mpsv.cz/cs/11678> (5.11.2011, 15:30hod.), že se jedná především o reformu zaměřenou na: sjednocení místa a administrace dávek poskytovaných MPSV, rodičovský příspěvek, kartu sociálních systémů, posuzování zdravotního stavu, veřejnou službu, větší volnost při výběru rekvalifikace, boj s nelegální prací a změny v systému dávek pro osoby zdravotně postižené. Diskutovány jsou samozřejmě všechny oblasti změn, vpředu všech diskusí je pak jednoznačně sjednocení místa dávek poskytovaných MPSV a karta sociálních systémů. Sjednocení dávek fakticky znamená převedení výplaty nepojistných sociálních dávek z obcí, které tak činily v přenesené působnosti na Úřady práce

(ÚP). Od 1.1.2012 tak bude ÚP zajišťovat vyplácení dávek v nezaměstnanosti, státní sociální podpory, hmotné nouze i dávky pro osoby se zdravotním postižením. Ministr MPSV na výše uvedených webových stránkách uvádí, že: „Provoz státu bude v tomto směru jednoduše levnější. Zároveň budeme mít lepší přehled o vyplácených prostředcích státu, stejně jako možnost efektivnější kontroly oprávněnosti čerpání dávek.“. Naproti tomu stojí obce, které prostřednictvím Svazu měst a obcí ČR vydaly prohlášení, že s přesunem agendy nesouhlasí a Sociální reformu I. v tomto znění odmítají. Kompletní dokument, který nese název Sociální reforma znamená konec sociální práce na obcích, je umístěn na <http://www.smocr.cz/cz/oblasti-cinnosti/socialni-oblast/socialni-reforma-znamená-konec-socialni-prace-na-obcich.aspx> (8.10.2011, 17hod.). Jak napovídá název, převod agendy neznamena pouze změnu výplatního místa. Sociální odbory obcí byly také aktivními vykonavateli sociální práce dle obecně uznávaného východiska, že státní správa má být vykonávána co nejbližší občanovi. Tato reforma může být tedy vnímána jako určitý krok proti decentralizaci systému. Převod agendy má vliv také na komunitní plánování sociálních služeb, což bude popsáno níže v samostatné kapitole.

## 1.5 Sociální služby v ČR

Když se řekne „sociální služba“, obecně je jí myšleno sociální služba profesionálního charakteru. Z významu slova však toto patrně není. Ráda bych tedy zdůraznila, že sociálními službami jsou v této práci myšleny takové služby, které jsou řádně registrovány dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Nyní se pojďme podívat na to, jak tento zákon sociální služby definuje. Činí tak v §3, písmene a) a to následovně: „Sociální službou se rozumí činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.“.

Nutno říci, že výše uvedená zákonná definice je velmi strohá a tak si vypůjčím definici košatější od Matouška (2007, s.9), který říká, že: „Sociální služby jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným, a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně je v maximální možné míře do společnosti začlenit, nebo společnost chránit před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli. Sociální služby proto zohledňují jak osobu uživatele, tak jeho rodinu, skupiny, do nichž patří, případně zájmy širšího společenství.“.

Sociální služby je možné třídit do skupin dle několika různých kritérií. Matoušek (2003) uvádí členění dle charakteru sociální práce a klientely na práci se skupinou, případovou práci

s individuálním klientem, práci s dětmi a rodinou a komunitní práci. Další způsob členění a to dle cílových skupin uvádí Matoušek (2007). Tomeš (2010) pak třídí sociální služby dle druhu uspokojované sociální potřeby na ochranné, poradenské, krizové, asistenční (vč. terénní a pečovatelské), ambulantní a pobytové. Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách definuje typologii služeb třemi skupinami: služby sociální péče, služby sociální prevence a sociální poradenství. Sociálních služeb, které zákon taxativně vyjmenovává, je v současné době 35. Z tohoto hlediska bývá zákon kritizován pro jakousi zkosnatělost. Zamezuje totiž řádné registraci nové sociální služby.

Služby sociální prevence, respektive poskytovatelé služeb sociální prevence jsou předmětem mého zájmu v tzv. praktické části této práce. Když se podíváme na celou skupinu těchto služeb, zjistíme, že v sobě mají jakýsi potenciál a potažmo také předpoklad změny sociální situace, ve které se klient služby nachází. Naproti tomu stojí služby sociální péče, kde slovo péče z mého pohledu jasně naznačuje, že se jedná o služby, které mají především pečovatelský charakter. U klientů, kteří tyto služby čerpají, se a priori nepředpokládá, že důvody, které je vedou k čerpání služeb, pominou. Když se na služby sociální prevence podíváme ještě blíže, zjistíme také, že nepřinášejí užitek pouze klientům služeb, ale v některých případech také společnosti jako takové. Příkladem lze uvést dílčí služby, které jsou poskytovány osobám bez přístřeší a osobám zneužívajícím návykové a psychotropní látky.

Služby sociální prevence jsou stejně jako ostatní sociální služby poskytovány v zájmu veřejnosti a jsou financovány z veřejných rozpočtů. Tento systém financování stát nepřímou deklaruje taxativním vyjmenováním služeb, které musí být klientovi poskytnuty bez úhrady, případně stanovením stropů plateb spoluúčasti. Preventivní sociální služby jsou zákonem o sociálních službách z podstatné části stanoveny jako pro klienta bezplatné. V případě, že finanční spoluúčast klienta umožněna je, řídí se, jak již bylo řečeno stanovenými finančními limity. Zákon o sociálních službách definuje základní činnosti jednotlivých sociálních služeb a zmíněná bezplatnost se na ně vztahuje bez výjimky. Poskytovatelé služeb však mohou nabízet svým klientům také tzv. fakultativní služby, které dle svého uvážení již zpoplatnit mohou. Důsledkem takto nastaveného systému je absolutní závislost některých služeb na veřejných finančních rozpočtech. Zároveň s tímto je však třeba upozornit na zásadní skutečnost. Objemy finančních prostředků, které jsou pro financování služeb vyčleněny jak státem, tak samosprávami, mají vzhledem k ekonomické situaci, již několik let klesající

tendenci. Poskytovatelé se pak dostávají do jakési finanční pasti. Financování služeb a možné finanční zdroje jsou vzhledem k obšírnosti samostatnou kapitolou práce.

Zákon o sociálních službách tedy ustanovuje a definuje, jak jsme si již řekli, jednotlivé sociální služby a nastiňuje jejich financování. Než tuto kapitolu uzavřeme a opustíme, pojd'me se ještě podívat na další stěžejní oblasti, které tento zákon upravuje. Jsou jimi příspěvek na péči, registrace sociálních služeb a kvalita sociálních služeb. Aby mohl poskytovatel zvolenou sociální službu poskytovat, musí ji nejprve řádně registrovat u místně příslušného krajského úřadu, který má celou tuto agendu v kompetenci. Jednotlivé kroky, které registraci provázejí, jsou snadno dohledatelné a proto je nebudu blíže rozvádět. Ráda bych však upřesnila podmínku registrace služby. Jakákoli služba, která je zákonem o sociálních službách definována, může být poskytována na komerční bázi. V případě, že by se stalo poskytování služby předmětem podnikání a výdělečné činnosti, není registrace služby považována za nutnou. Registrace služby znamená pro poskytovatele první krok k získání veřejných finančních prostředků. Zároveň však stát nemá žádnou povinnost registrované sociální služby jakkoli finančně podporovat.

Stát pomocí zákona o sociálních službách, respektive jeho prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb., definuje obecné standardy kvality sociálních služeb. Michalík (2008) uvádí, že měřítkem kvality sociálních služeb jsou následující zásady: zásada ochrany lidských práv uživatele, zásada individualizace služby, zásada odbornosti, zásada provozního zabezpečení. Plnění jednotlivých standardů může být předmětem kontroly jak příslušného krajského úřadu, tak MPSV. Stanovené standardy jsou však natolik obecné, že dochází k jejich kritice pro nízkou reakci na různorodé potřeby klientů služeb. Laik by mohl nabýt dojmu, že stát bude poskytovatele sociálních služeb podporovat právě na základě deklarované kvality, které evidentně přikládá velký důraz. Bohužel tomu tak není a poskytovatel nemá žádnou finanční jistotu veřejných finančních prostředků ani v případě, že má standardy perfektně zpracovány a fakticky je dodržuje.

Zavedení příspěvku na péči vneslo smluvní princip mezi poskytovatele sociální služby a příjemce (klienta) sociální služby. Je zřejmé, že se jedná o určitou modifikaci obchodní báze. Zdá se však, že tento reformní krok nebyl zcela pozitivně přijat poskytovateli ani klienty. Klienti nechápou, proč mají platit za něco, co bylo dosud zadarmo a poskytovatelé, kteří se často rekrutovali z řad dobrovolnických sdružení, mají obtíže, nechat si od potřebných

platit. Smysl tohoto kroku vnímám v tom, že stát má snahu příjemce sociálních služeb stavět z pasivní do aktivní role. Tuto tendenci můžeme zřetelně pozorovat také v dalších oblastech veřejných služeb, zejména ve zdravotnictví. Michalík (2008) uvádí, že osoba, která se dříve ocitla v nepříznivé sociální situaci, byla stavěna do role pasivního příjemce služby a nikoliv do role aktivního činitele a řešitele své situace. Vztah mezi poskytovatelem a příjemcem sociální služby je tedy vztahem smluvním. Opírá se jak o zákon o sociálních službách, tak také o občanský zákoník. Uzavření smlouvy o poskytování služby má být výsledkem společného jednání poskytovatele a uživatele. Poskytovatel může s uživatelem respektive zájemcem o službu neuzavřít smlouvu pouze ze tří zákonných důvodů, které upravuje §91 odstavec 3 zákona o sociálních službách. Tyto důvody jsou: neposkytování žádané služby, nedostatečná kapacita a zdravotní stav žadatele. Poslední z podmínek se však týká pouze pobytových sociálních služeb.

Závěrem kapitoly pouze shrnu, že přijetí zákona o sociálních službách bylo průlomové pro celou oblast sociálních služeb a byť není dokonalý, poskytuje alespoň nějakou základní platformu, která v naší zemi dlouhá léta chyběla.

## **1.6 Plánování sociálních služeb**

Plánování sociálních služeb vychází z předpokladu, že stát, potažmo orgán veřejné správy, má zájem na tom, aby služba byla poskytována nejen kvalitně, jak bylo řečeno výše, ale také dlouhodobě a stabilně. Zjednodušeně by se dalo také říci, že plánování služeb má za cíl zajistit dostupnost potřebných služeb na daném území. Plánováním sociálních služeb se rozumí plánování takových služeb, které jsou za sociální služby považovány, tedy jsou taxativně jmenovány v zákoně o sociálních službách. Pokud by však toto pravidlo bylo dodrženo, znamenalo by to zamezení vzniku nových, potřebných služeb a zkosnatění celého systému. Plánování by mělo vycházet ze sociálně demografické analýzy a očekávaného sociálně demografického vývoje, které by bylo možné použít jako podklad pro stanovení normativů vybavenosti územních celků sociálními službami.

Plánování sociálních služeb by mělo v ideálním případě fungovat na principu triády. Aktéry plánování si můžeme rozdělit do tří skupin dle role, kterou zastávají. Jsou jimi zadavatelé služeb, poskytovatelé služeb a zástupci osob, kterým jsou služby poskytovány. Nyní si je pojdme blíže představit.

Zadavateli mohou být stát, kraj a obec. Zadavatelé mají ve svých rukou finanční moc nad poskytovateli služeb, neboť disponují veřejnými finančními prostředky. Zároveň jsou také jedinými aktéry, kteří mají povinnost plánování dle zákona o sociálních službách. Z této povinnosti jsou vyjmuty obce, které plánovat nemusí, ale mohou. Poskytovateli jsou myšleny organizace, které poskytují registrované sociální služby. Zajímavá je zákonná definice klientů služeb, tedy osob, kterým jsou služby poskytovány. Dle mého názoru se jedná o zbytečně úzké vymezení okruhu těchto osob. Jistě by bylo přínosné zapojení také bývalých klientů, kteří již službu nečerpají anebo blízké osoby klientů.

Typ zadavatele, který plánování koordinuje, nám určuje také linii neboli úroveň plánování služeb. Zjednodušeně lze uvést, že plánování služeb je na národní, krajské nebo obecní úrovni. Plánováním služeb na národní úrovni je pověřeno MPSV, které má za úkol zpracovávat střednědobé národní plány rozvoje sociálních služeb. MPSV nejprve vypracovalo koncepční materiál Priority rozvoje sociálních služeb pro období let 2009 – 2012. Na tento dokument navázal Národní plán rozvoje sociálních služeb pro období 2011 – 2016, který vymezuje hlavní východiska a cíle v oblasti sociálních služeb na celostátní úrovni. Tento plán se zaměřuje na několik oblastí, kterými jsou podpora a rozvoj služeb, transformace služeb sociální péče, kvalita a plánování sociálních služeb, vzdělávání, profesní rozvoj a odměňování a také financování služeb. Za stěžejní informaci považuji ambici stanovení jednotkových nákladů jednotlivých druhů sociálních služeb. Dokument hovoří také o úpravě systému veřejné podpory tak, aby byla zvýšena efektivita, hospodárnost a transparentnost finančních prostředků.

Kraje mají povinnost zpracovávat střednědobé plány rozvoje sociálních služeb. Tento plán je pak přílohou žádosti kraje o dotaci ze státního rozpočtu na zajištění poskytování sociálních služeb. Plány krajů jsou v ČR tvořeny doporučeným postupem, který je obecně nazýván jako komunitní plánování. Matoušek (2007, s. 113) uvádí, že: „Komunitní plánování je postup, který má zmapovat místní potřeby sociálních služeb a porovnat je s místními zdroji, což jsou v první řadě existující organizace, jež služby poskytují.“. Zatloukal (2008) podrobně rozpracovává jednotlivé fáze komunitního plánování, kterými jsou přípravná fáze, analytická fáze, fáze plánování, implementace plánu a evaluace. Uvedená hesla naznačují, co je obsahem jednotlivých fází. Za zmínku jistě stojí analýza SWOT, která je hojně využívána ve fázi analytické. Zkratka spojuje anglické termíny Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. V českém jazyce se jedná o hesla vyjadřující silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Zmapování těchto oblastí poskytuje jasnou představu o možnostech, které mohou být při řešení dané problematiky využity, nebo které je pro dané řešení třeba změnit. Výsledkem komunitního plánování by dle Zatloukala (2008, s. 37) mělo být „...stanovení konkrétního cíle a konkrétní popis kroků a jejich dosažení včetně časového plánu a finanční kalkulace každého kroku.“. Tyto cíle vznikají na úrovni jednotlivých pracovních skupin. Cíle ze všech skupin jsou pak obsahem konkrétního plánu. Vzhledem k tomu, že plánování probíhá formou triády, měly by mít veškeré tyto výstupy charakter kompromisu.

Obce, jak již bylo řečeno, nemají plánování služeb stanoveno jako povinné, nýbrž jako doporučené. Služby plánují především obce, které bývají označeny jako obce s rozšířenou působností. Doporučenou metodou plánování je opět komunitní plánování sociálních služeb. Výsledkem je pak komunitní plán sociálních služeb dané obce. Na tomto místě bych také ráda zmínila dopad Sociální reformy I. Obce vyjadřují obavu, že po přesunu agendy nepojistných sociálních dávek na úřad práce ztratí data, která jsou obsažena v dávkových systémech a která tvoří základní údaje pro jejich komunitní plánování.

V systému plánování služeb v ČR postrádám jasnou systémovou hierarchizaci, která dle mého názoru funguje pouze na metodické úrovni. MPSV v rámci metodické podpory zpracovalo brožuru Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb. Kraje pak mají být metodicky nápomocny svým obcím. V případě tvorby plánů na státní, krajské a obecní úrovni však zákon o sociálních službách uvádí ohledně vzájemné provázanosti, pouze propojovací sloveso „spolupracuje“. Dochází tak k rozčarování osob, které přímo participují na obecním plánování v momentě, kdy nejsou jejich zpracované plány brány v potaz při plánováním krajském.

Propojení systému financování s plánováním sociálních služeb, respektive se zpracovanými střednědobými plány rozvoje sociálních služeb na krajské a obecní úrovni není z mého pohledu takové, jaké by bylo žádoucí. Poskytovatel, který je aktivně zapojen do procesu plánování a jeho potřebnost je deklarována v příslušném plánu, nemá žádnou finanční jistotu podpory své činnosti. Jsem přesvědčena, že systém vícezdrojového financování může být na základě plánování služeb dále modifikován.



Nespornou výhodou aktivní účasti jednotlivých subjektů v procesu plánování služeb je možnost ovlivňování veřejné politiky. Účastníkům plánování sociálních služeb je dána možnost lobbování a je jen na nich, zda a jak tuto možnost využijí.

## 2. Financování sociálních služeb v ČR

Trendem ve financování sociálních služeb v ČR je systém vícezdrojového financování. To znamená financování z několika různých zdrojů, které na sobě nejsou přímo závislé. Šedivý, Medlíková (2009) uvádí, že i přesto, že má organizace systém vícezdrojového financování, ale jeden ze zdrojů zůstává výrazně dominantní, značí to její nestabilitu. Vícezdrojové financování tedy ještě nevyklučuje skutečnost existenční závislosti organizace na jednom finančním zdroji.

Jak vyplývá z uvedené tabulky, existence dominantního finančního zdroje, je patrná na první zřejmý pohled a to vedle služeb sociálního poradenství, právě u služeb sociální prevence, které jsou předmětem zájmu této práce. Zmíněné statistické údaje, jak uvádí MPSV jsou údaji tzv. kvalifikovaného odhadu poskytovatelů služeb, jsem však přesvědčena, že pro účely této práce jsou podklady svou vypovídající hodnotou zcela akceptovatelné.

**Tabulka č. 1: Přehled struktury finančních zdrojů poskytovatelů sociálních služeb v roce 2010**

Zdroje financování	Celkový součet	Celkem v %	Služby sociální péče	Služby sociální prevence	Služby sociálního poradenství
<b>Dotace MPSV</b>	6 657 714 000	29,27%	27,50%	43,49%	56,03%
<b>Příspěvky od úřadů práce</b>	78 026 989	0,34%	0,25%	1,26%	1,11%
<b>Dotace od obcí</b>	589 966 448	2,59%	1,90%	9,37%	8,86%
<b>Příspěvek zřizovatele- obce</b>	1 647 673 022	7,24%	7,77%	1,70%	3,95%
<b>Příspěvek zřizovatele - kraje</b>	1 019 892 383	4,48%	4,71%	1,47%	5,51%
<b>Úhrady od uživatelů</b>	10 192 162 329	44,81%	49,13%	4,27%	0,67%
<b>Fondy zdravotních pojišťoven</b>	1 023 975 222	4,50%	4,95%	0,26%	0,14%
<b>Resorty státní správy celkem</b>	156 635 999	0,69%	0,06%	7,35%	4,41%
<b>Dotace od krajů</b>	407 849 291 1	79%	0,93%	10,53%	8,31%
<b>Strukturální fondy</b>	112 772 843	0,50%	0,09%	4,73%	2,82%

<b>Jiné zdroje</b>	860 652 008	3,78%	2,71%	15,57%	8,18%
<b>Celkem</b>	<b>22 747 320 534</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf) (15.9.2011, 17hod.)

Nyní jsme si velice zběžně popsali finanční zdroje. Financování sociálních služeb je však mnohem širší oblastí. Je třeba se zaměřit také na strukturu nákladů, která se u jednotlivých služeb různí a také na administrativu, která je s finančními prostředky svázána. Poskytovatelé mají logicky zájem, získat co největší díl finančních prostředků ze zdrojů, které značí kontinuitu, jsou administrativně nenáročné a lze je využít na hrazení nákladů, které jsou s poskytováním služby spojeny.

Systém financování služeb je diskutován již řadu let, avšak stále se neustálil na jasném a konkrétním modelu, který by byl čitelný jak pro poskytovatele sociálních služeb, tak pro zadavatele služeb a koneckonců také pro samotné klienty služeb. Patrná je snaha státu vnést do oblasti sociálních služeb konkurenčního ducha zavedením příspěvku na péči. Hyánek (2007) hovoří o jakémsi testu zájmu osob, v našem případě klientů služby, který ve svém výsledku dává oprávnění k existenci služeb a potažmo celé organizace. Zároveň jsou však služby, kde finanční účast klienta stát jasně zakazuje. U služeb ostatních pak bývají stanoveny maximální hranice výše spoluúčasti klientů.

Podíváme-li se na státní rozpočet, je možné pozorovat meziroční snižování objemu finančních prostředků, které jsou určeny na zajištění sociálních služeb. Tyto prostředky byly do značné míry nahrazeny prostředky plynoucími z tzv. individuálních projektů, tedy prostředky EU. Zdá se, že tento postup, měl připravit kraje na plánovanou změnu v systému financování, kdy měly dotační kompetence zcela přejít od 1. ledna 2012 na místně příslušné kraje. Tuto změnu, jak uvádí Deník veřejné správy na svých internetových stránkách <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6471560> (5.10.2011, 18hod.) vnímaly kraje s obrovskou obavou, neboť by na ně vzhledem k úsporným opatřením, padla role rozhodovatele o redukci či zániku stávajících sociálních služeb. Tento systém financování bývá také kritizován pro potenciální nebezpečí vzniku 14 specifických systémů sociální péče. Aby se tato obava neaplnila, bylo by třeba vydefinovat minimální síť sociálních služeb potřebných pro určité územní celky. Situace je nyní taková, že pro rok 2012 zůstává systém beze změn a postup pro roky nadcházející není jasně specifikován.

Jsem přesvědčena, že systém financování služeb potřebuje jasné uchopení a transparentnost. Vzhledem k současné hospodářské situaci a potažmo vizi hospodářského vývoje, shledávám tuto potřebu více než aktuální. Dojde-li k významné redukci dotací MPSV tak, jak jsou popsány níže, hrozí, jak vyplývá ze struktury finančních zdrojů výše, likvidace poskytovatelů především preventivních služeb. Lze očekávat, že organizace poskytující sociální služby budou v nadcházejícím období potřebovat schopné krizové manažery. Nyní si pojdme blíže představit jednotlivé možné finanční zdroje, ze kterých je možné poskládat vícezdrojový model financování.

## **2.1 Z veřejných rozpočtů**

Kislingerová a kol. (2005) uvádí, že systém veřejného financování znamená pro poskytovatele služeb značnou míru nežádoucí existenční nejistoty. Jako důvod uvádí, že tyto prostředky jsou přidělovány pouze na období jednoho roku. Trendem ve financování z veřejných rozpočtů je stanovení kritéria pro přidělení finančních prostředků kvalita poskytovaných služeb a jejich cena. Je možné pozorovat obecnou snahu o upuštění kritéria jako je organizační forma a statut zřizovatele. Cílem je neupřednostňovat organizace, které jsou zřizovány ministerstvem, krajem či obcí. Hyánek (2007) uvádí příkladem rok 2007, kdy stát společně s kraji preferovali při rozdělování finančních prostředků poskytovatele dle právní formy a zřizovatele. Z celkového počtu objemu dotací bylo 64% přiděleno krajským zařízením, 14% obecním a 21% nestátním neziskovým organizacím (NNO). Pro zajímavost je možné uvést, že u krajských zařízení se jednalo o 83% uspokojených požadavků žadatelů a 50% u obecních a NNO.

Veřejné finanční prostředky jsou spjaty s poměrně vysokou mírou byrokracie. Stát, kraj a obec se zaměřují na průběh čerpání přidělených finančních prostředků. Nesledují pouze výsledek, to znamená kolika osobám a v jaké míře konkrétní služba pomohla. Ale velmi pozorně sledují, jakým způsobem, tzn. prostřednictvím jakých výdajů je služba provozována. Tento přístup je pro poskytovatele značně svazující a někdy může být také značně neefektivní.

Postupy při financování z veřejných finančních rozpočtů upravují především tyto zákony: č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (tzv. rozpočtová pravidla), č. 250/2000 Sb.,

o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům, ve znění pozdějších předpisů (tzv. zákon o rozpočtovém určení daní).

V následujících subkapitolách jsou konkrétně rozvedeny nejčastější finanční zdroje plynoucí z veřejných rozpočtů, které slouží k zajištění preventivních sociálních služeb. Tento výčet tedy není úplný. Služby mohou být podpořeny finančními prostředky také prostřednictvím Ministerstva zdravotnictví ČR, Radou vlády pro koordinaci protidrogové politiky atd.. Je tedy zřejmé, že jsou značně adresné a záměrem této práce je poskytnout všeobecný průřezový pohled a orientaci v dané oblasti. Z tohoto důvodu zde nebudou dále detailněji prezentovány.

### **2.1.1 Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR**

MPSV přerozděluje veřejné finanční prostředky, které mohou mít různý charakter. Nabízí se dvojí členění. V zásadě se může jednat o finanční prostředky investičního a neinvestičního charakteru. Další dělení, které se nabízí, je dle zdroje, ze kterého byly získány. Tím může být buď státní rozpočet anebo prostředky z fondů EU. Ke kontinuálnímu zajištění sociálních služeb pak slouží neinvestiční dotace plynoucí ze státního rozpočtu (dále jen dotace), na které se nyní blíže podíváme. Následující informace jsou čerpány z vyhlášení dotačního řízení MPSV ČR pro rok 2012 pro oblast poskytování sociálních služeb, která je dostupná na internetových stránkách <http://www.mpsv.cz/cs/11279> (20.11.2011, 17hod.). MPSV přerozděluje přidělené veřejné finanční prostředky právníkům a fyzickým osobám, které poskytují registrované sociální služby dle zákona o sociálních službách. Přidělované prostředky mají, jak již bylo řečeno, neinvestiční a účelový charakter, jedná se tedy především o materiální náklady, náklady za služby a osobní neboli mzdové náklady. MPSV poskytuje dotace na základě zákona o sociálních službách a také zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. Žádost se podává vždy v podzimních měsících na nadcházející rok. V případě, že služba vznikne až během roku, je možné žádat o dotaci v květnu aktuálního roku. Žádosti o dotaci jsou zpracovávány a podávány prostřednictvím aplikace OKslužby – poskytovatel.

Dotace je určena na zajištění základních činností, jednotlivých sociálních služeb tak, jak jsou vymezeny zákonem o sociálních službách. Fakultativní služby z této dotace nesmějí být

hrazeny. Finanční prostředky získané formou této dotace tvoří podstatnou část rozpočtu jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb. Stát jako poskytovatel finančních prostředků získává zároveň roli regulátora sociálních služeb.

Ostatní typy dotací a finančních prostředků, které MPSV přerozděluje, již nemají výše popsanou pravidelnost a jsou víceméně nahodilá. To, co mají společné, je jakýsi rozvojový aspekt a ambice, na rozdíl od běžného typu dotace, který je popsán výše. Dále se tedy budeme opět věnovat neinvestiční dotaci ze státního rozpočtu.

### **2.1.2 Rozpočty krajů**

Existující systém je nyní takový, že jednotlivé kraje ČR žádají MPSV o přidělení finančních prostředků pro financování sociálních služeb na svém území. K této žádosti mimo jiné přikládají zpracovaný střednědobý plán rozvoje sociálních služeb. MPSV jednotlivým krajům následně přidělí určité finanční prostředky, které kraje dále redistribuují mezi poskytovatele služeb, aby došlo k zajištění sociálních služeb na jejich území. Celý tento proces se řídí jinou metodikou, než kterou vůči poskytovatelům aplikuje MPSV.

Hyánek (2007) uvádí, že má-li být územní samospráva odpovědná za rozsah a úroveň sociálních služeb na svém území, musí tyto služby hradit ze svých vlastních rozpočtů. Což je v podstatě argument podporující snahu o přenesení kompetencí z MPSV na kraje. Současná vize je taková, že od 1. ledna roku 2014 by na kraje tyto kompetence měly být kompletně deklarovány. Tento postup by měl decentralizovat současný systém financování. Tento postup však v důsledku znamená posílení jednoho finančního zdroje v systému vícezdrojového financování. Výsledkem tak může být mnohem vyšší míra existencionální nejistoty poskytovatele služeb.

Myšlenka, která předcházela potřebě přeměnit systém financování, rozumím. V případě, že tato přeměna bude dostatečně metodicky podepřena, může mít v důsledku své realizace pozitivní dopad na některé poskytovatele. Velmi pozitivním důsledkem by pak bylo, kdyby se podařilo systém finanční podpory nastavit jako souvislý a několikaletý. Při psaní těchto řádek mě ale okamžitě napadá, že fixní dlouholeté financování může mít svá negativa. Jednak může deformovat cenu, za kterou jsou služby poskytovány a pak také zamezovat novým poskytovatelům ve vstupu na tzv. trh poskytování sociálních služeb.

Změna systému je výzvou, která má v sobě obrovský potenciál, zúročit a zhodnotit několikaleté snahy o plánování sociálních služeb na regionálních úrovních.

### **2.1.3 Rozpočty měst a obcí**

Pojďme si hned v začátku této kapitoly připomenout existenci domovského práva. Obce mají zákonnou povinnost se v určitých ohledech postarat o své občany. Tato povinnost jim je dána státem prostřednictvím legislativního ukotvení v zákonech ČR. Popsané skutečnosti vycházejí ze sociálního nastavení celého státu tak, jak bylo popsáno v kapitolách výše. Je však třeba říci, že v systému hierarchie státní správy je obec občanům nejbližší. Na obec, respektive na úředníky obce se tak obrazejí konkrétní lidé, kteří potřebují konkrétní pomoc. Je v zájmu obce, aby zajistila pro své občany potřebné a adekvátní služby. Je však zcela v kompetenci jednotlivých obcí, jak se tohoto úkolu zhostí.

Některé obce mají propracován systém jednotlivých fondů, jiné přispívají nahodile a některé vůbec. Způsob získání těchto prostředků je pak v zásadě stejný, jako u MPSV a krajů. Prostředky jsou přidělovány na kalendářní rok, případně na zajištění jednorázové akce či aktivity. Velice různorodá je administrativní náročnost ohledně celého procesu, který je s příspěvkem spjatý.

### **2.1.4 Strukturální fondy EU**

Finanční prostředky, které jsou EU rozdělovány prostřednictvím fondů mají charakter veřejných finančních prostředků. Jejich čerpání se prioritně řídí pravidly č. 88 Smlouvy o založení Evropského společenství ve znění Smlouvy z Nice. Myšlenkou je, aby tyto finanční prostředky nepokrývaly plně náklady na určitý záměr, ale sloužily pouze jako doplněk v rámci vícezdrojového financování. Častou podmínkou pak bývá při čerpání prostředků prvek inovativnosti či rozvoje.

Evropské fondy existují v současnosti tři. Pro oblast sociálních služeb je však nejpodstatnější Evropský sociální fond (ESF). Jak je uvedeno na klíčových internetových stránkách tohoto fondu <http://www.esfcr.cz/>, jeho hlavním posláním je vedle rozvíjení zaměstnanosti a snižování nezaměstnanosti, také podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí. Toho se snaží docílit rozvojem trhu práce a také lidských zdrojů. Čerpání finančních prostředků bylo prozatím rozděleno do dvou programovacích období. První bylo v letech 2004 až 2006. Druhé období bylo stanoveno na léta 2007 až 2013. Je tedy

patrně, že v tomto a příštím roce je a bude možné prostředky čerpat. Nyní se dá říci, že ČR bude příjemcem financí z ESF 9 let a během této doby měla možnost vyčerpat finanční prostředky v řádu miliard EUR. V současné době existují tři operační programy (OP), jejichž prostřednictvím je finanční prostředky možné čerpat. Jedná se o OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) a OP Praha – Adaptabilita (OPPA). Tyto tři programy mají své řídicí orgány, kterými jsou pro OP LZZ MPSV, pro OP VK Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a pro OPPO je to Magistrát hlavního města Prahy.

Když se vrátíme o pár stránek zpět a prohlédneme si tabulku finančních zdrojů poskytovatelů, zjistíme, že finanční prostředky z fondů EU čerpají především poskytovatelé preventivních sociálních služeb. Troufám si říci, že toto procentuální vyjádření může být mnohem vyšší. A to z důvodu, že poskytovatelé nemuseli při sestavování svého běžného rozpočtu, který předložili MPSV jako součást žádosti o dotaci uvést finance z EU, které vnímají jako oddělené od běžného zajištění služby.

Osobně shledávám velký problém ve skutečnosti, kdy některé organizace čerpají prostředky EU pouze s vidinou a snahou, zajistit svůj běžný provoz. Tato skutečnost pak do jisté míry deformuje skutečnou výši nákladů, které jsou v ČR potřebné k zajištění poskytovaných sociálních služeb. Dovolím si ještě jednu kritiku a tou je možná neohospodárnost využití prostředků. V sociální oblasti obecně jsou nízké, až velmi nízké mzdy v porovnání s tím, jaké kvalifikační požadavky jsou na pracovníky kladeny. V případě, že organizace realizuje nějaký projekt hrazený z prostředků EU, je třeba jej řádně administrovat a jednotlivé aktivity vykonat. To s sebou logicky nese práci nad rámec běžného pracovního úvazku zaměstnanců. Z toho plynoucí finanční odměna může být pak již sama o sobě značnou motivací k tvorbě žádosti o tyto prostředky.

Administrativní náročnost spojená se zpracováním žádosti, čerpáním prostředků a jejich vyúčtováním bývá poměrně rozsáhlá. Zároveň je však patrné pozitivum a to, že období čerpání prostředků nebývá spjato s obdobím jednoho kalendářního roku, ale s obdobím delším.

Díky ESF bylo do sociální oblasti ČR nasměrováno významné množství finančních prostředků, vznikla řada nových služeb a uskutečnilo se velké množství pilotních aktivit.



Otázkou je, co se stane se sociálními službami po ukončení čerpání těchto prostředků, které se nezadržitelně blíží ke svému konci.

### **2.1.5 Individuální projekty**

Tento finanční zdroj je velmi rozporuplný a také velice špatně uchopitelný. Jedná se o jakési sloučení a splynutí finančních prostředků z ESF (OP LZZ), MPSV a krajů. Pojďme se nyní blíže podívat na krokovou posloupnost v tomto nejasném způsobu zajištění služeb.

MPSV získalo finanční prostředky z ESF, se kterými se rozhodlo zajistit preventivní sociální služby v jednotlivých krajích ČR. V návaznosti na tuto skutečnost kraje zpracovaly žádosti, tzv. Individuální projekty na zajištění preventivních služeb (dále jen IP). Ve chvíli, kdy byla každému jednotlivému kraji žádost schválena, vydefinoval si, jaké sociální služby by touto formou rád zajistil a na zajištění těchto služeb následně vyhlásil veřejnou zakázku. Kritériem výběru poskytovatele pak byla cena, za kterou se poskytovatel zavázal službu v daném rozsahu a dané lokalitě zajistit. Smlouvy na zajištění služby jsou uzavírány na cca tři roky. Poskytovatelé fakturují kraji vynaložené výdaje na zajištění služby vždy za určité časové období. Společně s fakturami odevzdávají poskytovatelé také poměrně rozsáhlou průběžnou monitorovací zprávu.

Jak dokládá Unie zaměstnavatelských svazů ČR na svých stránkách <http://www.uzs.cz/>, byly ohledně individuálních projektů vedeny rozsáhlé diskuze. Uvedme si nejčastěji diskutovaná témata. Jednalo se o skutečnost, že prostředky ESF by měly být využívány na rozvoj, nikoli na jakési suplování národních finančních prostředků. MPSV však vysloveně zakazuje souběh prostředků Individuálního projektu a dotace MPSV na jednu službu a kapacitu. Dalším tématem bylo a postupem času získává na naléhavosti, z čeho budou služby podpořené IP hrazeny po skončení tohoto projektu. Posledním tématem živé diskuze byl způsob výběru poskytovatele na základě jediného kritéria, kterým byla cena. Tato skutečnost je nejen dle mého názoru zcela nepřijatelná. Řadu let jsou poskytovatelé ponoukáni k poskytování kvalitních služeb, jsou nuceni vypracovávat standardy kvality služeb, jsou podrobováni následným kontrolám. Kraj, jak jsme si již řekli, k žádosti o klasickou dotaci MPSV musí přílohou dokládat střednědobý plán rozvoje sociálních služeb. Na základě všech těchto skutečností je nepochopitelné, stanovení jediného kritéria výběru poskytovatele k zajištění služby, kterým byla již zmiňovaná cena.

Otázku, zda IP přinesly více kladů, než záporů, si netroufám zodpovědět. Další otázka, která zůstává bez odpovědi, je, jakým způsobem bude zajištěno financování sociálních služeb, které jsou nyní z IP hrazeny.

## **2.2 Ze soukromých rozpočtů**

Finanční zdroje, které v sobě skýtají soukromé rozpočty, jsou značně odlišné od finančních zdrojů veřejných. Na první pohled je zřejmá také jejich různorodost a pestrost. Co mají však společného se zdroji veřejného charakteru je, že žádný z níže uvedených zdrojů nezaručuje stálý a neměnný přísun finančních prostředků.

Pojďme si nyní tyto prostředky rozklíčovat podle několika kritérií. Začít můžeme například klíčem určení získaných prostředků, tedy tím, jak může poskytovatel prostředky využít. Některé finanční zdroje může poskytovatel použít téměř jakkoli a na cokoli, samozřejmě s ohledem na platnou legislativu, morální a další pravidla organizace. Jedná se především o dary. Další dělení může být z hlediska náročnosti administrativní agendy, která je s finančním zdrojem spojena. Zde si můžeme uvést nadační fondy, které mají administrativní agendu v zásadě obdobnou jako veřejné zdroje. Následuje dělení dle míry aktivity a angažovanosti poskytovatele při získávání prostředků, kdy organizačně nejnáročnější je získávání financí prostřednictvím benefičních akcí.

Jistě by řada poskytovatelů souhlasila s mým tvrzením, že nejvýhodnější je získání finančních prostředků, které nejsou administrativně příliš zatěžující a které lze využít dle aktuálních potřeb organizace. Nyní se pojďme na jednotlivé zdroje podívat blížeji.

### **2.2.1 Nadační fondy**

Nadačních fondů je v ČR celá řada. Liší se v objemu finančních prostředků, které přerozdělují a v oblasti, kterou podporují. Legislativní oporu mají v zákoně č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. Nadace mohou poskytovat finanční a také nefinanční podporu. Některé nadace mají lokální působnost, jiné národní až nadnárodní. Jak již bylo řečeno, nadace mají obdobný administrativní systém jako orgány státní správy. Je třeba zpracovat žádost a následně závěrečnou zprávu (případně také průběžnou zprávu) včetně finančního vyúčtování. Oproti státní správě, soustředí nadace svou pozornost především na výsledek, respektive na účel, který podpořili.

### **2.2.2 Sponzorské příspěvky**

Vysekalová, Mikeš (2007) definují sponzoring jako komunikační techniku, která umožňuje organizaci podpořit určitou akci, událost či aktivitu, čímž zároveň získá příležitost prezentovat svou obchodní značku, název či reklamní sdělení. Novotný, Surynek (2006) pak uvádějí existenci sociálního sponzorství. To definují jako podporu sociálních aktivit, které mají nedostatečnou státní podporu. Publicita a reklama tedy nejsou prioritním zájmem organizace. Dalo by se říci, že tímto svým přístupem organizace deklaruje svou společenskou odpovědnost. Z definice vyplývá, že sponzoring může být zaměřen na podporu určité akce, nebo všeobecnou podporu činnosti poskytovatele. To, s jak obšírnou administrativou jsou sponzorské příspěvky svázány, nám do značné míry určuje vztah a důvěra mezi sponzorem a poskytovatelem služeb.

Dovolím si uvést krátkou poznámku, že poskytovatel služeb by měl vždy zvážit, jaké organizace v rámci sponzoringu osloví. Nebylo by vhodné, aby poslání a filozofie organizace byla v protikladu s posláním poskytovatele. V extrémním případě by takovou spolupráci mohlo dojít k poškození jména jedné, případně obou zúčastněných stran.

Pro poskytovatele služeb je výhodné navázat stálou spolupráci s jedním či více sponzory. Jakým způsobem sponzory získat a dále s nimi pracovat si popíšeme v samostatné kapitole. Pro zajímavost uvedu tip na internetové stránky <http://www.sponzoring.cz/>, které nabízejí jakousi burzu sponzorství.

### **2.2.3 Dary**

Jak uvádí Riegel (2007), motivací k aktu obdarování bývá altruismus, z čehož je jasně patrný emocionální náboj. Podnětem k daru je tak jasná sympatizace s činností či aktivitou poskytovatele. Dar může mít podobu služby, materiálu nebo peněžních prostředků. Potencionální dárci je možné oslovovat a vyhledávat. Dárci však mohou organizaci oslovit také sami a obdarovat ji ze své vlastní iniciativy. V případě, že k obdarování dojde, je možné určitou výši daru využít jako podklad daňového zvýhodnění jak právnické, tak i fyzické osoby dle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů. Fyzické osoby postupují dle §15 tohoto zákona a právnické osoby dle §20.

Dárcovství bych ráda rozlišila na drobné a ostatní. Drobný dárci obvykle nevyžaduje vyúčtování svého finančního daru a je tedy možné z těchto prostředků tvořit finanční rezervu

organizace. Naproti tomu dárci, kteří darují organizaci vyšší finanční částku, dojednávají s poskytovatelem její přesné využití a následně požadují, aby jim byl příspěvek vyúčtován. Tento postup zaručuje organizaci transparentnost a tím potažmo buduje vůči dárci svou důvěryhodnost.

Dárcovství je často zaměňováno za sponzorství. Jak jsme si řekli, sponzoring může být vnímán jako forma reklamy, sponzor očekává, že bude poskytovatelem služeb propagován. Naproti tomu klasické dárcovství takovéto aktivity negarantuje. Je však pravdou, že obdarování poskytovatelé dárce zveřejňují, protože jim chtějí vyjádřit veřejné poděkování. Existují však také dárci, kteří nechtějí být s poskytovatelem, případně s jím poskytovanou službou nikterak spojováni. To se týká především poskytovatelů, kteří poskytují služby sociálně vyloučeným osobám či osobám zneužívajícím návykové a psychotropní látky. V rámci komunikace s dárci a budování spolupráce, bych doporučovala tuto záležitost ošetřit.

#### **2.2.4 Platby zdravotních pojišťoven**

Některé sociální služby jsou úzce propojeny s poskytováním zdravotní péče a tak dochází k platbám pojišťoven za jednotlivé provedené úkony. V některých typech zařízení a to zejména v pobytových, mohou tyto příjmy hrát důležitou roli v celkovém rozpočtu organizace. Pro preventivní sociální služby, jak dokládá tabulka Přehled struktury finančních zdrojů poskytovatelů sociálních služeb v roce 2010, jsou však tyto příjmy okrajové a proto nebudou dále rozváděny.

#### **2.2.5 Příspěvek od uživatele služby**

Příspěvek od uživatele služby může být vnímán jako nástroj, který je schopen regulovat sociální služby a vnést do nich tržní nádech. Svým příspěvkem získali uživatelé služeb možnost aktivně se zapojit do budování sítě sociálních služeb. Z mého pohledu lze příspěvek od uživatele rozdělit na dvě odlišné kategorie. Do první spadá příspěvek, který uživateli poskytl stát, tedy příspěvek na péči. Druhou kategorií pak tvoří ostatní finanční prostředky uživatele. Způsob, jakým je organizován příspěvek na péči, na tomto místě nebudu blížeji rozepisovat, neboť to není předmětem práce. Pouze zopakuji skutečnost, že se předpokládalo, že státem poskytnuté finanční prostředky klientům služeb formou příspěvku na péči, budou klienty do systému formou plateb vráceny. Tato myšlenka se bohužel nepodařila zcela naplnit. 1. ledna roku 2012 pak vejdou v platnost změny, které se týkají výše příspěvku, posuzování zdravotního stavu osob a způsobu jeho výplaty. Od roku 2012 by měla být

v oběhu tzv. Karta sociálních systémů, prostřednictvím které by měl být vyplácen také zmiňovaný příspěvek na péči. Poskytovatel služeb by pak tyto prostředky získal pouze v případě, kdy by si zřídil terminál pro bezhotovostní platby anebo by mu klient poslal finanční obnos přímo na účet. Vzhledem k tomu, že ještě nevstoupila v účinnost, netroufám si hodnotit její možné dopady.

Pro poskytovatele preventivních sociálních služeb, na rozdíl od poskytovatelů pobytových služeb, tvoří příspěvky od uživatelů pouze zlomek příjmů. Zůstává otázkou, jaké jsou v této oblasti dlouhodobé záměry státu a zda u některých služeb nedojde k reformulaci způsobu jejich úhrad.

### **2.2.6 Sociální podnikání**

Téma sociální ekonomiky a sociálního podnikání bylo a dosud stále je, velmi diskutovanou oblastí. Sociální podnikání vychází z obecného pojetí sociální ekonomiky. Hunčová (2007, s.17) říká, že „...tato ekonomika má vlastní mechanismy revitalizace místních společenstev (komunit), dovolující překonávat lokální a regionální disparity iniciativou občanů.“. Sociální ekonomika bývá někdy nazývána ekonomikou sociotvornou, má tendenci ve společnosti podporovat odpovědnost a morálku a tím činí ekonomiku civilizovanější. Sociální podnik může mít jakoukoli právní formu a jakýkoli předmět podnikání. Musí však splňovat cíle v oblasti ekologické, ekonomické a sociální. Cílem sociálního podniku není maximalizace zisku, často to bývá pouze finanční udržitelnost. Případný zisk lze použít pro společný nikoli individuální užitek. Podmínkou sociálního podnikání je, aby do něj byly zapojeny skupiny, které jsou ohroženy sociální exkluzí.

Sociální podnikání může být nazíráno ze dvou úhlů pohledu. První je, jak již bylo řečeno, umožnění pomocí zajímavého podnikatelského záměru pracovní zapojení osob, které jsou ohroženy diskriminací v přístupu na otevřeném trhu práce. Druhý pohled nazírání je pak vnímání sociálního podnikání jako možného finančního zdroje pro uspokojování specifických potřeb uživatelů sociálních služeb, především těch, kteří jsou do sociálního podnikání přímo zapojeni. Jak již bylo řečeno výše, zisk z podnikání musí být využit transparentním způsobem tak, aby jím byl podpořen společně definovaný záměr často se zřetelem veřejné prospěšnosti.

Hunčová (2007) dále říká, že zájem o sociální podnikání se v ČR objevuje od přelomu let 2005 a 2006. Na tuto skutečnost pak navázala možnost čerpání finančních prostředků pro

podporu sociálních podniků z fondů Evropské unie v programovém období 2007-2013. Známymi sociálními firmami v ČR jsou např. Café Therapy, ve které jsou zapojeny osoby po léčbě drogové závislosti a Janův statek, který zaměstnává především osoby s duševním onemocněním. Zástupci obou těchto firem vyjadřují v příručce Sociální firma –výzva v podnikání 21. století jako významné negativum v provozování firmy vysokou administrativní zátěž a neznalost sociálních firem ze strany úřadů a občanů.

Téma sociální ekonomiky a sociálního podnikání bývá zmiňováno jako možný podpůrný bod krize evropského sociálního státu. Jedním z argumentů pro toto tvrzení, může být z mého pohledu možnost využití principu samofinancování sociálních služeb. Obce a kraje pak mohou tyto aktivity přímo a dlouhodobě podporovat např. formou zadáváním veřejných zakázek.

### **2.2.7 Členské příspěvky**

Tento finanční zdroj může v souvislosti se sociálními službami znít utopisticky, ovšem není tomu tak. Financování organizace, která vzniká se záměrem poskytování sociálních služeb, může být ve svých prvopočátcích hrazena pouze z těchto prostředků. Důvodem je, jak jsme si již řekli, že řada organizací vzniká z občanských iniciativ. Období, mezi vznikem organizace a momentem, kdy obdrží finance z veřejných či jiných zdrojů, může čítat dny, týdny, ale také měsíce. Nastínili jsme si, že především veřejné finanční zdroje bývají spjaty s významnou administrativní zátěží a tak bývá obvyklé vynaložení vlastních prostředků pro získání finančních prostředků z dalších zdrojů.

Některé organizace také cíleně budují členskou základnu pro financování svých aktivit. Tento postup bývá obvyklý především u neziskových organizací, které se zaměřují např. na ekologické aktivity. Je však možné tento princip využít také u organizací poskytujících sociální služby. Členský příspěvek může být vnímán jako modifikace klasického daru. Mimo jiné však dochází k těsnější vazbě mezi dárcem a příjemcem podpory, což může mít řadu výhod.

### **2.2.8 Finanční rezervy poskytovatele sociálních služeb**

Tento finanční zdroj by se dal nazvat také zdrojem nouzovým. Cílem poskytovatele sociálních služeb jistě není vytvoření finanční rezervy, aby z ní byla následně hrazena běžná činnost organizace. Její potřebnost vnímám v zajištění finanční stability organizace. V ČR je běžnou praxí, že stěžejní finanční prostředky pro sociální oblast, tedy dotace z MPSV, obdrží

poskytovatel až s několikaměsíčním zpožděním. Organizace se tak dostává do finanční pasti, která může mít za následek likvidaci organizace. Aby poskytovatel tomuto scénáři předešel, může si finanční prostředky půjčit, nebo pracovat na vytvoření disponibilní finanční rezervy.

K vytvoření rezervy lze použít pouze některé z finančních zdrojů soukromých rozpočtů. Veřejné finanční prostředky toto neumožňují. Tato skutečnost je jeden z mých hlavních argumentů pro využívání soukromých rozpočtů v systému vícezdrojového financování.

### **2.2.9 Výtěžky z benefičních akcí**

Šedivý, Medlíková (2009) uvádí jako příklady benefičních akcí např. koncerty, plesy, sportovní akce a trhy. V zásadě by se dalo říci, že se jedná o společenskou akci, která má v našem případě ambici veřejné prospěšnosti, ve smyslu získání finančních prostředků pro činnost organizace. Benefiční akce skýtá nejen možnost navázání bližšího kontaktu s veřejností a získáním finančních prostředků např. formou vstupného. Poskytuje také prostor pro veřejné poděkování dárcům.

### **2.2.10 Veřejné sbírky**

Povolení ke sbírce vydává příslušný krajský úřad a to pouze právnickým a nikoli fyzickým osobám. Legislativní opora je ukotvena v zákoně č. 17/2001 Sb., o veřejných sbírkách. Veřejná sbírka je sbírka, jejímž cílem je shromáždění peněžitých prostředků od předem neurčených osob. Sbírka může mít několik forem, může se jednat o zapečetěné kasičky, prodej drobných předmětů, transparentní bankovní účet, nebo moderní dárcovskou SMS, tzv. DMS. Sbírka může trvat souvisle i několik let, v tomto případě však organizace předkládá každoročně přehled zúčtování získaných prostředků

### **2.2.11 Půjčky a úvěry**

Nezisková organizace si může stejně jako jakákoli jiná právnická či fyzická osoba sjednat úvěr či půjčku. Vždy by však měla zvážit, veškeré důsledky, které pro ni z tohoto aktu vyplývají. Jsem přesvědčena, že by se organizace měla prvotně snažit o vytvoření vlastní finanční rezervy a tu v případě potřeby používat a možnost půjčení si, pojímat jako krajní možnost. Ráda bych také ukázala na nešvar, který se objevuje u některých donátorů při realizaci jimi podpořeného projektu. Jedná se o tzv. předfinancování projektu, kdy realizátor projektu hradí veškeré náklady z vlastních finančních zdrojů, které jsou po etapách, nebo až po úplném ukončení projektu následně proplaceny donátorem.

Poskytovatel sociálních služeb by měl vždy pečlivě zvážit veškeré finanční zdroje a důsledky, které z nich pro něj vyplývají, neboť nezisková organizace může skončit v dluhové pasti stejně snadno jako organizace zisková.



### **3. Stabilita poskytovatele sociálních služeb**

V předchozích kapitolách jsme si na obecné rovině popsali souvislosti, které daly vzniknout sociálním službám a které zároveň stvrzují jejich legitimitu. Dále jsme si popsali, jak se v této oblasti angažuje stát, coby zadavatel služeb a také jejich významný donátor. Poměrně zevrubně jsme si ukázali, jaké finanční zdroje jsou pro poskytování sociálních služeb v ČR využitelné. Nyní se zaměříme na poskytovatele sociálních služeb jako na organizaci a to z pohledu její stability. Pojdme se nejprve podívat na to, pro koho je stabilita organizace důležitá. Na prvním místě jistě většinu čtenářů napadne, že pro klienty, kteří čerpají její služby. Stabilita je však důležitá také pro stát, který má zájem na tom, aby bylo o jeho potřebné občany (či další osoby) náležitě postaráno. V neposlední řadě je však stabilita organizace důležitá také pro organizaci samotnou, respektive pro všechny její pracovníky, kterým poskytuje pracovní uplatnění a mzdu.

V této kapitole se tedy zaměříme na to, jaké možnosti, nástroje a cesty se organizaci k podpoře stability nabízejí.

#### **3.1 Právní forma poskytovatele sociálních služeb**

Základní struktura organizací, které poskytují sociální služby je determinována vnějším právním prostředím tedy platnou právní legislativou naší země. Legislativa jasně vymezuje typy organizací a zároveň reguluje vnitřní právní prostředí. Činí tak způsobem, že ukládá organizacím sestavení základních vnitřních pravidel, kterými deklarují základní pravidla svého fungování. Jedná se např. o vypracování zakládací listiny, stanov, organizačního řádu a jiných stěžejních dokumentů.

Poskytovatel sociálních služeb může mít téměř jakoukoli právní formu. Poskytovatel by však měl pečlivě zvážit důsledky, které ze zvolené právní formy vyplývají. Především se jedná o možnost, že poskytovatel bude na základě své právní formy vyloučen z okruhu oprávněných žadatelů o finanční prostředky z veřejných a případně také soukromých rozpočtů.

Z analýzy, kterou provedlo v roce 2010 MPSV a je zveřejněna na stránkách [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf) (30.9.2011, 16hod.), jasně vyplývá, že je významný rozdíl mezi poskytovateli preventivních sociálních služeb a služeb

sociální péče. Tento rozdíl se týká právní formy, respektive struktury poskytovatelů dle právní formy. Analýza uvádí, že poskytovateli preventivních sociálních služeb jsou především nestátní neziskové organizace (NNO), jejichž právní formu dále nespécifikuje. Tato skutečnost jde napříč všemi jednotlivými službami prevence. Naproti tomu stojí služby sociální péče, kde by se dalo velmi hrubým odhadem říci, že NNO tvoří asi polovinu všech poskytovatelů. Významnými poskytovateli zde jsou příspěvkové organizace a to především u služby domovů pro seniory a domovů pro osoby se zdravotním postižením.

S ohledem na uvedenou skutečnost se dále zaměříme pouze na nejčastější formy NNO a příspěvkové organizace. Organizace, které začaly v ČR vznikat po roce 1989, měly nejčastěji právní subjektivitu občanských sdružení. Zákonná úprava je ukotvena v zákoně č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Jedná se o sdružení občanů. Legislativní ukotvení, které upravuje vznik, zánik další skutečnosti fungování je v zásadě velmi jednoduché. Z tohoto důvodu mají zřejmě punc, který zakládá lehkou nedůvěru ve vztahu se zadavateli služeb, případně s dárci finančních prostředků obecně. Občanská sdružení nejsou např. oprávněna k čerpání některých finančních prostředků, které přerozděluje MPSV. Zejména se jedná o oblast sociálního podnikání a projekty investičního charakteru. Obecně lze tedy říci, že občanská sdružení nemají rovný přístup k finančním prostředkům především veřejného charakteru.

Šedivý, Medlíková (2009) uvádějí, že nejvhodnější právní formou pro poskytovatele sociálních služeb je obecně prospěšná společnost. Obecně prospěšné společnosti (o.p.s.) byly legislativně ukotveny v zákoně č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, který byl následně novelizován zákonem č. 231/2010 Sb.,. Tato novela měla za cíl zjednodušit fungování o.p.s.. Stěžejní změnou je automatické ustanovení ředitele o.p.s. jejím statutárním zástupcem. Výhoda o.p.s. oproti občanskému sdružení je legislativou daná větší transparentnost. O.p.s. má např. povinnost zveřejňovat výroční zprávu a v případě čerpání finančních prostředků z veřejných rozpočtů také auditorem ověřenou účetní závěrku. Zastávám názor, že z uvedeného jasně vyplývá predikce transparentnosti a důvěryhodnosti pro veřejnost a co je podstatné, tak také pro donátory. Tímto vším pak o.p.s. vytváří punc stability.

Příspěvkové organizace, jsou organizace, které zřizuje obec, kraj nebo např. ministerstvo. Legislativní ukotvení je především v zákoně č. 218/2000 Sb., o rozpočtových

pravidlech a zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tyto organizace mají jako jediné jistotu finančních prostředků od svého zřizovatele. Pro tuto skutečnost bývají jak obce, tak kraje v roli zřizovatelů kritizováni. Vnitřní organizační struktura takovéto organizace, včetně přidělených kompetencí jednotlivým pracovníkům, neumožňuje organizaci dostatečně pružné reagování na vzniklé situace či změny ve společnosti. Možná právě z toho důvodu jsou tyto organizace významnými poskytovateli služeb sociální péče.

Specifické postavení mají poskytovatelé s právní formou církevních právnických osob, jejichž existence je podepřena zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a jeho novelou provedenou zákonem č. 495/2005 Sb.,. Církev se tradičně staraly o staré, chudé a nemohoucí osoby. Lze je tedy označit za jakési průkopníky v oblasti poskytování sociálních služeb. Dnes, kdy jsou tyto služby profesionalizovány, již mezi poskytovateli dominantní roli nehrají. Organizace, které vznikly např. na křesťanských principech, mají běžnou právní formu a tak jsou na první pohled neidentifikovatelné. Tak tomu je například u občanského sdružení Naděje.

Neziskové organizace a to především ty, které nejsou organizačními jednotkami či pobočkami velkých nadregionálních organizací, mají tendenci se sdružovat a vytvářet různé asociace a koalice. Důvodem je snaha o „zesílení“ svého hlasu v hájení svých společných zájmů a také v posílení důvěryhodnosti ze strany veřejnosti.

### **3.2 Nástroje řízení podpory finanční stability organizace**

Ekonomové, např. Petřík (2009), uvádějí rozdělení finanční stability na krátkodobou a dlouhodobou. Kraftová (2002, s.44) pak definuje stabilitu firmy takto: „Stabilita firmy je představována často mírou její finanční nezávislosti, tj. podílem vlastního kapitálu na kapitálu celkovém, resp. vyjádřením, do jaké míry je celkový majetek firmy kryt vlastním kapitálem.“. Tyto definice nám u poskytovatele sociálních služeb z řad NNO nezbyvá než poupravit. Vzhledem k současnému systému financování služeb, můžeme u poskytovatelů vnímat finanční stabilitu pouze v daném kalendářním roce. Výjimku tvoří poskytovatelé, jejichž služby byly podpořeny v rámci individuálních projektů krajů. Poskytovatelé jsou vzhledem k charakteru své činnosti zcela závislí na finančních prostředcích, které daný rok získají od státu, právnické či fyzické osoby, případně od uživatelů služby. Je zřejmé, že vytvořit finanční stabilitu pomocí těchto pilířů je úkol nelehký.

Následující subkapitoly předkládají možné cesty a návody, které mohou poskytovatelům sloužit jako inspirace v jejich nelehkém snažení. To, co mají všechny tyto podkapitoly společné, je důsledné plánování a krokování. Ač se to může jevit jako troufalé vzhledem k finanční situaci v celé oblasti sociálních služeb, jsem toho názoru, že bez jasné vize není možné dosažení ani stability organizace a potažmo ani rozvoje služeb. Jednoduše zastávám heslo, které je obecně často zmiňováno a to: „Kdo neplánuje, plánuje svůj úpadek.“

### **3.2.1 Strategické plánování**

V úvodní kapitole jsme si zdůvodnili nutnost a potřebnost plánování pojímaného v obecné rovině. Nyní se pojdme plánování věnovat hlouběji, konkrétně se pojdme blíže seznámit s plánováním strategickým. Dle kol. autorů, kteří vytvořili sborník Řízení neziskové organizace (1999, s.28): „...je strategické plánování proces, během něhož vzniká představa, čím by se měla organizace v budoucnu zabývat a jakým způsobem vyvíjet, aby mohla uskutečnit své záměry a cíle.“ Při studiu odborné literatury na toto téma si čtenář jistě povšimne, že Přídavné jméno „strategické“ je pak přiřazeno k veškerým jednotlivým krokům plánování, tak jak jej známe v obecné rovině. Mluvíme tedy o strategických cílech, strategickém rozhodování, strategickém řízení a tak dále. Již zmíněné přídavné jméno, dává tomuto plánování oproti běžnému plánování v organizaci, jakýsi punc dlouhodobého časového horizontu. Strategický plán se vypracovává na 3 až 5 let, na délku stanoveného období má vliv stabilita vnějšího prostředí.

Jakubíková (2008) doporučuje, aby bylo plánování pojímáno alespoň v pěti základních rovinách, kterými jsou: postavení na trhu, materiálové a finanční zdroje, manažerské výkonnosti a zodpovědnosti, výkonnosti pracovníků a jejich postoje a sociální zodpovědnost organizace. V tomto momentě se nám zcela jasně ukazují prvky, které podporují stabilitu organizace. Táž autorka tamtéž zároveň uvádí, že výsledkem strategického plánování by měl být písemný dokument, tzv. strategický plán. Nyní se tedy pojdme blížeji podívat na systém jeho tvorby.

Poskytovatelé služeb mají dle standardů kvality sociálních služeb povinnost, deklarovat své poslání. Formulace poslání organizace, je v podstatě stěžejním cílem v hierarchii všech ostatních cílů organizace. Má za cíl nejen definovat účel existence organizace, ale mělo by také u všech pracovníků vzbuzovat pocit sounáležitosti s organizací. Dovolím si tuto

skutečnost popsat ještě konkrétněji. Poslání nám dává základní odrazový můstek pro veškeré další plánování. A neustále nám připomíná důvod, proč vlastně plánujeme.

Strategické plánování má svou posloupanost a krokovaní. Uvedme si příkladem postup dle Zamazalové a kol. (2010), která jej vidí v těchto krocích: strategická analýza, formulace strategie, implementace strategie a strategická kontrola. Ve fázi analýzy je hojně využívána tzv. SWOT analýza, která byla v této práci již představena. Jakubíková (2008) říká, že i přesto, že je tato metoda oblíbená, není příliš vhodná, neboť je velmi subjektivní a statická. Doporučuje její nahrazení O-T analýzou, tedy analýzou strategických scénářů.

Ve chvíli, kdy je analýza zpracována a organizace zná své možnosti, potenciál a rizika, může začít pracovat na stanovování konkrétních cílů. Nyní bych ráda uvedla, že cíle mohou být stanoveny třemi způsoby. První způsob můžeme nazvat cílem stanoveným shora, kdy jej definuje vedoucí pracovník, případně řídicí jednotka organizace a pracovníci nemají žádnou možnost ho jakkoli ovlivnit. V druhém způsobu zaměstnanci svou početní či jinou převahou přesvědčí management organizace o důležitosti realizování nějakého cíle, který management nemusí vnímat jako podstatný. Třetí varianta je taková, na které se dohodnou obě zúčastněné strany. Platí pravidlo, že čím více jsou zaměstnanci do tohoto procesu zapojeni, tím je vyšší míra jejich angažovanosti při naplňování stanovených cílů.

Ve výše citovaném sborníku Řízení neziskové organizace (1999, s.26) je uvedeno doporučení, aby při formulaci cílů byly dodrženy tyto zásady:

- 1- Cíl musí být stanoven k jednomu přesně specifikovanému tématu
- 2- Cíl musí být vztažen k výsledkům, nikoliv k činnostem
- 3- Cíl musí být vyjádřen v měřitelných jednotkách
- 4- Ve stanovení cíle musí být obsažen i termín splnění
- 5- Musí provokovat k výkonům, ale musí být dosažitelný
- 6- Musí být kontrolovatelné normálními nástroji podnikové evidence a výkaznictví

V případě, že již má organizace zpracovaný rozvojový plán, doporučují někteří autoři, např. Keřkovský, Drdla (2003) sestavit také implementační plán. Jak již bylo řečeno, strategický plán se vypracovává na delší časové období. Implementační plán nám detailně rozpracovává jednotlivé kroky, které vedou k postupnému naplňování stanovených cílů.

Tento dokument bych tedy nazvala dokumentem živým a organizace jej může zpracovávat na libovolně dlouhý časový úsek. Jistě se může také stát, že organizace v průběhu času zjistí, že zvolené cesty nevedou ke kýženým výsledkům. V tomto případě je na místě implementační plán přetvořit, nebo jej vytvořit znovu. Poskytovatelé sociálních služeb jsou součástí vnějšího světa a jsou zasahováni jeho proměnlivostí. Změny v cílech a ve strategiích tedy znamenají pružnost poskytovatele se těmto změnám přizpůsobovat. Tato pružnost v reagování mu následně pomáhá, aby byl o krok napřed před ostatními poskytovateli, což je možné vnímat jako podporu jeho stability.

### **3.2.2 Marketing v sociálních službách**

Toto slovní spojení není v sociální oblasti příliš časté. Pojďme si tedy nejdříve uvést, jak jej různí autoři vnímají.

Miller (2010, s.12) definuje marketing takto: „Marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro tvorbu, sdělování, předávání a výměnu nabídek, které mají pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek určitou hodnotu.“

Taylor (2010, s.153) říká, že „marketing neziskových organizací je filozofií, která zahrnuje vnitřní a vnější aktivity, které mají za cíl přispět k naplnění obecného poslání organizace.“

Vašítková (2008, s.33) uvádí, že: „Sociální marketing lze definovat jako marketing myšlenek, které přinášejí užitek nejen jednotlivcům, ale i společnosti jako celku. Je to strategie, která užívá marketingových principů a technik pro podporu změn chování cílových skupin, s cílem zlepšení společnosti a budování trhů výrobků a služeb.“

Dovolím si předchozí definice shrnout a zjednodušit. Marketing v sociálních službách můžeme vnímat jako proces, který nám může pomoci identifikovat osoby, pro které jsou sociální služby určeny a zároveň osoby či instituce, které nám svou podporou umožní služby poskytovat. Zároveň si díky němu budujeme své jméno a tzv. obraz o nás, který prezentujeme na veřejnosti. Ráda bych doplnila, že aby se organizace mohla prezentovat na veřejnosti, musí znát svou hodnotu a musí si být vědoma své potřeby a ceny.

Nutno říci, že v oblasti sociálních služeb se na rozdíl od ziskové sféry, nabízejí služby, které jsou abstraktnějšího charakteru. V tomto je pak možné spatřovat obtížnost při prezentaci. V ziskové sféře je marketing často skloňovaným slovem. Firmy věnují velké množství času a také peněz, na tvorbu a realizaci originálních marketingových strategií. Naproti tomu stojí neziskové organizace poskytující sociální služby, které těmto aktivitám obvykle takovou důležitost nepřikládají. Položme si otázku, proč tomu tak je. Jistě bychom důvodů našli několik, jeden je však z mého pohledu stěžejní a tím je konkurenční prostředí. V komerční sféře je konkurence obrovská, nezisková sféra v sociálních službách má tendenci vytvářet iluzi nekonkurenčního prostředí. Šedivý, Medlíková (2009, s.37) uvádějí, že: „Ač někteří autoři tvrdí, že konkurence v neziskovém sektoru vlastně neexistuje, praxe potvrzuje, že je tomu právě naopak.“. Ona konkurence se pak promítá především v oblasti finančních zdrojů. Zastávám názor, že je dobré svou konkurenci znát a dobře ji sledovat. Někdy může být totiž velmi výhodné se se svou konkurencí spojit a některé aktivity realizovat společně.

Marketing se uskutečňuje prostřednictvím nástrojů komunikace, které si popíšeme samostatně. Jsem přesvědčena, že by každý poskytovatel sociálních služeb měl marketingu věnovat dostatečnou pozornost. Vzhledem k ekonomické situaci a k velmi nejistému systému financování sociálních služeb, by poskytovatelé neměli brát marketingu na lehkou váhu. Naopak, měli by jej využít pro budování svého dobrého jména jak u donátorů, tak u uživatelů služby a vůbec u celé společnosti.

### **3.2.3 Fundraising**

Pojďme si hned v úvodu uvést definici, jak je možné fundraising vnímat. Lindahl (2009, s.4) uvádí, že „Charitativní fundraising může být definován jako tvorba a následný rozvoj vztahů mezi neziskovou organizací a dárci za účelem zvýšení příjmu darů organizací. Fundraising zahrnuje pečlivý rozvoj vztahu s dárci.“. Je zde patrná určitá míra provázanosti marketingu a fundraisingu. Lze říci, že fundraising je jakási nadstavba marketingu. Každopádně se tyto dvě oblasti značně prolínají. Odborník, který fundraising zajišťuje je fundraiser.

Šedivý, Medlíková (2009, s.67) vyjmenovávají oblasti, kde hledá fundraiser peníze, služby, výrobky, dobrovolníky a příznivce takto:

- Ve veřejných institucích (ministerstva, krajské a obecní úřady, velvyslanectví)

- V nadacích
- U jednotlivců (fyzické osoby, osoby samostatně výdělečně činné)
- U firem a jiných soukromých organizací
- U klientů, kteří nakupují produkty organizace

Fundraiser může být pro organizaci kmenovým zaměstnancem nebo to může být externista. Finanční odměna fundraisera může být nastavena jako pevná mzda, nebo může být odměňován pouze na základě získaných finančních prostředků. Fundraiser může svou činnost vykonávat také formou dobrovolnictví. Vzhledem k systému vícezdrojového financování v oblasti poskytování sociálních služeb je zřejmé, že fundraiser má v pracovním týmu své nezastupitelné místo. Zdá se však, že tato pracovní pozice má v ČR negativní, až pejorativní nádech. Vzhledem ke své profesi se setkávám s poskytovateli různých sociálních služeb na poměrně rozsáhlém území tří krajů (Libereckého, Královéhradeckého a Ústeckého). Počet organizací, které mají ve svém týmu pracovní pozici fundraiser, by se dal spočítat na prstech jedné ruky. Odlišná situace je v Praze, kde je výskyt pracovní pozice fundraiser vyšší. Tyto informace jsou však uvedeny pouze jako domněnky pro dokreslení situace. Jistě by bylo velmi zajímavé, provést v této oblasti směrodatné šetření.

Vašítková (2008) uvádí, že fundraising je proces, který je třeba plánovat. Při sestavování konkrétního plánu je možné použít např. známou metodu SMART tak, jak ji popisuje např. Folwarczná (2010), jedná se o zkratku počátečních písmen pěti slov. Cíle by tedy měly být specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), relevantní (relevant) a časově určené (time-framed).

Fundraising není spjatý pouze s marketingem, jak jsem již zmínila, ale také se strategickým plánem. V každé organizaci existují jiné potřeby, různorodé zájmy, odlišné zdroje, poskytované služby se také liší. Jejich plány jsou tedy logicky také odlišné. Co je však důležité a mělo by být jednotícím prvkem všech organizací, je koncepčnost. Fundraising je tu proto, abychom jeho prostřednictvím získali prostředky pro realizaci plánů a vizí organizace. V případě, že fundraiser dostane pouze jedno jediné zadání, aby našel finanční prostředky, není to dle mého názoru šťastné řešení. Jsem přesvědčena, že tzv. fundraising naruby není vhodným přístupem, neboť jeho jediným výsledkem může být zklamání celé organizace a především řídicích pracovníků. Fundraiser musí přesně vědět, proč a na co finanční prostředky žádá. To mu také dodává potřebnou jistotu ve vyjednávání.



Fundraising je úzce spjatý také s oblastí public relations (PR). Ftorek (2009, s.24) říká, že „Public relations představuje soubor technik a aktivit k ovlivňování mínění.“. Odborník, který PR zajišťuje, bývá označován jako PR manažer. PR bývá v literatuře obecně označováno jako práce s veřejností. Tomuto tématu se věnuje celá nadcházející kapitola. Závěrem této kapitoly bych však ještě ráda zmínila, že není nutné, aby měla organizace samostatnou pracovní pozici fundraiser a samostatnou pracovní pozici PR manažer. V případě, že je organizace malá, je možné tyto pozice namíxovat tak, aby je zastávala jedna osoba. Název pozice pak může být volen dle převládající činnosti, kterou zaměstnanec vykonává, což nemusí být ani jedna ze zmiňovaných pozic.

Jsem přesvědčena, že jsou obě činnosti potřebné ve všech organizacích, které poskytují sociální služby. Záleží zcela na nich, jak možnosti, které se jim nabízejí, uchopí. Bez jasné koncepce, konkrétních cílů a úkolů a také osobní zodpovědnosti pověřených pracovníků však organizace nemůže nikdy dosáhnout svých vizí a plánů.

### **3.3 Nástroje práce s veřejností**

Hned v úvodu této kapitoly bych ráda poukázala na to, že můžeme ovlivňování mínění pojímat ve dvou rovinách. Jedna je profesionální a druhá je v podstatě nezáměrná, kdy se jedná o vypouštění informací o organizaci jejími zaměstnanci. V tomto případě hraje významnou roli loajalita zaměstnanců, kterou z velké části utváří zaměstnavatel jakožto vedoucí pracovník.

Smyslem této kapitoly je poskytnout představu o hlavních nástrojích práce s veřejností a o možnostech jejich využití. Veškeré popsané způsoby jsou využitelné při marketingu, fundraisingu a také PR. Důležité je, aby organizace vždy věděla, koho oslovuje. Způsob komunikace a informování může být různý u potenciálních klientů, klientů, donátorů, spolupracujících organizací, veřejné správy a široké veřejnosti. Vždy bychom měli vědět, co a proč bychom rádi sdělili a následně hledáme pro toto sdělení nejefektivnější nástroje. Také v této kapitole zmíním apel na kontinuálnost a plánování. Tímto způsobem totiž organizace může u veřejnosti a také u dalších konkrétních okruhů osob a institucí, vzbuzovat dojem stability a také důležitosti a nepostradatelnosti.

Veškeré informace, které o sobě organizace zveřejňuje, by měly být transparentní a čitelné. Jsem přesvědčena, že pouze tímto způsobem je možné dlouhodobé budování důvěry, které je základním parametrem ve vnímání potřebnosti organizace a celé její činnosti.

### **3.3.1 Masová média**

Definovat na tomto místě média je jistě zbytečné, neboť každý čtenář jistě ví, co média jsou. Pojďme se tedy spíše zaměřit na to, jak lze média členit dle různých kritérií. Média mohou mít podobu tištěnou, vizuální, obrazovou, hlasovou nebo podobu kombinovanou. Jednotlivá média mohou být obecná, specializovaná nebo odborná. Působnost médií může být lokální, regionální, národní až světová. Bednář (2011) uvádí, že média třídí své informace do celků, které jsou nazývány komunikáty. Jako příklady komunikátů pak uvádí např. články, rozhovory a reportáže.

Informace o organizaci se mohou ve sdělovacích prostředcích objevit z iniciativy samotné organizace anebo z iniciativy redaktorů. Příkladem mohou být pravidelné každoroční články zaměřené na osudy osob bez přístřeší v zimních měsících. Obvykle však zájem redaktorů o sociální problematiku není příliš vysoký a iniciativu musí projevovat samotní poskytovatelé sociálních služeb. Poskytovatel je pak v nelehké pozici, kdy musí reportéra přesvědčit o důležitosti zveřejnění svého tématu. Z vlastní zkušenosti vím, že řada redaktorů a šéfredaktorů má, z důvodu zisku, snahu převést informační sdělení na běžnou placenou inzerci. Z tohoto důvodu je velmi vhodné, budovat s redaktory dobré vztahy a často se jim připomínat.

To, co jsme si popsali v předchozím odstavci, by se dalo definovat jako zájem poskytovatele o svou vlastní publicitu. Čepela a kol. (1997, s. 165) popisuje publicitu „...jako obeznámenost příslušné veřejnosti s organizací, s jejími cíli a s jejími akcemi“. Tentýž autor tamtéž dále uvádí, že „Dobrá publicita je základem stabilního postavení organizace ve struktuře společenského života v obci i v celém státě.“

Specifické postavení mezi médii má internet, který bývá označován jako médium nové generace. Nejen že se na internet transformovala veškerá ostatní média, internet poskytuje každému téměř neomezený prostor pro plošnou prezentaci. Je již běžným standardem, že má každá organizace své vlastní internetové stránky, jejichž obsah tvoří zcela dle svých potřeb. Velmi využívané je také propojení spřátelených organizací formou užitečných odkazů.

Obrovskou revoluci na tomto poli způsobil rozvoj tzv. sociálních sítí, z nichž nejrozšířenější je u nás Facebook. Internet jako takový umožňuje organizaci oslovit širokou veřejnost s vynaložením minimálních nákladů.

I přes nesporné výhody internetu by poskytovatel sociálních služeb neměl zapomínat na média tradiční, neboť informace, které se objeví byť jen v regionální televizi a novinách, mají pro veřejnost jakýsi punc důvěryhodnosti.

### **3.3.2 Informační materiály**

Základním informačním materiálem, který o své činnosti organizace zveřejňuje, je Výroční zpráva za kalendářní rok. Jejich tvorba a zveřejňování podporuje transparentnost organizace. Obecně prospěšné společnosti a nadace mají zákonnou povinnost jak její tvorby, tak také jejího zveřejnění. Občanská sdružení tuto povinnost nemají. Troufám si říci, že zveřejnění zprávy dodává organizaci známku serióznosti vůči široké veřejnosti. Důležitým momentem je jasná formulace záměrů na příští rok, čtenáři je nepřímo sdělováno, že organizace má záměr v činnosti pokračovat a má jasnou představu o tom, jak bude tato činnost vypadat. Finanční část zprávy předkládá u organizací, které účtují v podvojném účetnictví výkaz zisků a ztrát. Zde je nutno říci, že ne pro každého čtenáře je tento výkaz, který je zpracován především pro finanční úřad, srozumitelná. Je tedy vhodné některé stěžejní položky vyčíslit do zvláštní tabulky. Velmi podstatný je konkrétní rozpis finančních příjmů, který zároveň slouží jako poděkování donátorům. Výroční zpráva je jedním ze základních prvků public relations, proto by její tvorbě měla být věnována dostatečná pozornost a péče. Jejími hlavními znaky by měla být přehlednost a srozumitelnost.

Výroční zprávu můžeme zařadit dle Čepelky a kol. (1997) mezi tzv. komponované tiskopisy. Mezi ně dále patří např. různé brožury, zpravodaje a časopisy. Tyto materiály již mohou být na rozdíl od Výroční zprávy, zacílené na určité skupiny osob či institucí. Jiná brožura může být určena pro klienty služby, jiná pro veřejnost, případně pro spolupracující instituce. Čepelka a kol. (1997) dále rozlišuje informační materiály do dalších dvou skupin, kterými jsou jednoduché tiskoviny a drobné tištěné prostředky. Na tomto místě bych ráda upozornila na skutečnost, že řada donátorů a to především EU, si klade podmínku publicity a vyžadují, aby na veškerých informačních materiálech byl řádně uveden donátor včetně jeho přidružených log.

Informační materiály bývají často doplněny o fotografie. Fotografie nám konkrétně deklarují, že se námi prezentované aktivity skutečně konají. Mnohdy dokáží lépe zachytit co, co lze slovy jen stěží popsat. Ozvláštňují a v podstatě zatraktivňují předkládaný text. Poskytovatel však musí mít na paměti, že není vhodné zveřejňovat fotografie, na kterých jsou zachyceni jejich klienti bez jejich řádného souhlasu. Nevhodným a necitlivým zveřejňováním fotografií, které dokládají, že klient čerpá služby organizace, jej můžeme stigmatizovat.

Doporučovala bych, aby veškeré informační materiály měly jednotnou, nebo alespoň velmi podobnou grafickou úpravu. V případě prezentačních akcí, kdy jsou veškeré informační materiály umístěny na jednu výstavní plochu, bude organizace působit profesionálněji. Pozornost si jistě zaslouží také logo organizace, které v případě, že je zodpovědně zpracováno, může být značně vypovídající a může sloužit jako snadný identifikátor organizace.

Veškeré tyto uvedené materiály souží pro účely marketingu, fundraisingu a public relations. Informační materiály spoluvytvářejí celkový obraz o organizaci a jejích službách. Mělo by být v zájmu každé organizace, aby tyto materiály byly zpracovány co nejprofesionálněji a aby se dostali k rukám těch, pro které byly vytvořeny.

### **3.3.3 Individuální kontakty**

Zjednodušeně by se dalo říci, že individuální kontakt je opak masové komunikace. Jak uvádí např. Kotler a kol. (2007) individuální kontakt slouží k vybudování pevnějších a osobnějších vztahů s předem vybranými osobami. Organizace by měla vždy pečlivě zvážit, s kým je nutné a také žádoucí osobní vztahy budovat. Jistě to budou zástupci institucí státu, donátoři a spolupracující organizace. Každá organizace si dle svého zvážení specifikuje přesný okruh osob a institucí.

Individuální kontakty slouží jak k prohloubení již existujícího vztahu a spolupráce, tak také k navázání nových kontaktů. Jsem přesvědčena, že první kontakt bývá stěžejním momentem pro rozvinutí budoucí spolupráce. Organizace jako taková vstupuje do kontaktu s dalšími osobami a institucemi prostřednictvím svého zástupce, který může být fundraiser, PR manažer, marketingový specialista, statutární zástupce či jakákoli jiná k tomuto účelu pověřená osoba. Při osobním jednání pak tato osoba předkládá v rámci reprezentace organizace, veškeré její informační materiály. To však není vše, na potencionální

spolupracovníky působí zástupce organizace také svým vystupováním a samozřejmě také svým vzezřením. Organizace, která se věnuje velmi záslužné činnosti, má perfektně zpracované veškeré materiály, může sama sebe výrazně poškodit špatně zvoleným zástupcem. A to je moment, který nám poskytuje jasné zdůvodnění profesionalizace výše popsaných oborů. U profesionálů se předpokládá, že jsou školeni v oblastech jednání a vyjednávání, že mají prezentační schopnosti, jsou rétoricky zdatní a mají přiměřeně reprezentativní vzhled. Tato základní kritéria popisuje např. Přikrylová, Jahodová (2010).

Jsem přesvědčena, že individuální kontakty jsou stimulací pro další spolupráci a z tohoto důvodu by měla být věnována náležitá pozornost veškerým aktivitám, které jsou s nimi spojeny. Vyjma osobního setkání se především jedná o zasílání osobních informačních dopisů, pozvánek na akce, které organizace pořádá, blahopřání do nového roku a dalších materiálů, které nám umožní kontinuálnost kontaktu a tím také spolupráce.

### **3.3.4 Veřejné propagační akce**

Veřejné propagační akce mohou být pořádány z různých důvodů a záměrů. Pořadatelé těchto akcí mohou být také různí. Může se jednat o samostatné akce jednotlivých organizací, společné akce několika spolupracujících organizací anebo akce, které pořádá osoba či instituce s cílem umožnit prezentaci ostatním subjektům.

Poměrně časté jsou akce, které pořádají obce nebo kraje ve spojitosti s komunitním plánováním sociálních služeb. Tyto akce probíhají různou formou. Obecně se však jedná o veřejnou akci, na které bývá poskytnut prostor k prezentaci organizací, které komunitně plánují. Tyto akce mívají také kulturní zpestření, kterým může být např. koncert populárního hudebního umělce. Někdy organizacím bývá zapůjčen stůl, na kterém mohou prezentovat své informační materiály a případně další předměty, je-li to účelné. Organizace mohou získat také prostor veřejně pohovořit o své činnosti a poskytovaných službách a prezentovat se např. formou power pointu. Organizace se mohou účastnit také odborných konferencí. Tyto akce většinou slouží pro obeznámení a informování především odborné veřejnosti a mohou sloužit k navázání účelné spolupráce.

Organizačně velmi náročné je pak pořádání samostatných akcí. Při jejich organizování je nutné, aby byl neustále veden v patrnosti důvod jejich pořádání a také okruh osob, které bychom rádi oslovili. Jedině tak může být zaručeno, že pořádaná akce bude smysluplná.

Propagační akce může být také přímo propojena se snahou získat finanční prostředky. V takovém případě hovoříme např. o benefičních akcích. Organizace pak samozřejmě může mít na všech svých pořádaných akcích umístěnu pokladničku veřejné sbírky.

Možnosti propagace a komunikace organizace jsou značně široké. K tomu, aby organizace dokázala efektivně zaujmout jednotlivce a instituce, které si vydefinovala, je však potřeba vhodného načasování, perfektní organizační zajištění a v neposlední řadě také značná míra kreativity. V této kapitole nepřímo poukazuji na nezbytnost plánování. Specifikace cílů a jasné a srozumitelné plánování jednotlivých kroků k nim směřujícím, je totiž jedinou možnou cestou k jejich dosažení.

## **4. Analýza vybraných poskytovatelů preventivních sociálních služeb Libereckého kraje**

Tato kapitola je pro přehlednost rozčleněna do čtyř hlavních subkapitol. První vydefinuje územní lokalitu a další skutečnosti, které jsou z pohledu této práce podstatné a poskytne tak úvod do zkoumané problematiky. Druhá vymezí metodický rámec a postupy výzkumného šetření. Další dvě subkapitoly předkládají a interpretují zjištěné skutečnosti.

### **4.1 Specifikace lokality**

Liberecký kraj se nachází v tzv. Euroregionu Nisa, který spojuje hraniční oblasti tří států. Mezi tyto státy patří ČR, Polská republika a Spolková republika Německo. Nyní si pojdme uvést základní statistické údaje. Počet obyvatel Libereckého kraje byl k 30.6.2011 440 177, hrubá mzda za 1. -3. čtvrtletí činila 21 796 Kč a míra nezaměstnanosti byla 9,07%. Tyto hrubé statistické údaje jsem čerpala na internetových stránkách Českého statistického úřadu (ČSÚ) <http://www.liberec.czso.cz/> (5.11.2011, 15hod.). V porovnání s údaji celorepublikovými lze shrnout, že na území Libereckého kraje žije 4,17% obyvatel celé ČR, hrubá mzda obyvatel je cca o dva tisíce nižší a míra nezaměstnanosti je cca o jedno procento vyšší. Jako zdroj pro tyto výpočty jsem opět použila ČSÚ. Portál veřejné správy <http://portal.gov.cz/wps/portal/s.155/696?kam=kraj&kod=CZ051> (5.11.2011, 15:30hod.) uvádí existenci 10 obcí s rozšířenou působností, kterými jsou Česká Lípa, Frýdlant, Jablonec nad Nisou, Jilemnice, Liberec, Nový Bor, Semily, Tanvald, Turnov a Železný Brod. Dále uvádí 21 obcí s pověřeným obecním úřadem. Největším a ze správního hlediska nejvýznamnějším městem je Statutární město Liberec.

Liberecký kraj získal finanční prostředky od MPSV, respektive od ESF na realizaci tří individuálních projektů (IP). IP 2, který nese název Podpora střednědobého plánování a rozvoje kvality sítě sociálních služeb v Libereckém kraji, byl podpořen částkou 32 011 419 Kč. Na tento projekt navázal IP 3 s názvem Rozšíření nástrojů pro podporu systému plánování sociálních služeb s finanční podporou 11 516 270 Kč. Cílem obou těchto projektů bylo a v případě IP 3 stále ještě je, metodická podpora plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování v celé oblasti své působnosti. Záměr vychází z myšlenky zpřehlednění plánování služeb v jednotlivých obcích, aby bylo možné jejich výstupy efektivněji sumarizovat pro potřeby střednědobého plánování rozvoje sociálních služeb kraje. Především IP 2 pamatoval také na poskytovatele sociálních služeb, kterým bylo umožněno

absolvování několika tematicky zaměřených vzdělávacích aktivit. Vedle těchto projektů realizuje kraj také IP 1 s názvem Služby sociální prevence v Libereckém kraji, který byl ESF podpořen částkou 191 miliónů Kč. IP 1 slouží k financování vybraných sociálních služeb až do listopadu roku 2012. Jedná se o tyto služby: azylové domy, domy na půl cesty, podpora samostatného bydlení, intervenční centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, nízkoprahová denní centra, raná péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociálně terapeutické dílny, sociální rehabilitace a terénní programy. U všech těchto služeb je pak přesně vymezena cílová skupina a lokální působnost. Informačním zdrojem pro údaje v tomto odstavci pro mě byly internetové stránky Libereckého krajského úřadu <http://odbor-socialni.kraj-lbc.cz>.

V rámci projektu IP 2 byla vydána informační brožura Sociální služby v Libereckém kraji, která ke dni 31.7.2011 uvádí počet 101 poskytovatelů sociálních služeb registrovaných v tomto kraji. Dále uvádí, že tito poskytovatelé poskytují celkem 203 sociálních služeb. Z uvedených informací vyplývá, že jeden poskytovatel obvykle poskytuje více než jednu registrovanou službu. Z projektu IP 1 je dle <http://odbor-socialni.kraj-lbc.cz> (11.10.2011, 18hod.) financováno 21 poskytovatelů. Převedeme-li tato čísla na procentuální vyjádření, zjistíme, že 20% poskytovatelů sociálních služeb v Libereckém kraji je částečně, nebo zcela závislých na finančních zdrojích ESF. Jistě nejsem sama, komu připadá toto číslo alarmující. Silně znepokojující byl také fakt, že až do 9. prosince 2011 neexistoval žádný zdroj návazného financování těchto služeb. V onen zmiňovaný den se na KÚ konal seminář, na kterém sdělil člen rady kraje pro resort sociálních věcí Pavel Petráček, že IP 1 by měl být tzv. otočen. MPSV by mělo v lednu roku 2013 zveřejnit výzvu na předkládání projektů. Petráček však zároveň upozornil na skutečnost, že i v případě, že bude tento finanční zdroj získán, pravděpodobně z něj nebude možné podpořit všechny poskytovatele a všechny služby, které jsou nyní z IP 1 hrazeny. Důvodem je pravděpodobné výrazné snížení objemu finančních prostředků. Na otázku, jaká bude situace v oblasti sociálních služeb v roce 2013 v Libereckém kraji, tak mohu krátce odpovědět, že značně nejistá.

## **4.2 Metodologie**

Obecná východiska pro tuto kapitolu jsem čerpala v Dismanovi (2002). V praktické části této práce je využit kvalitativní metodologický přístup. Vzhledem k poměrně široké oblasti zkoumaných dat jsem použila výzkumné šetření. Použitou metodou byl polostandardizovaný rozhovor.



## **Etapy výzkumného šetření**

### **1. Přípravná fáze:**

Nejdříve jsem formulovala oblast svého zájmu, kterým je problematika financování sociálních služeb. Tato oblast byla dále konkretizována na sociální služby preventivní a lokalitu, kterou je Liberecký kraj. V teoretické části je popsáno rozdílné financování z hlediska finančních zdrojů mezi pobytovými, poradenskými a preventivními službami, což je základním a jediným kritériem konkretizace zkoumané problematiky. Lokalita byla vybrána s ohledem na mou orientaci v daném terénu z důvodu několikaletého pracovního působení v sociální sféře tohoto kraje.

V teoretické části práce je zpracovaná rozsáhlá problematika, která se k výzkumnému záměru váže. Cílem praktické části je zmapovat, jak na tyto skutečnosti reagují konkrétní poskytovatelé služeb. Základními kritérii výběru respondentů byly stanovené jednotící prvky. Těmi jsou poskytování preventivní sociální služby, sídlo organizace v Liberci, případně Jablonci nad Nisou a působnost na celém, nebo alespoň převážném území Libereckého kraje. Takto nastavená lokalizace je z mého pohledu podstatná z důvodu rovných šancí pro poskytovatele služeb z hlediska možností práce s veřejností. Tyto možnosti lze chápat jako prostředky pro individuální tvorbu systému vícezdrojového modelu financování. Rozhovory byly provedeny s vedoucími pracovníky vytipovaných organizací. Reprezentativním výstupem bylo stanovení provedení deseti rozhovorů s respondenty.

### **2. Realizace:**

Respondenty jsem oslovila formou e-mailu s představením záměru práce a prosbou o zapojení do šetření. Přílohu e-mailu pak tvořily rámcové otázky rozhovoru. Následně byl stanoven termín, kdy jsem navštívila respondenty zpravidla v sídle jejich organizace. Před osobním setkáním jsem se vždy seznámila s veřejně přístupnými informacemi o dané organizaci. Mým záměrem bylo rozhovory nahrávat a následně je doslovně přepsat. Bohužel mi toto umožněno nebylo a já musela využít alternativu v podobě okamžitého zapisování odpovědí. Respondenti se odpověďmi na některé otázky cítili ohroženi a řadu informací mi

poskytli zcela mimo protokol. Přepis rozhovoru jsem každému respondentovi předložila k autorizaci.

### **3. Vyhodnocení:**

Z důvodu přehlednosti jsem zodpovězené otázky vyhodnocovala formou ucelených okruhů. Přepisy rozhovorů, včetně základních informací o organizaci, jsou samostatnými přílohami této práce.

#### **Stanovení cílů a hypotéz**

Práce má za cíl hledat odpověď na otázku, jak poskytovatelé preventivních sociálních služeb, kteří působí v Libereckém kraji, využívají potenciál možných finančních zdrojů ze soukromých rozpočtů. Analýza poskytovatelů tak byla provedena se zřetelem na jejich finanční zdroje a dále na oblast fundraisingu a PR managementu.

Byly stanoveny dvě stěžejní hypotézy: H1: Finanční zdroje poskytovatelů jsou především z veřejných rozpočtů MPSV, krajů a obcí a H2: Poskytovatelé nemají ve svém týmu pracovní pozici fundraisera a PR manažera.

K těmto hypotézám pak byly formulovány výzkumné otázky, které tvoří také samostatnou přílohu této práce. Otázek bylo definováno celkem 14 a byly stanoveny s ohledem na zjišťování prvků stability dané organizace.

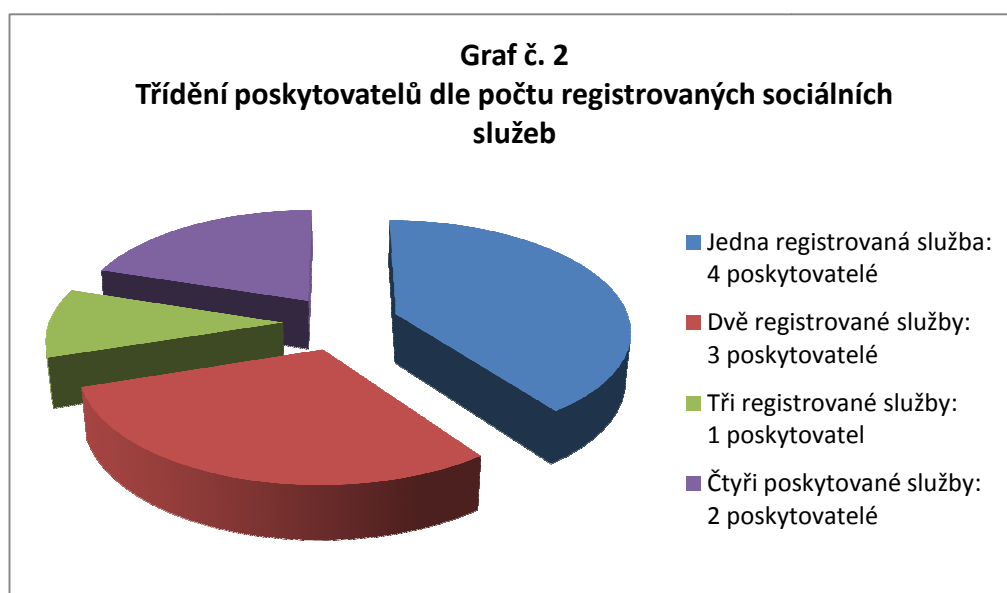
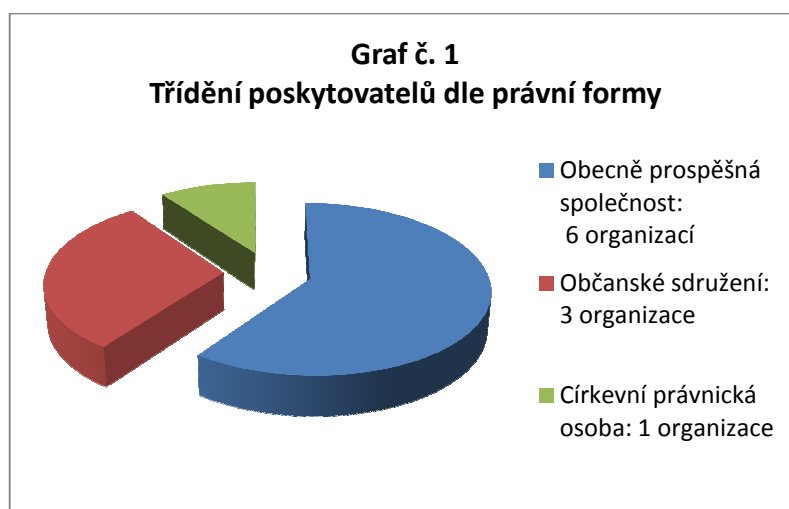
### **4.3 Specifikace respondentů**

Nyní si pojdme blížeji představit respondenty výzkumného šetření. Jak již bylo řečeno, skupinu respondentů tvořilo deset zástupců jednotlivých organizací, které poskytují v dané oblasti preventivní sociální služby. Základní údaje jsou pro snadnější orientaci v textu, zpracovány graficky formou.

**Tabulka č. 2: Přehled organizací a respondentů**

<b>Organizace</b>	<b>Jméno respondenta</b>	<b>Funkce respondenta</b>
Advaita, o.s.	Olga Merglová	Výkonná ředitelka
Člověk v tísni, o.p.s. – Pobočka Liberec	Lukáš Průcha	Ředitel pobočky
Most k naději, o.s. – Pracoviště Liberec	Lubomír Šlapka	Ředitel
Naděje, o.s. – Pobočka Jablonec nad Nisou	Jan Vaněček	Oblastní ředitel
Návrat, o.p.s.	Robert Prade	Ředitel

Oblastní charita Liberec	Ing. Marie Jandíková	Ředitelka
Rytmus Liberec, o.p.s.	Ing. Antónia Dechťarová	Ředitelka
Středisko pro ranou péči Liberec, o.p.s.	PaedDr. Alexandra Bečvářová	Ředitelka
TyfloCentrum Liberec, o.p.s.	Ing. Rudolf Vrzala	Ředitel
Tyfloservis, o.p.s. – Krajské ambulantní středisko Liberec	Bc. Jitka Fajmonová	Vedoucí střediska



Každé z uvedených organizací je věnována samostatná příloha. Ta vyjma přepisu rozhovoru, předkládá informace ohledně poslání, cílové skupiny, působnosti, registrovaných sociálních službách a také o oficiálních internetových stránkách.

Je patrné, že značná část organizací jsou tzv. pobočky organizací, které mají celostátní působnost a zpravidla sídlí v Praze. Z důvodu této skutečnosti je pak více či méně omezena jejich právní subjektivita. Zajímavostí je, že organizace obvykle poskytují více registrovaných sociálních služeb. Ve vedoucích pozicích jsou ženy i muži zastoupeni rovným dílem.

Před návštěvou organizace a provedením rozhovoru, jsem se vždy seznámila s dostupnými informační materiály. Ráda bych tedy na tomto místě uvedla, že všichni poskytovatelé sociálních služeb mají tyto materiály zpracovány. Některé organizace tvoří různé informační materiály pro potencionální klienty, spolupracující organizace a pro veřejnost. Všechny oslovené organizace prezentují svou činnost na internetových stránkách a některé organizace vydávají svůj vlastní časopis. Nejsem PR specialista, a tudíž mi nenáleží právo, hodnotit kvalitu těchto materiálů, mohu však konstatovat, že úroveň zpracování je různorodá. Snaha o sebezprezentaci je však zřejmá.

#### **4.4 Sumární vyhodnocení rozhovorů dle oblastí**

Pro přehlednost jsou jednotlivé otázky, které byly respondentům položeny, vyhodnoceny v šesti ucelených oblastech. V každé subkapitole je nejdříve uveden taxativní výčet otázek, které jsou následně souhrnně vyhodnoceny.

##### **4.4.1 Struktura finančních prostředků**

Tato subkapitola zpracovává odpovědi na následující otázky:

1. Jaká je struktura finančních prostředků Vaší organizace v tomto roce?
2. Jaká byla struktura finančních prostředků Vaší organizace v roce 2007, tedy před hospodářskou krizí?
3. Jaké jsou Vaše vize a plány ohledně struktury finančních prostředků do budoucna?
4. Na jak dlouhé období má Vaše organizace vytvořenu disponibilní provozní rezervu, pro krytí provozních výdajů organizace?
5. Jsou některé Vaše služby zpoplatněny? Prosím, rozveďte.

Nejdříve bych ráda zdůraznila skutečnost, že organizace, které poskytují více registrovaných sociálních služeb, mají na každou sociální službu oddělený rozpočet. Získané informace jsou tedy průměrnými čísly, které jsou vázány ke všem preventivním sociálním službám, které daná organizace poskytuje. Strukturu finančních prostředků dle jednotlivých zdrojů poskytovatelé obvykle nezpracovávají. V případě, že tak činí, mají pro jejich členění

vlastní klíč, který neumožňuje vzájemné porovnání. Číselné údaje jsou tedy, jak je patrné, kvalifikovaným odhadem.

V roce 2007 byla finančním zdrojem pro organizace především neinvestiční dotace získaná od MPSV. Poskytovatelé nerozlišují finanční prostředky, které jim přidělilo MPSV a které obdrželi prostřednictvím příslušného krajského úřadu. Lze říci, že sloučením těchto dvou finančních zdrojů, měly organizace v uvedeném roce zajištěno 70 – 99% celkové výše ročního rozpočtu. Z tohoto průměru se vymyká Advaita, o.s. (dále pouze Advaita), která získala téměř 50% finančních prostředků od Rady vlády pro koordinaci protidrogové politiky a Naděje, jejíž služby byly na pokyn MPSV hrazeny z fondů EU. Ředitel Člověka v tísní, o.p.s. – Pobočka Liberec (dále jen Člověk v tísní) neměl tyto informace k dispozici, neboť v tomto roce ještě nebyl v organizaci zaměstnán. Ostatní finanční zdroje jako jsou příspěvky měst, klientů, nadační příspěvky a dary jsou zastoupeny v zanedbatelném poměru. Pouze Tyfloservis, o.p.s. – Krajské ambulantní středisko Liberec (dále pouze Tyfloservis) uvádí jako významný zdroj Ministerstvo zdravotnictví a Advaita své klienty.

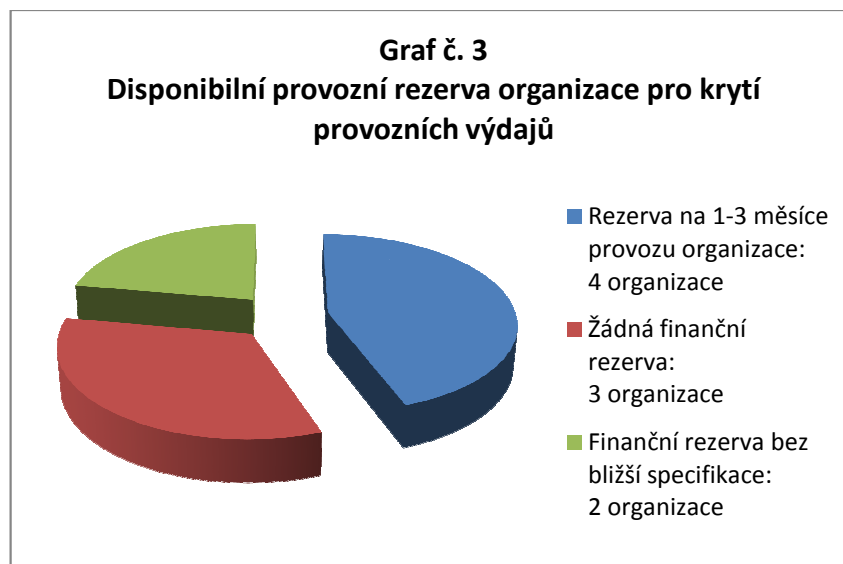
Struktura finančních prostředků v roce 2011 je vzhledem k realizaci Individuálního projektu na zajištění preventivních služeb (dále jen IP) specifická. Z IP není hrazeno poskytování služeb pouze u TyfloCentra Liberec, o.p.s. (dále jen TyfloCentrum) a to z důvodu rozhodnutí jejího ředitele. Služby ostatních poskytovatelů jsou prostřednictvím IP hrazeny převážným dílem anebo zcela, příkladem je Návrat, o.p.s. (dále pouze Návrat) a Oblastní charita Liberec. Advaita zvolila zcela odlišný přístup a díky IP provozuje zcela novou sociální službu. Zprůměrujeme-li získané údaje, zjistíme, že pro poskytovatele, jejichž služby jsou z IP hrazeny, tvoří tento zdroj asi 70% příjmů. V zásadě tedy platí, že finanční prostředky, které zajišťovalo v předchozích letech MPSV a kraj, jsou nyní hrazeny prostřednictvím IP. Finanční prostředky z MPSV a kraje se tak staly víceméně okrajovými. Ostatní struktura zůstává prakticky nezměněna vyjma Naděje, o.s. – Pobočky Jablonec nad Nisou (dále jen Naděje), která má významný příjem od města Liberec, kde poskytuje služby formou veřejné zakázky. Dále Člověka v Tísni, jehož významným finančním zdrojem je ESF EU a TyfloCentrum, které získalo prostředky z Úřadu práce.

Otázky ohledně struktury finančních prostředků byly položeny se záměrem, zjistit změny v těchto strukturách např. v souvislosti s hospodářskou krizí. Tato skutečnost se však výrazně neprojevila, což může být způsobeno získanými údaji, které lze hodnotit jako

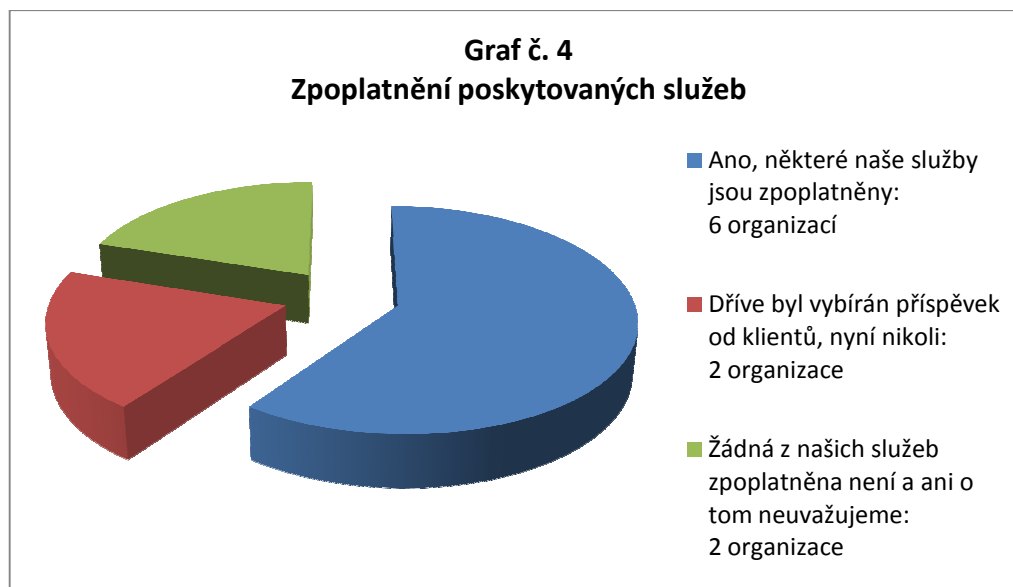
zkreslené. Jak jsem již zmínila, poskytovatelé sestavují své rozpočty dle různých klíčů. Zajímavý je např. systém, kdy si poskytovatel pro své potřeby tvoří rozpočty na poskytování jednotlivých služeb a vele toho také rozpočet na údržbu a obnovu zařízení, ve kterém služby poskytuje nebo v něm pouze sídlí. Obecně mohu říci, že poskytovatelé nebyli v těchto otázkách příliš sdílní.

Všichni poskytovatelé vnímají veřejné finanční prostředky jako nepostradatelné. Napříč poskytovateli zní myšlenka, kterou shrnul např. ředitel Člověka v tísni Lukáš Průcha: „Myslím si, že města a kraje by si měly říci, o jaké cílové skupiny se chtějí starat a dát nám poskytovatelům jasná pravidla.“ Ředitelka Oblastní charity Liberec Ing. Marie Jandíková uvádí následující upřesnění: „Jsem přesvědčena, že obec nebo kraj, by měly mít k dispozici prostředky ze státního rozpočtu, které by měly dle potřeby dále přerozdělovat mezi poskytovatele potřebných sociálních služeb. ... Rozdělování financí na úrovni MPSV není příliš šťastné řešení.“. Most k naději, o.s. – Pracoviště Liberec (dále jen Most k naději) a Naděje shledávají jako možný finanční zdroj sociální podnikání. Obecně lze říci, že organizace vnímají veřejné finanční prostředky jako nedostačující a rádi by je v systému vícezdrojového financování doplnili prostředky ze soukromých rozpočtů. Vedoucí Tyfloservisu Bc. Jitka Fajmonová uvádí: „Rádi bychom našli cestu, kterou by se nám podařilo získat peníze od těch, kdo je mají a mají chuť pomáhat“. Veřejné finanční prostředky však mají dle poskytovatelů zůstat dominantním finančním zdrojem.

Velmi diskutovanou oblastí byla existence finanční rezervy organizace. Poskytovatelé rezervu vnímají jako nutnou a potřebnou. Bohužel se shodují na skutečnosti, že je obtížné ji tvořit. Jak uvádí ředitel Naděje Jan Vaněček, pobytové služby jsou v tomto ohledu ve výhodě, neboť mají příjmy od klientů. Finanční rezerva je nutná v případě, že dojde např. k prodlevě splátky dotace MPSV. Jak uvádí ředitelka Rytmusu Liberec, o.p.s. (dále jen Rytmus) Ing. Antónia Dechťarová, v minulých letech čekali na zmíněnou splátku tři měsíce, což bylo pro celou organizaci a její zaměstnance velmi stresující. Podrobnější informace jsou zpracovány v samostatném grafu níže.



Někteří poskytovatelé uvádějí zpoplatnění svých služeb. Finanční prostředky získávají od svých klientů anebo také od jiných organizací a institucí. Např. Advaita nabízí základním a středním školám programy primární prevence. V případě, že vybírají finanční příspěvek od svých klientů, činí tak na základě ustanovení zákona o sociálních službách. Poskytovatelé se shodují na skutečnosti, že nastavené maximální limity jsou dostačující. Jan Vaněček hovoří o této problematice obsírněji a uvádí, že v případě, kdy by Naděje stanovila nejvyšší možné ceny, dostala by se nad cenovou hladinu komerčních ubytoven. Optimální příjem od klientů vnímá jako těžko dosažitelný ideál, neboť v něm není zohledněna rozdílná cenová hladina v Praze a dalších místech ČR. Ředitel TyfloCentra Ing. Rudolf Vrzala k tomuto dodává: „Vyčítá se nám poskytovatelům, že máme tlačit na maximální cenu. Tu snahu máme, ale jsme limitováni.“ Ing. Antónia Dechtářová uvádí, že: „Příspěvek na péči lidé obecně vnímají jako peníze, které mají tzv.“ na přilepšenou“.“. Ředitelka Střediska pro ranou péči Liberec, o.p.s. (dále jen Středisko pro ranou péči) PaedDr. Alexandra Bečvářová pohovořila o záměru zavedení poplatku ohledně údržby a obnovy pomůcek. Jako problematické však vidí jeho obhajobu u klientů, kteří jsou v péči již delší dobu a také jeho prosazení v pracovním týmu.



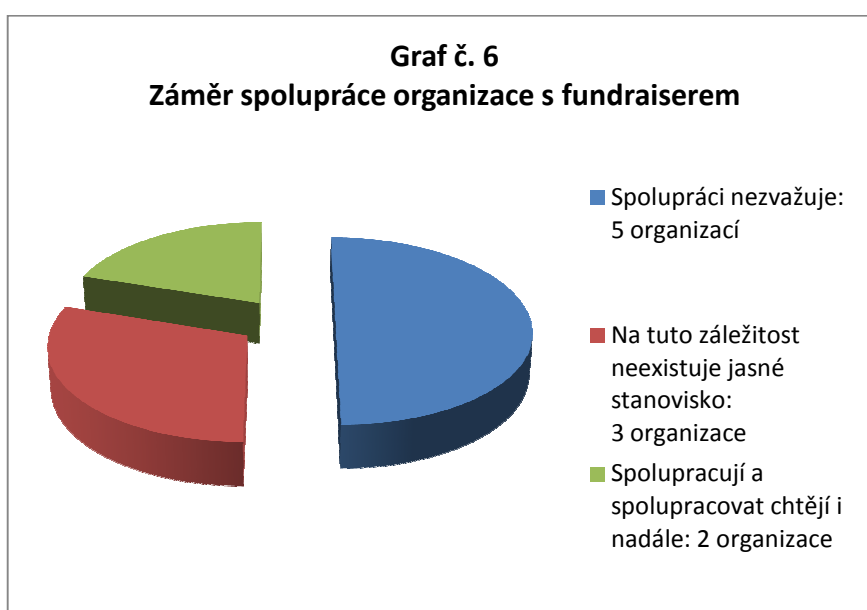
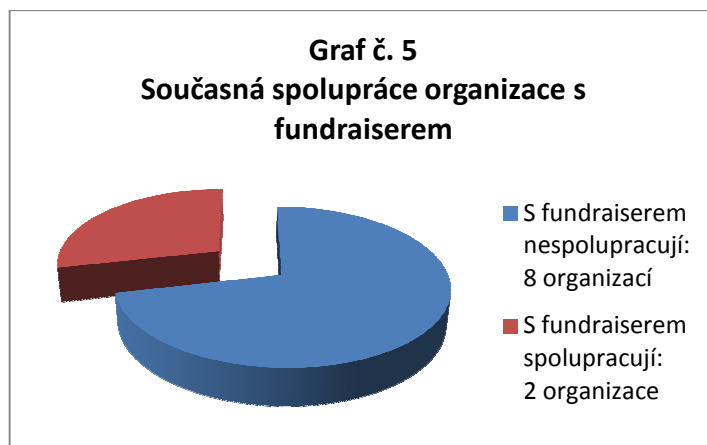
#### 4.4.2 Způsob identifikace a následné administrace finančních zdrojů

Tato subkapitola zpracovává odpovědi na následující otázky:

6. Jak je ve Vaší organizaci zajištěn proces identifikace možných zdrojů, způsob získání a administrace včetně následného vyúčtování získaných prostředků, vyjma plateb klientů?
7. Jaké pracovní pozice, včetně názvu a formy pracovního poměru, respektive úvazku, se podílejí na procesu zajištění finančních zdrojů?
8. Spolupracovala, spolupracuje, nebo plánuje spolupracovat Vaše organizace s fundraiserem? Jaké jsou důvody?

Zajištění finančních prostředků a s tím spojené administrativy, mají v kompetenci ředitelé, případně vedoucí organizací. Ti následně pověřují ostatní členy týmu např. vedením statistických a jiných podkladů pro průběžné a závěrečné zprávy. Grantové výzvy pak bývají obvykle sledovány několika pracovníky. Ing. Marie Jandíková uvádí odlišný způsob získávání veřejných prostředků, který zajišťuje víceméně sama a získávání finančních příspěvků nadací, které má v kompetenci asistentka. Jan Vaněček říká, že věcné dary zajišťují především jednotliví zaměstnanci Naděje. Jednotlivý prvek je také možné vysledovat u organizací, které jsou tzv. pobočkami. V zásadě u nich platí, že významné žádosti o granty zpracovává centrála za celou oblast působnosti v rámci ČR.





Možnost spolupráce s fundraiserem nezvažují organizace z finančních důvodů. Poskytovatelé se víceméně shodují na skutečnosti, že tato pozice, byť je potřebná a užitečná, odčerpává finanční prostředky, které by mohly být využity pro přímou práci s klienty. Olga Merglová dodává, že s fundraiserem nespolupracují zcela záměrně. Jak říká: „Důvodem je, že se domníváme, že je poskytování našich služeb zakázkou státu. Na základě toho, by nás měl stát také financovat.“. Ředitel Mostu k naději Lubomír Šlapka zastává názor, že je spolupráce s fundraiserem drahá a neefektivní, neboť je získávání finančních prostředků otázkou osobních kontaktů. Zajímavý pohled nabízí ředitel Návratu Robert Prade: „Pokud organizace potřebuje služby fundraisera, nemá prostředky na hrazení jeho mzdy. V momentě, kdy má organizace finančních prostředků dostatek, je pro ni zbytečné pozici fundraisera zakládat a finančně dotovat.“. Jak dokládají výše uvedené grafy, fundraisera mají pouze dvě

organizace a to Člověk v tísni a Tyfloservis. Fundraiser však není zaměstnanec uvedených poboček, ale centrály a zajišťuje v podstatě podpurný servis, který je vázán k oblasti získávání finančních prostředků.

#### **4.4.3 Zkušenosti s realizací individuálního projektu**

Tato subkapitola zpracovává odpovědi na následující otázku:

9. Zajišťujete-li sociální službu formou veřejné zakázky, shrňte prosím její klady a zápory.

Pouze TyfloCentrum není z IP podpořeno, Ing. Rudolf Vrzala uvádí, že je tomu tak zcela záměrně. Zastává názor, že: „Administrace projektů hrazených z fondů EU je velmi zatěžující a od běžného života odtažená.“. S tímto názorem se ztotožňuje Lubomír Šlapka a Olga Merglová. Lukáš Průcha uvedenou skutečnost zobecňuje na veškeré veřejné finanční prostředky. V této souvislosti vyjádřil následující názor: „Působí to na mě tak, že donoři principiálně nevěří poskytovatelům, že vykonávají svou práci zodpovědně.“ Ostatní poskytovatelé se ohledně administrativní zátěže vyjadřují méně skepticky.

Pozitivum, které uvádějí prakticky všichni poskytovatelé, je finanční jistota po období několika let, která umožňuje finanční plánování. Systém financování formou záloh je vnímán také kladně.

Výrazným negativem, na které bylo poukázáno, je nejasnost, jak bude zajištěno financování po ukončení IP. Robert Prade tuto skutečnost shrnuje následovně: „Po dobu, kdy je financování služby uspokojeno z IP, MPSV, kraje a města si navykly, že nemusí tento systém podporovat. Zpřetrhaly se přirozeně vzniklé vazby mezi zadavateli sociálních služeb a jejich poskytovateli.“. Další negativum popisuje Olga Merglová a to tak, že není jasné, zda je poskytovatel dodavatelem služby, nebo příjemcem dotace. Jan Vaněček hloubku tohoto problému dále rozvádí: „Kdyby byl IP 1 klasickou veřejnou zakázkou, mohli bychom si z něho vytvářet zisk. Bohužel to nejde. Logicky ale potřebujete být v zisku, abyste si mohla tvořit rezervy. V případě, že tak nečiníte, hrozí bankrot. Nikdo přeci nemůže očekávat, že se budou služby poskytovat systémem od nuly k nule.“. Lukáš Průcha poukazuje na rozdílnost výkladu pravidel v jednotlivých krajích a MPSV. Bc. Jitka Fajmonová pojmenovává negativum, které je vázáno k samotnému systému vícezdrojového financování: „Stává se, že mají donoři různá pravidla, která se týkají čerpání prostředků a která jsou ukotvena v jednotlivých směrnících. Je těžké vše skloubit tak, aby byli všichni spokojeni.“.

PaedDr. Alexandra Bečvářová vidí komplikaci ve ztížené flexibilitě reagování na poptávku po poskytované službě, což je způsobeno fixním stanovením rozpočtu na celé období realizace IP.

#### **4.4.4 Systém práce s veřejností**

Tato subkapitola zpracovává odpovědi na následující otázky:

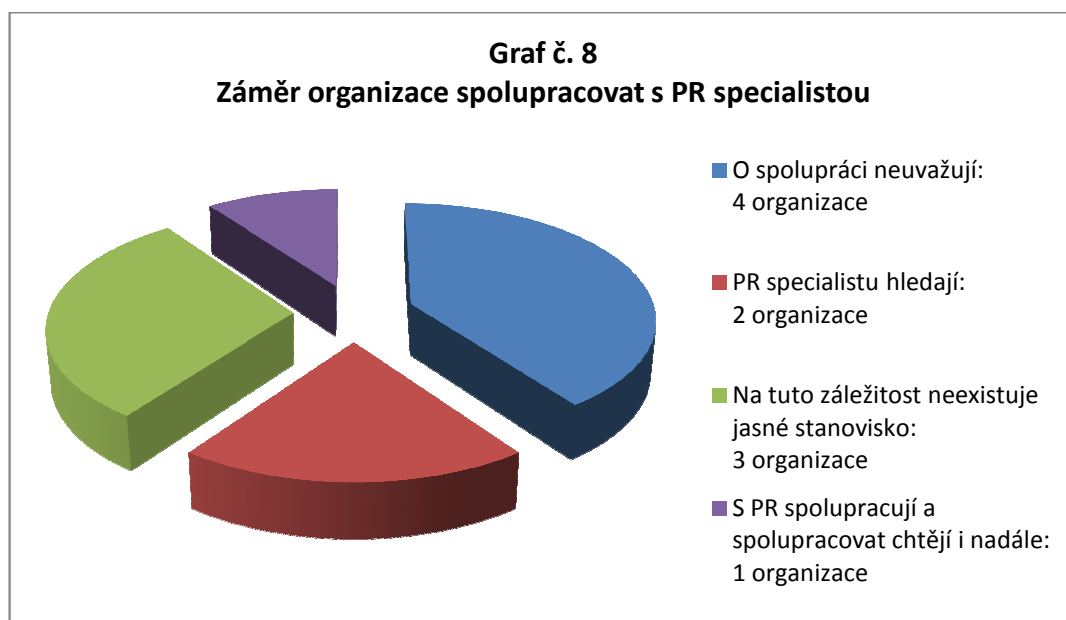
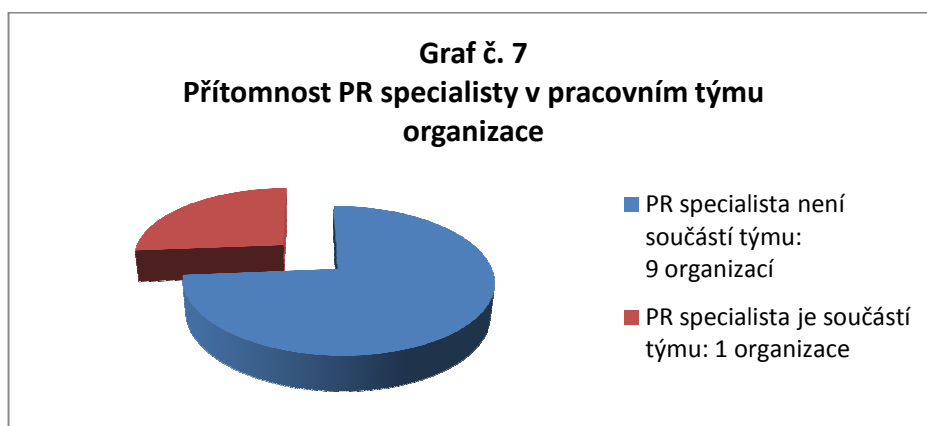
10. Spolupracovala, spolupracuje, nebo plánuje spolupracovat Vaše organizace s odborníkem na PR, komunikaci, případně marketing? Jaké jsou důvody?

11. Jaké pracovní pozice, včetně názvu a formy pracovního poměru, respektive úvazku, se podílejí na procesu komunikace s veřejností, informování o službě a o činnosti organizace?

12. Jaké prostředky komunikace, respektive práce s veřejností nejčastěji využíváte a proč?

Poskytovatelé vnímají nutnost své propagace, např. Jan Vaněček shrnuje tuto problematiku následovně: „Dnes je v rámci sociálních služeb vytvořen trh, v případě, že se o vás neví, neexistujete. I v sociální oblasti je třeba, umět se prodat.“. Propagační aktivity zajišťují především ředitelé a vedoucí jednotlivých organizací. Obvykle jsou propagační akce realizovány nahodile a to v momentě, kdy je k tomu někým z týmu dán podnět. PaedDr. Alexandra Bečvářová a Ing. Antónia Decht'arová zastávají názor, že je velmi účinné informování veřejnosti z pozice samotných odborných pracovníků v jejich běžné pracovní náplni. Ing. Marie Jandíková vnímá realizaci cílené propagace jako práci nad rámec běžného pracovního úvazku a jako taková může být následně předmětem finanční odměny zaměstnance. Ing. Rudolf Vrzala by v této oblasti rád spolupracoval s dobrovolníkem. Propracovaný systém propagace má zpracovaný Advaita. Olga Merglová uvedla, že mají vytvořenu pracovní skupinu pro PR, která zpracovává harmonogram jednotlivých aktivit, jež následně realizuje.

Jako prostředky komunikace využívají organizace tiskové zprávy, rozhlas, regionální televizní stanice, informační články v regionálním tisku a časopisech, zážitkové akce, výstavy, veletrhy, konference, internetové stránky, facebook, obesílání institucí a organizací, informační letáky, plakáty, dopisy, pořádání dnů otevřených dveří a slavení významných výročí organizace. Jednotlivé prostředky jsou voleny na základě skutečnosti, jakou cílovou skupinu chtějí organizace oslovit. Ing. Rudolf Vrzala vnímá jako důležitý kontakt také s politickou reprezentací. Robert Prade a Jan Vaněček uvádějí, že se o jejich činnost téměř pravidelně zajímají sami novináři.



PR specialistu má v pracovním týmu pouze Tyfloservis. Člověk v tísní může v případě potřeby využít služby PR manažera, kterého zaměstnává centrála, ale tuto potřebu prozatím nepocítili a tak jej jako člena svého týmu nevnímají. Obecně mají organizace, které jsou pobočkami, významnou výhodu, neboť centrály obvykle zajišťují propagaci činnosti organizace na celostátní úrovni.

#### 4.4.5 Participace na plánování služeb

Tato subkapitola zpracovává odpovědi na následující otázku:

13. Jak vnímáte proces komunitního plánování sociálních služeb, jste aktivními členy pracovních skupin ve všech lokalitách působnosti Vaší organizace?

Poskytovatelé jsou standardně zapojeni do plánování sociálních služeb ve městě Liberec a Jablonec nad Nisou, případně i v jiných obcích. Zároveň panuje názor, že se v případě žádosti dostaví jako hosté i do dalších obcí své působnosti. Lubomír Šlapka vnímá plánování služeb následovně: „Komunitní plánování považujeme za smysluplnou aktivitu v podstatě jedinou, která umožňuje ovlivnění získání finančních prostředků z komunálních zdrojů a zároveň poznat i další poskytovatele sociálních služeb.“. Pozitivní vnímání převažuje také u Olgy Merglové, která v něm shledává možnost navázání kontaktu a spolupráce s ostatními organizacemi.

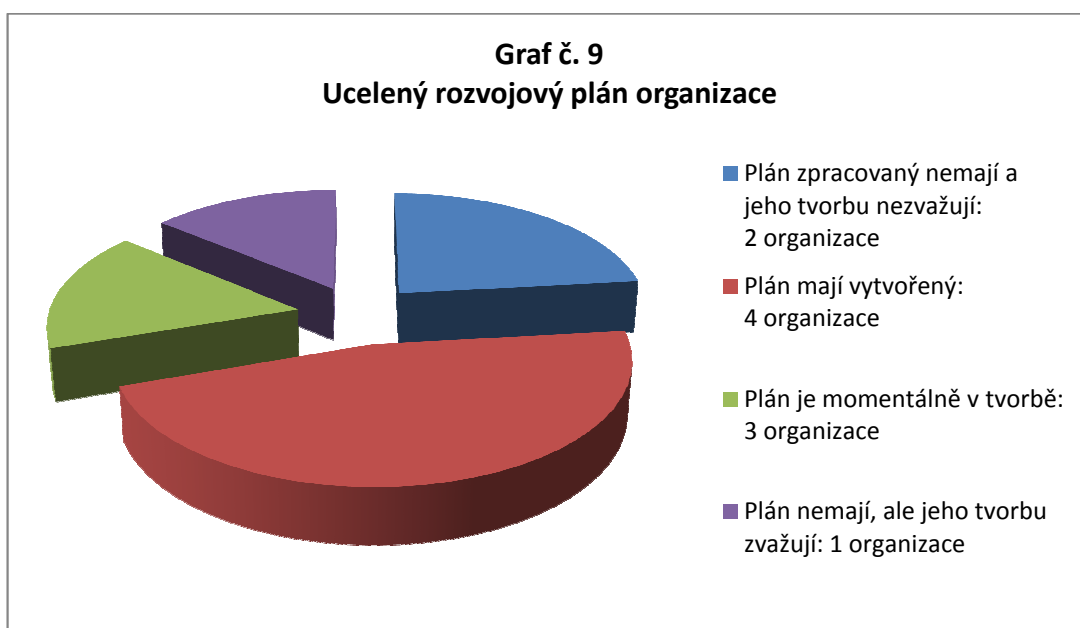
Ostatní poskytovatelé poukazují spíše na jeho nedostatky. Bc. Jitka Fajmonová říká, že: „Je to velká zátěž pro poskytovatele, často jsou po nás požadována různá statistická data, která jsou náročná na zpracování, přičemž jejich užitek je více než diskutabilní.“. Jan Vaněček uvádí, že: „Komunitní plánování je v podobě, ve které nyní probíhá, nedotažené. Jeho výsledky jsou málo viditelné. Vložené finanční prostředky, čas a také energie účastníků se nevrací zpět tak, jak bych si představoval.“. Lukáš Průcha naznačuje problematickou oblast plánování takto: „Skupina něco vymyslí, ale není jasné, co s tímto záměrem bude dál. Kdyby město a potažmo také kraj, věděly, co chtějí, bylo by možné sestavit jasný plán rozvoje služeb.“. Ing. Rudolf Vrzala a Ing. Marie Jandíková pojmenovávají jako problematickou oblast častou obměnu manažerů skupin. Ing. Antónia Decht'arová nahlíží plánování služeb takto: „Očekávala jsem větší provázanost systému financování a plánování služeb. Že bude jasně stanoveno, které služby mají být na daném území zajištěny a ty budou následně z rozpočtů měst a krajů podporovány.“. Robert Prade se vyjádřil následovně: „Vnímám ho rozporuplně, jsme poměrně aktivními členy ve městě Liberec. Nejasná je pro mě provázanost městského a krajského plánování. Zajímá jsem se o možnost zapojení do krajské skupiny komunitního plánování, bohužel neúspěšně. Plánování na krajské úrovni tak vnímám ještě rozporuplněji.“.

Mezi poskytovateli panuje názor, že je časově neúnosné, účastnit se veškerých komunitních plánování služeb, které probíhají v lokalitě působnosti organizace.

#### 4.4.6 Strategické plánování uvnitř organizace

Tato subkapitola zpracovává odpovědi na následující otázku:

14. Má Vaše organizace zpracován nějaký písemný dokument, který zachycuje její dlouhodobé cíle a vize? Pokud ano, na jaké období je zpracován a co bylo podnětem pro zpracování?



Poskytovatelé byli k tvorbě rozvojových plánů vyzváni Libereckým krajem. V této záležitosti jim v případě zájmu byla poskytnuta metodická podpora. Plány, které tímto způsobem vznikly, jsou vytvořeny na období pěti let. Ing. Marie Jandíková říká, že mají zpracovány cíle a vize tak, jak to vyžaduje registrace služeb. Potřebu tvorby rozvojového plánu nepocítuje z důvodu značně nejisté finanční situace, která by neumožnila následnou realizaci stanovených plánů. Ing. Rudolf Vrzala sdělil, že rozvojový plán zpracovaný mají. Dodává však následující: „Potřeboval bych spíše plán, co dělat v případě, když získám nedostatečnou podporu z veřejných finančních zdrojů.“. Robert Prade taktéž zmínil existenci plánu a dodal, že: „Jeho tvorba nebyla iniciativou naší, ale kraje, který mu připsal důležitost. Samotný proces jeho tvorby považuji za důležitý, důležitější než samotný výstup.“. Ing. Antónia Dechťarová se vyjádřila takto: „Domnívám se, že když má organizace zpracovaný plán rozvoje, je to informace pro KÚ, že má organizace zájem na svém dalším fungování. Zároveň také očekávám, že to bude jeden z aspektů, který bude rozhodovat o přidělení krajských dotací.“. Její názor zastává také PaedDr. Alexandra Bečvářová.

Lubomír Šlapka se vyjádřil takto: „Formálně jsme od hlubšího popisu cílů a vizí ustoupili, neboť stávající systém financování nestátních neziskových organizací je natolik nestabilní, že je prakticky „zázrak“ naplnit třeba jen rozpočet jednotlivých projektů.“

Jan Vaněček a Bc. Jitka Fajmonová uvedli, že rozvojové plány jsou momentálně ve fázi tvorby. Dokumenty jsou tvořeny na centrální úrovni a budou závazné pro celou organizaci. Olga Merglová sdělila, že jejich rozvojový plán je taktéž v tvorbě a vzniká především jako podklad pro změnu právní formy organizace.

#### **4.5 Shrnutí**

Zpracované rozhovory předkládají názory a postoje vybraných respondentů, kterými byly poskytovatelé preventivních sociálních služeb v Libereckém kraji. Pozorný čtenář jistě zaznamenal určitou skepsi, která byla v některých odpovědích promítnuta. Takto zabarvené reakce se týkaly především financování poskytovaných služeb a jejich plánování. Bohužel musím podotknout, že mnohé odpovědi nebylo možné na přání respondentů zaznamenat tak, jak byly vysloveny. Respondenti se obávali, aby jejich jménem nezazněla kritika, jež by mohla mít za následek krácení jim přidělovaných veřejných finančních prostředků. Vzhledem k neuspokojivé finanční situaci a dlouhodobé nejistotě jakýchkoli finančních zdrojů, jsou poskytovatelé v podřízené pozici vůči státu a potažmo jeho složkám jako je kraj a obec.

Mnozí poskytovatelé jsou rozčarováni z plánování sociálních služeb na úrovni kraje a obcí. Je nepopíratelné, že v rámci komunitního plánování lze navázat spolupráci s ostatními institucemi a organizacemi. Do jisté míry je poskytovatelům dána také možnost lobbingu. Obecně je však hodnocen současný systém plánování služeb jako nesystematický a špatně čitelný.

Vesměs všichni poskytovatelé vnímají jako potřebnou a nutnou prezentaci svých služeb a také organizace samotné. Této činnosti přikládají poměrně významný důraz. Na druhou stranu však zpravidla uvádějí neochotu zajištění oblasti PR specialistou a to z finančních důvodů. Obdobným způsobem je hodnocen náhled na pozici fundraisera. Převážná část poskytovatelů nastiňuje domněnku, že by fundraiser mohl být pro organizaci přínosem. V obou uvedených případech však preferují využití finančních prostředků organizace pro přímou práci s klienty. Tento způsob vynaložení prostředků je poskytovateli hodnocen jako legitimnější. Z uvedeného vyplývá, že stanovená hypotéza, která

předpokládala nepřítomnost pozice fundraisera a PR managera v pracovních týmech organizací, byla potvrzena. Pouze dva poskytovatelé uvádějí spolupráci s fundraiserem, jedna z těchto organizací, kterou je Tyfloservis, pak uvádí také spolupráci s PR managerem. Pouze upřesním, že obě tyto činnosti jsou zajištěny totožnou osobou a to centrálně pro všechny existující pobočky. Poskytovatelé zpravidla uvádějí delegaci činností ohledně propagace a fundraisingu na vedoucí pracovníky.

Respondenti se domnívají, že jimi poskytované služby jsou zakázkou státu a z tohoto důvodu by měly být hrazeny z veřejných finančních prostředků. Jak je patrné z finančních struktur jejich rozpočtů, je tato premisa je v zásadě naplněna. Na základě těchto skutečností mohu konstatovat, že také druhá hypotéza byla potvrzena. Finanční zdroje poskytovatelů jsou tvořeny především veřejnými rozpočty MPSV, kraje a obcí. Tato skutečnost však pro poskytovatele značí významná negativa, která vycházejí ze současného nastavení systému financování. Prvním je nemožnost tvorby finančních rezerv organizace a druhým je finanční jistota vztážená pouze ke konkrétnímu kalendářnímu roku. Realizace tzv. Individuálních projektů druhé negativum přechodně eliminuje. Bohužel však nikdo s jistotou neví, jaká situace v oblasti financování služeb nastane po ukončení těchto projektů. Poskytovatelé vyjadřují v této záležitosti značně pesimistická stanoviska.



## Závěr

Záměrem předkládané práce, bylo hledat odpověď na otázku, jak poskytovatelé preventivních sociálních služeb, kteří působí v Libereckém kraji, využívají potenciál finančních zdrojů ze soukromých rozpočtů. Poskytovatelé tvoří své rozpočty systémem vícezdrojového financování, který je však nyní značně deformován realizací tzv. Individuálních projektů kraje. MPSV získalo finanční prostředky z Evropského sociálního fondu EU, se kterými se rozhodlo zajistit poskytování preventivních sociálních služeb v jednotlivých krajích ČR. Tyto projekty pak spravují kraje, které ve svém územním obvodu zajišťují vybrané preventivní sociální služby formou veřejné zakázky. V případě, že je poskytovaná sociální služba hrazena tímto způsobem, je klasické vícezdrojové financování posuzováno jako duplicitní. Poskytovatelé, se kterými jsem měla možnost pohovořit, se ztotožňují s názorem, že zadavatelem služeb je stát a stát by měl jejich poskytování plně financovat. Domnívám se, že realizace IP může být poskytovateli vnímáno jako potvrzení jejich názoru.

Zdroje ze soukromých rozpočtů jsou poskytovateli uváděny jako okrajové. Někteří poskytovatelé by rádi příjmy z těchto rozpočtů zvýšili. Spolupráci s odborníkem, který by jim v této záležitosti mohl být nápomocen, však neplánují. Zajímavostí je, že převážná část poskytovatelů uvádí, že by fundraiser mohl být pro organizaci přínosem. Jeho přítomnost v pracovním týmu ale vnímají jako finanční zátěž a preferují využití finančních prostředků organizace pro přímou práci s klienty. Obdobný postoj je uváděn také v souvislosti se spoluprací s PR specialistou. Oblast získávání finančních prostředků a PR mají v kompetenci ředitelé organizací, případně vedoucí pracovníci.

Je patrné, že ambicí práce bylo poukázat na obecnou problematiku financování sociálních služeb z hlediska stability jednotlivých poskytovatelů. Nyní jsme svědky hospodářské krize, krize EU a potažmo také krize sociálního státu. Důsledkem uvedených skutečností, je citelné snižování finančních prostředků určených pro podporu veřejných služeb, jejichž součástí jsou také služby sociální. Poskytovatelé služeb však poukazují na skutečnost, že stát, jakožto zadavatel těchto služeb, by měl jejich realizaci náležitě finančně podporovat. Zdá se, že mnozí poskytovatelé odmítají akceptovat rozvoj konkurenčního prostředí v sociální oblasti.

Zákon o sociálních službách zavedl v systému poskytování sociálních služeb inovativní prvek, kterým je plánování. Toto plánování je pojímáno ve třech rovinách. Jedná se o plánování služeb jako takových na národní, krajské a obecní úrovni. Poskytovatelé sociálních služeb by měly plánovat služby tak, aby byla rozvíjena jejich kvalita. Individuální plánování průběhu poskytování sociálních služeb se pak přímo dotýká jednotlivých klientů. Zastávám názor, že jedinou oblastí, kde je plánování funkčně převedeno do praktické roviny, je oblast přímé péče. Tato skutečnost naznačuje rozvoj kvality sociálních služeb. Bohužel však značí chybějící koncepci sociálních služeb jako celku, která je nepostradatelná pro nastavení zřetelných mantinelů pro plánování a vize samotných poskytovatelů služeb.

Velmi diskutovanou oblastí, je posílení finanční participace klienta na poskytované službě. Vojtíšek (2009) ve své diplomové práci obhájí možnost přesměrování finančních toků výhradně mezi poskytovatele a klienty. Z tohoto systému by pak byly vyjmuty osoby ohrožené chudobou. Dle mého názoru je nutné tuto problematiku nahlédnout také z jiných úhlů pohledu. Část sociálních služeb má vedle přímé realizace pomoci klientům také tzv. funkci ochrany společnosti. Zdá se, že je nepostradatelné, navrhnout nový způsob členění sociálních služeb. Toto členění by následně mohlo zohledňovat specifika struktury vícezdrojového financování.

Práce přináší řadu kritik a polemik současného systému sociálních služeb, který se jeví jako finančně neudržitelný. Zastávám názor, že pokud tento vývojový trend nebude poskytovateli adekvátně reflektován, vystavují se riziku svého zániku. Jako možnou strategii prevence shledávám podporu stability organizace způsobem, který byl představen v teoretické části této práce.

## Seznam použitých pramenů

### Seznam literatury

- Anheier, H. K.: Civil society: measurement, evaluation, policy. Earthscan, London 2004. ISBN 1-84407-885-3.
- Beck, U.: Riziková společnost. Sociologické nakladatelství, Praha 2004. ISBN 978-80-7419-047-6.
- Bednář, V.: Mediální komunikace pro management. Grada Publishing, a.s., Praha 2011. ISBN 978-80-247-3629-7.
- Čepelka, O. a kol.: Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru. Nadace Omega, Liberec 1997. ISBN 80-902376-0-6.
- Disman, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost. Karolinum, Praha 2002. ISBN 80-7184-141-2.
- Drucker, P.: Řízení neziskových organizací. Management Press, Praha 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů. C.H. Beck, Praha 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Dvořáková, Z. a kol.: Evropeizace veřejné sféry. C. H. Beck, Praha 2010. ISBN 978-80-7400-193-2.
- Folwarczná, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů. Grada Publishing, a.s., Praha 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- Frič, P.: Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky. Agnes, Praha 2000. ISBN 80-902633-6-4.
- Frič, P. a kol.: Dárcovství a dobrovolnictví v České republice. NROS a AGNES, Praha 2001. ISBN 80-902633-7-2.
- Ftorek, J.: Public relations jako ovlivňování mínění. Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat. Grada Publishing, a.s., Praha 2009, 2. rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-2678-6.
- Hobza, A.: Evropská unie a hospodářské reformy. C.H.Beck, Praha 2009. ISBN 978-80-7400-122-2.
- Hunčová, M.: Sociální ekonomika a sociální podnik. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Ústí n. Labem 2007. ISBN 978-80-7044-946-2.
- Hunčová, M.: Ekonomický rozměr občanské společnosti. Wolters Kluwer ČR, a.s., Praha 2010. ISBN 978-80-7357-545-8.
- Hyánek, V., Škarabelová, S., Řežuchová, M.: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů. Centrum pro výzkum neziskového sektoru, Brno 2005, 1. vydání. ISBN 80-239-5262-5.
- Hyánek, V., Prouzová, Z., Škarabelová, S.: Neziskové organizace ve veřejných službách. Masarykova univerzita, Brno 2007, 1.vydání.. ISBN 978-80-210-4423-4.
- Jakubíková, D.: Strategický marketing. Grada Publishing, a.s., Praha 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- Janoušková, M., Škarabelová, S., Veselý, M.: Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací. Společnost pro výzkum neziskového sektoru, Brno 2008. ISBN 978-80-904150-1-0.
- Jüptner, P. a kol.: Evropská lokální politika. Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy, Praha 2007. ISBN 978-80-254-1187-2.
- Keller, J.: Soumrak sociálního státu. Sociologické nakladatelství, Praha 2005. ISBN 80-86429-34-2.
- Keřkovský, M., Drdla M.: Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi. C.H.Beck, Praha 2003. ISBN 80-7179-730-8.

- Kislingerová, E. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí. C. H. Beck, Praha 2005. ISBN 80-7179-847-9.
- Kotler, P. a kol.: Moderní marketing. Grada Publishing, a.s., Praha 2007, 4. Evropské vydání. ISBN 978-80-247-1545-2.
- Kraftová, I.: Finanční analýza municipální firmy. C.H.Beck, Praha 2002. ISBN 80-7179-778-2.
- Lindahl, E. W.: Principles of Fundraising: Theory and Practice. Jones and Bartlett Publishers, London 2009. ISBN 978-0-7637-5914-8.
- Mareš, P.: Sociální exkluze, sociální inkluze a sociální koheze: diskurs a realita. Masarykova univerzita a Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, Brno 2006. ISBN 80-210-4225-7.
- Matoušek, O. a kol.: Metody a řízení sociální práce. Portál, Praha 2003. ISBN 80-7178-548-2.
- Matoušek, O., Koláčková, J., Kodymová, P. (eds.): Sociální práce v praxi. Portál, s.r.o., Praha 2005, 1. vydání. ISBN 80-7367-002-X.
- Matoušek, O.: Sociální služby. Portál, s.r.o., Praha 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.
- Michalík, J.: Smluvní vztahy v sociálních službách, NRZP, Praha 2008. ISBN 80-903658-1-7.
- Miller, K. L.: The Nonprofit Marketing Guide. John Wiley and Sons, San Francisco 2010. ISBN 978-0-470-53965-1.
- Müller, K. B.: Lobbying v moderních demokraciích. Grada Publishing, a.s., Praha 2010. ISBN 978-80-247-3165-0.
- Nový, I., Surynek, A. a kol.: Sociologie pro ekonomy a manažery. Grada Publishing, a.s., Praha 2006, 2. přepracované a rozšířené vydání. ISBN 80-247-1705-0.
- Ochrana, F., Pavel, J., Vítek, L. a kol.: Veřejný sektor a veřejné finance. Grada Publishing, a.s., Praha 2010. ISBN 978-80-247-3228-2.
- Petřík, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy – Manažerské účetnictví v praxi. Grada Publishing, a.s., Praha 2009, 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání. ISBN 978-80-247-3024-0.
- Plamínek, J., Svatoš, V., Hledíková, J., Babouček, P., Jandáková, P., Zeřek, J.: Řízení neziskových organizací. Vydala Nadace Lotos, Praha 1996. ISBN není.
- Potůček, M. a kol.: Strategické vládnutí a Česká republika. Grada Publishing, a.s., Praha 2007. ISBN 978-80-247-2126-2.
- Přikrylová, J., Jahodová, H.: Moderní marketingová komunikace. Grada Publishing, a.s., Praha 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- Rektořík, J.: Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Druhé, aktualizované. Ekopress, s.r.o., Praha 2007, 2. aktualizované vydání. ISBN 978-80-86929-25-5.
- Riegel, K.: Ekonomická psychologie. Grada Publishing, a.s., Praha 2007. ISBN 978-80-247-1185-0.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K. a kol.: Nástup neziskového sektoru v mezinárodním srovnání. Agnes, Praha 1999. ISBN 80-902633-1-3.
- Šedivý, M., Medlíková, O.: Úspěšná nezisková organizace. Grada Publishing, a.s., Praha 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.
- Škarabelová, S. a kol.: Když se řekne nezisková organizace. Masarykova univerzita, Brno 2002, 1. vydání. ISBN 80-210-3031-3.
- Škarabelová, S.: Problematika zabezpečování veřejných služeb. Tribun EU, Brno 2007, 1. vydání. ISBN 978-80-7399-030-5.
- Taylor, R.: Third Sector Research. Springer, London 2010. ISBN 978-1-4419-5706-1.
- Tomeš, I.: Sociální politika – teorie a mezinárodní zkušenost. Vydal SOCIOKLUB, Praha 2001, 2. vydání. ISBN 80-86484-00-9.
- Tomeš, I.: Sociální správa. Portál, s.r.o., Praha 2002. ISBN 80-7178-560-1.
- Twine, F.: Citizenship and social rights: the interdependence of self and society. SAGE Publications, London 1994. ISBN 0-8039-8613-0.

- Vašítková, M.: Marketing služeb – efektivně a moderně. Grada Publishing, a.s., Praha 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
- Vojtíšek, P.: Zásady bezplatnosti a neziskovosti v sociálních službách v ČR- diplomová práce. FF UK, Praha 2009.
- Vysekalová, J., Mikeš, J.: Reklama-Jak dělat reklamu. Grada Publishing, a.s., Praha 2009, 2. aktualizované a rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-2001-2.
- Zatloukal, L.: Plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování. Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2008. ISBN 978-80-244-2128-5.
- Zamazalová, M. a kol.: Marketing. C.H.Beck, Praha 2010, 2. přepracované a doplněné vydání. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Legislativní normy ve znění pozdějších předpisů**

- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádí zákon o sociálních službách
- Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, který byl následně novelizován zákonem č. 231/2010 Sb.,
- Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 17/2001 Sb., o veřejných sbírkách
- Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů
- Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, který byl novelizován zákonem č. 495/2005 Sb.,

### **Internetové stránky:**

- <http://iregistr.mpsv.cz/>
- <http://odbor-socialni.kraj-lbc.cz>
- <http://portal.gov.cz/wps/portal/s.155/696?kam=kraj&kod=CZ051>
- <http://www.donorsforum.cz>
- <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6471560>
- <http://www.esfer.cz/>
- <http://www.liberec.czso.cz/>
- <http://www.mpsv.cz/>
- <http://www.mpsv.cz/cs/11279>
- <http://www.mpsv.cz/cs/11678>
- [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)
- <http://neziskovky.cz>
- <http://www.osn.cz/lidska-prava/>
- <http://www.smocr.cz/cz/oblasti-cinnosti/socialni-oblast/socialni-reforma-znamena-konec-socialni-prace-na-obcich.aspx>
- <http://www.sponzoring.cz/>
- <http://www.uzs.cz/>
- <http://www.uzs.cz/?action=vypisKategorie&id=53&f2%5BidKategorie%5D%5B7%5D=7&f2%5BidKategorie%5D%5B53%5D=53>
- [http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/archiv/rozbor\\_2000.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/archiv/rozbor_2000.pdf)
- <http://www.vupsv.cz/>

### **Ostatní prameny**

Bílá kniha v sociálních službách. Dostupná z:

[http://www.mpsv.cz/files/clanky/736/bila\\_kniha.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/736/bila_kniha.pdf)

Brožura Sociální služby v Libereckém kraji. Dostupná z: <http://odbor-socialni.kraj-lbc.cz/page1971>

Katalog sociálních služeb Libereckého kraje. Dostupný z:

<http://www.datovecentrum.info/Katalog.aspx>

Národní plán rozvoje sociálních služeb 2011-2016- dostupný z:

<http://www.komora.cz/pomahame-vasemu-podnikani/pripominkovani-legislativy-2/nove-materialy-k-pripominkam-1/nove-materialy-k-pripominkam/23-11-narodni-plan-rozvoje-socialnich-sluzeb-na-leta-2011-2016-t-18-2-2011.aspx>

Priority rozvoje sociálních služeb pro období let 2009 – 2012. Dostupné z:

[http://www.mpsv.cz/files/clanky/7759/Priority\\_rozvoje\\_soc\\_sluzeb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7759/Priority_rozvoje_soc_sluzeb.pdf)

Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb. Dostupný z:

<http://www.mpsv.cz/cs/849>

Příručka Sociální firma – výzva v podnikání 21. Století. Dostupná z:

<http://www.socialnifirmy.cz/index.php?action=main&article=460&subject=14>

Sociální doktrína ČR. Dostupná z: [http://www.sds.cz/docs/prectete/e\\_kolekt/soc\\_dokt.htm](http://www.sds.cz/docs/prectete/e_kolekt/soc_dokt.htm)

Řízení neziskové organizace, Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“. AGNES o.s., Praha 1999. ISBN 80-902633-3-X.

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Seznam otázek položených respondentům

Příloha č. 2: Sumární informace o organizaci Advaita, o.s.

Příloha č. 3: Sumární informace o organizaci Člověk v tísni, o. p. s. – Pobočka Liberec

Příloha č. 4: Sumární informace o organizaci Most k naději, o.s. – Pracoviště Liberec

Příloha č. 5: Sumární informace o organizaci Naděje, o.s. – Pobočka Jablonec nad Nisou a  
Liberec

Příloha č. 6: Sumární informace o organizaci Návrat, o.p.s.

Příloha č. 7: Sumární informace o organizaci Oblastní charita Liberec

Příloha č. 8: Sumární informace o organizaci Rytmus Liberec, o.p.s.

Příloha č. 9: Sumární informace o organizaci Středisko pro ranou péči Liberec, o.p.s.

Příloha č. 10: Sumární informace o organizaci TyfloCentrum Liberec, o.p.s.

Příloha č. 11: Sumární informace o organizaci Tyfloservis, o.p.s. – Krajské ambultní  
středisko Liberec