

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Porovnání nestátní neziskové organizace a sociálního podniku z pohledu
financování a managementu**

Bc. Aneta Jedličková

Diplomová práce
2021

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta Jedličková**
Osobní číslo: **E17881**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Porovnání nestátní neziskové organizace a sociálního podniku z pohledu financování a managementu**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat vývoj a současný stav nestátní neziskové organizace a sociálního podniku z pohledu jejich financování a managementu. Práce bude zkoumat financování a management obou organizací a zaměřit se na jejich komparaci. Na základě empirického výzkumu organizací Most naděje, azylového domu pro matky s dětmi a Květná zahrada, z.ú. komparuje a zhodnotí jejich fungování.

Osnova:

- Pojem neziskových organizací a sociálních podniků .
- Metody financování a management neziskových organizací a sociálních podniků.
- Analýza a komparace vybrané organizace a podniku.
- Zhodnocení funkčnosti obou typů organizací, návrhy a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. Sociální ekonomika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 175 s. ISBN 978-80-7357-573-1.
DOHNALOVÁ, Marie. Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 132 s. ISBN 978-80-7357-269-3.
DRUCKER, Peter F. Managing the Nonprofit Organization: practices and principles. New York: CollinsBusiness, 2008. 256 s. ISBN 9780060851149.
REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 9788086929545.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem *Porovnání nestátní neziskové organizace a sociálního podniku z pohledu financování a managementu* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 8. dubna 2021

Bc. Aneta Jedličková v.r.

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Ivaně Mandysové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala organizaci Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi, z.s. a sociálnímu podniku Květná Zahrada, z.ú., za poskytnuté informace.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zaměřuje na nestátní neziskové organizace a sociální podniky, které poskytují sociální služby, z pohledu managementu a financování. Teoretická část se zabývá obecně neziskovými organizacemi, dále pak jejich managementem a financováním. Praktická část analyzuje a porovnává vybranou nestátní neziskovou organizaci a sociální podnik. Součástí jsou návrhy a doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nezisková organizace, sociální podnik, azylový dům, management, financování

TITLE

Comparison of the non-profit institution and the social enterprise from the perspective of financing and management

ANNOTATION

This diploma thesis focuses on non-governmental non-profit organizations and social enterprises that provide social services from the perspective of management and funding. Theoretically characterizes non-profit organizations, then management and financing. The practical part analyzes and compares selected NGO and social enterprise. It also includes suggestions and recommendations.

KEYWORDS

Non-profit institution, social enterprise, shelter house, management, financing

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	12
1.1 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY A FUNKCE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	13
1.2 TYPY A ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	14
1.3 VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE.....	15
1.4 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	17
1.4.1 Členění sociálních služeb	18
1.4.2 Azylové domy pro matky s dětmi a sociální podniky	19
2 MANAGEMENT NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	20
2.1 MANAŽERSKÉ TECHNIKY	22
2.1.1 Plánování.....	22
2.1.2 Organizování	26
2.1.3 Personalistika	29
2.1.4 Vedení	31
2.1.5 Kontrolování.....	33
3 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	35
3.1 PRINCIPY A ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
4 MOST NADĚJE – AZYLOVÝ DŮM PRO MATKY S DĚTMI	42
4.1 POSLÁNÍ, CÍLE, ZÁSADY A PÉČE O UŽIVATELE	43
4.2 MANAGEMENT V AZYLOVÉM DOMĚ	44
4.2.1 Plánování.....	47
4.2.2 Organizování	48
4.2.3 Personalistika	50
4.2.1 Vedení	51
4.2.2 Kontrolování.....	52
4.3 FINANCOVÁNÍ AZYLOVÉHO DOMU	53
4.4 SWOT ANALÝZA MOSTU NADĚJE	57
5 KVĚTNÁ ZAHRADA, Z.Ú.	60

5.1	POSÍÁNÍ, CÍLE, ZÁSADY A PÉČE O UŽIVATELE	62
5.2	MANAGEMENT KVĚTNÉ ZAHRADY, Z.Ú.	64
5.2.1	Plánování.....	67
5.2.2	Organizování.....	68
5.2.1	Personalistika	70
5.2.2	Vedení	71
5.2.3	Kontrolování.....	72
5.3	FINANCOVÁNÍ KVĚTNÉ ZAHRADY, Z.Ú.....	73
5.4	SWOT ANALÝZA KVĚTNÉ ZAHRADY	79
6	POROVNÁNÍ MANAGEMENTU AZYLOVÉHO DOMU A SOCIÁLNÍHO PODNIKU .	83
7	POROVNÁNÍ FINANCOVÁNÍ AZYLOVÉHO DOMU A SOCIÁLNÍHO PODNIKU	89
8	INTERPRETACE A HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	93
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	95
	ZÁVĚR.....	97
	POUŽITÉ ZDROJE	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování.....	12
Obrázek 2: Znaký dobrého poslání.....	16
Obrázek 3: Plánování a cíle organizace.....	23
Obrázek 4: Liniová organizační struktura.....	28
Obrázek 5: Funkcionální organizační struktura.....	28
Obrázek 6: Liniově-štabní organizační struktura.....	28
Obrázek 7: Dárcovská pyramida.....	39
Obrázek 8: Nejčastější důvody vyhledání služby Mostu naděje.....	45
Obrázek 9: Vývoj počtu uživatelů v azylovém domě.....	46
Obrázek 10: Organizační struktura personálního zajištění azylového domu.....	49
Obrázek 11: Nákladovost azylového domu.....	56
Obrázek 12: Vývoj počtu uživatelů v Květné Zahradě, z.ú.....	66
Obrázek 13: Organizační struktura personálního zajištění sociálního podniku.....	69
Obrázek 14: Příjmy z vlastní činnosti.....	76
Obrázek 15: Nákladovost Květné Zahrady, z.ú.....	78
Obrázek 16: Porovnání nákladů a příjmů z vlastní činnosti Květné Zahrady.....	79
Obrázek 17: Podpoření uživatelé Květnou Zahradou a Mostem naděje.....	83
Obrázek 18: Příjmy Květné Zahrady a Mostu naděje.....	90
Obrázek 19: Dotace Květné Zahrady a Mostu naděje.....	91
Obrázek 20: Nákladovost Květné Zahrady a Mostu naděje.....	92
Tabulka 1: SWOT analýza.....	25
Tabulka 2: SWOT matice.....	25
Tabulka 3: Neefektivní a efektivní manažer.....	32
Tabulka 4: Klasifikace kontrol.....	33
Tabulka 5: Vývoj financování azylového domu.....	55
Tabulka 6: SWOT analýza azylového domu.....	57
Tabulka 7: Vývoj sociálního podnikání.....	62
Tabulka 8: Vývoj financování v Květné Zahradě, z.ú.....	77
Tabulka 9: SWOT analýza sociálního podniku.....	80
Tabulka 10: Porovnání Mostu naděje a Květné Zahrady z pohledu managementu.....	84

SEZNAM ZKRATEK

AD	Azylový dům
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DPC	Dům na půl cesty
ESF	Evropský sociální fond
KZ	Květná Zahrada, z.ú.
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MN	Most naděje
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MÚ	Městský úřad
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
NNO	Nestátní nezisková organizace
NO	Nezisková organizace
PK	Pardubický kraj
PO	Požární ochrana
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
ÚP	Úřad práce
ZDVOP	Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc
z.s.	Zapsaný spolek
z.ú.	Zapsaný ústav

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je „Porovnání nestátní neziskové organizace a sociálního podniku z pohledu financování a managementu“. Sociální podnikání v současné době zavádí stále více nestátních neziskových organizací, jako svůj vlastní zdroj příjmu. Tím se tato organizace stane částečně nezávislá na cizích zdrojích financování, které představují nejisté zdroje a organizace se na ně nemůže nikdy zcela spolehnout. Jedná se např. o dotace od státu, krajů, obcí či individuálních dárců. Z tohoto důvodu se neziskové organizace začínají orientovat na rozvoj vlastních zdrojů financování.

Cílem této práce je analyzovat vývoj a současný stav nestátní neziskové organizace a sociálního podniku z pohledu jejich financování a managementu. Práce bude zkoumat financování a management obou organizací a zaměří se na jejich komparaci. Na základě empirického výzkumu organizací Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi a Květná Zahrada, z.ú. komparuje a zhodnotí jejich fungování.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část tak, aby bylo možno docílit stanoveného cíle. Teoretická část se zabývá třemi hlavními oblastmi, a to neziskovými organizacemi, jejich managementem a financováním. V první kapitole se práce věnuje vymezení prostoru pro působení neziskových organizací, dále jejich charakteristickým znakům, funkcím a typům. Kapitola pokračuje členěním neziskových organizací, definicí vize, poslání a cíle. Nakonec jsou zde vymezeny sociální služby, kde nechybí charakteristika azylových domů pro matky s dětmi a sociálních podniků. Management je rozdělen na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Každá část je detailně popsána. Poslední kapitola se věnuje financování neziskových organizací a skládá se z principů, způsobů a zdrojů financování těchto organizací.

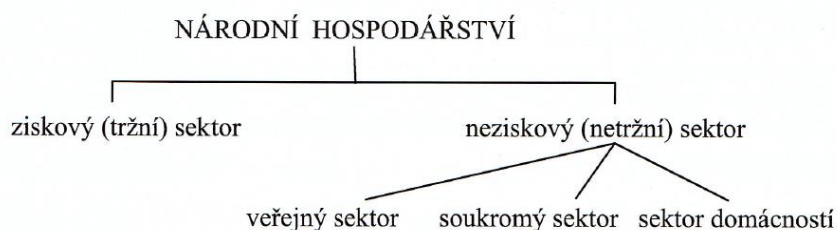
Praktická část je věnována konkrétním organizacím, která jsou zhodnoceny z pohledu managementu a financování. Nejdříve se práce věnuje organizaci Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi a následně organizaci Květná Zahrada z.ú. Na začátku jsou tyto organizace představeny, stanoveny jejich cíle, poslání a hlavní činnosti. Dále jsou popsány z pohledu managementu a financování. Jejich analýza je provedena pomocí SWOT. Další kapitoly porovnávají management a financování těchto organizací. Následuje interpretace a hodnocení výsledků. Praktická část je zakončena návrhy a doporučeními.

I TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části diplomové práce je vymezena základní charakteristika neziskových organizací a jejich rozdělení podle různých hledisek. Dále se práce soustředí na management těchto organizací, který je rozdělený podle jednotlivých funkcí. Tato část je zakončena definováním jednotlivých způsobů financování neziskových organizací.

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Hospodářství každé země lze rozdělit na ziskový neboli tržní sektor a neziskový neboli netržní sektor. Podle způsobu financování lze národní hospodářství členit podle následujícího obrázku.



Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování

Zdroj: [1]

Zatímco ziskový sektor představuje soubor subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout zisk, tak neziskový sektor je naopak souborem subjektů, které jsou zakládány za účelem dosahování přímého užitku, který má ve většině případů charakter veřejné služby. Neziskový sektor je v podstatě souhrn soukromých, dobrovolných a neziskových organizací a sdružení, které existují vně státní struktury a slouží z principu veřejným zájmům. V některých případech se označuje jako tzv. „třetí sektor“, přičemž veřejná správa tvoří první a svět obchodu druhý [2]. V neziskovém sektoru lze nalézt kombinaci klíčového rysu veřejného sektoru (slouží veřejnému zájmu), se základní charakteristikou tržního sektoru (soukromá a dobrovolná povaha). Tento sektor se dále člení na neziskový veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností [3]. Tato diplomová práce se bude zabývat především neziskovým sektorem.

Nezisková organizace (dále jen NO) má dle Rekořřika [1] charakter právnické osoby, která nebyla zřřzena nebo založena za účelem podnikání, jejím záměrem není dosahování zisku a jeho rozdělování mezi vlastníky, ale přímá produkce užitku. Pojem „neziskové“ představuje široký okruh organizací, jejichž hlavní snahou je poskytnout občanům veřejnou službu. Tyto organizace mohou vytvářet zisk, ale musí jej použít pouze na financování hlavní činnosti či

rozvoje organizace. NO se zakládají za účelem dobročinné nebo charitativní činnosti, anebo k podpoře určité skupiny osob v podnikání, v politice a jiných oblastech společenského života. Jejich zakladatelem mohou být různé ekonomické subjekty, ať už vládní instituce, domácnosti nebo podnikatelské subjekty. Organizace nabízejí své služby tam, kde jsou nejvíce poptávány, tím pádem znají velmi dobře skutečnou poptávku a měly by být schopny na ni pružně reagovat. Příjemci těchto služeb mohou také okamžitě reagovat na jejich kvalitu [4]. Ve světě jsou chápány jako veřejně prospěšné organizace, které nejsou orientovány podnikatelsky. Důležitými znaky těchto organizací je nezávislé vedení a demokratický rozhodovací proces. Za NO lze považovat zájmová sdružení právnických osob, spolky, odborovou organizaci, politickou stranu nebo politické hnutí, státem uznávané církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obce a kraje, organizační složky státu, příspěvkové organizace, státní fondy, veřejné vysoké školy a jiné [3].

1.1 Charakteristické znaky a funkce neziskových organizací

V knize *Neziskové organizace* je neziskový sektor charakterizován následovně: „Nestátní neziskový sektor je chápán jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních“ [4]. V různých literaturách je uváděno, ve většině případech, pět základních vlastností, podle nichž jsou NO:

- *institucionalizované*, tedy mají určitou institucionální strukturu, organizační skutečnost a hranice,
- *soukromé*, což znamená, že jsou odděleny od státní správy, ale mohou mít významnou státní podporu,
- *neziskové* ve smyslu nerozdělování zisku, který vznikl z činností organizace, mezi vlastníky nebo vedení organizace,
- *samosprávné a nezávislé*, tedy jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností,
- *dobrovolné*, tj. využívají dobrovolnou účast na svých činnostech [3].

Neziskový sektor zajišťuje činnosti, které by jinak musel zabezpečit sám stát. Pelikánová [5] uvádí ve své knize několik základních funkcí neziskových organizací. Jednou z nich je funkce *ekonomická*, což znamená, že sektor neziskových organizací má nezanedbatelný národohospodářský význam, začleňuje se do koloběhu výrobních faktorů zboží a služeb, vytváří a spotřebovává statky, funguje jako zaměstnavatel apod. Další je funkce *sociální*, která dále zahrnuje funkci *servisní* – neziskové organizace vykonávají a poskytují specifické statky,

a funkci *participační*, což znamená, že se zapojují do života společnosti, uspokojují potřeby a aktivně se podílí na činnostech organizace. Funkce *politická* zahrnuje funkci *ochranářskou* – chrání jednotlivce i skupiny před porušováním základních lidských práv, funkci *demokratizační* – umožňuje lidem ovlivňovat veřejné mínění a díky tomu rozvíjet demokracii, *informační* neboli *osvětovou* funkci a *kontrolní*, která představuje laickou kontrolu demokratického procesu uplatňování veřejné volby.

Neziskové organizace, dle Stejskala [4], výrazně přispívají ke snížení celkových výdajů státu, a to i přesto, že pro své fungování potřebují finanční zdroje z veřejných rozpočtů. V případě, že by neexistovaly, musel by jejich činnost zastat sám stát. Tyto organizace rozšiřují nabídku zaměstnání na trhu práce, roste také počet pracovníků v tomto sektoru, čímž přispívají ke snižování nezaměstnanosti. Oblasti jejich působení jsou různorodé, může se jednat např. o kulturu, ochranu památek, výzkum a vzdělávání, zdravotní péči, ochranu životního prostředí nebo lidských práv, práci s dětmi a mládeží, rekreaci nebo sport.

1.2 Typy a členění neziskových organizací

Neziskové organizace lze členit podle různých hledisek. Dle Rektořika [1] mezi základní kritéria patří kritérium zakladatele, globálního charakteru poslání, financování a kritérium charakteristiky realizovaných činností.

Na základě kritéria zakladatele se NO člení na organizace založené veřejnou správou, tedy státní správou, nebo samosprávou, některé z těchto organizací se nazývají *veřejnoprávní organizace*. Organizace, které byly založeny soukromou fyzickou nebo právnickou osobou, jsou nazývané *soukromoprávní organizace*. Poslední skupinu tvoří *veřejnoprávní instituce*, které mají ze zákona povinnost vykonávat účel veřejné služby.

Podle kritéria globálního charakteru poslání se organizace člení na *veřejně prospěšné organizace* založené za účelem produkce veřejných a smíšených statků, které mají za úkol uspokojit potřeby společnosti, a *vzájemně prospěšné organizace*, které jsou založeny k vzájemné podpoře skupin občanů se společným zájmem.

Kritérium financování rozděluje neziskové organizace na organizace financované *zcela z veřejných rozpočtů*, organizace financované *zčásti z veřejných rozpočtů*, tyto organizace mají legislativní nárok na příspěvek, organizace financované *z různých zdrojů*, jako jsou dary, sbírky, sponzoring, granty nebo vlastní činnost a organizace financované *především z výsledků realizace svého poslání*.

Poslední kritérium charakteristiky realizovaných činností představuje oborové členění a NO jsou v tomto případě charakterizovány určitými znaky, které mohou být společné pro všechny typy organizací. Ve většině případů se tedy jedná o právnické osoby, ovšem s výjimkou organizačních složek, jsou založeny za účelem uspokojování potřeb občanů, nikoli za účelem podnikání a produkce zisku a mohou být financované z veřejných rozpočtů. Dále existují znaky společné jen pro soukromé NO, které mají ze zákona povolenou svoji autonomii ve vztahu k vnějšímu okolí. Členství v takovýchto organizacích je vždy na základě dobrovolnictví a vytváří většinou neformální struktury sympatizantů.

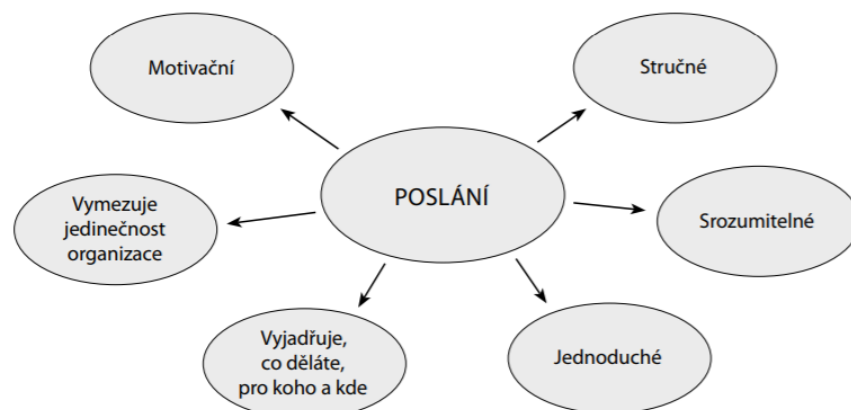
Podle knihy *Organizace neziskového sektoru* [1] lze neziskové organizace rozčlenit do pěti základních skupin. První skupinu tvoří *vzájemně prospěšné organizace*, kde se jedná o soukromoprávní organizace, které mají globální poslání vzájemně prospěšné činnosti (např. vězeňská služba, profesní komory – lékařů, advokátů, daňových poradců atd.). Druhou skupinu tvoří *veřejně prospěšné organizace*, což jsou především soukromoprávní organizace s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti (např. nadace, politické strany, církve atd.). Dále pak *organizační složky a příspěvkové organizace státu a samosprávních územních celků*, což jsou veřejnoprávní organizace, které mají globální poslání veřejně prospěšné činnosti a veřejné správy (např. příspěvkové organizace, kraje, obce, ústavní soud, nejvyšší kontrolní úřad atd.). *Ostatní veřejnoprávní neziskové organizace* mají globální poslání veřejně prospěšné činnosti (např. Česká televize, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna, Veřejná vysoká škola atd.). Poslední skupinu představují *obchodní společnosti*, což jsou neziskové soukromoprávní organizace, které mají možnost globálního poslání veřejné i prospěšné činnosti. Tyto společnosti jsou zřízené za jiným účelem než podnikání a jedná se o výjimečné případy neziskových organizací.

1.3 Vize, poslání a cíle

Stejně tak, jako u jakéhokoliv jiného podniku, je u neziskových organizací formulace vize prvním krokem, jak pro založení organizace, tak pro úspěšné uplatnění jejího poslání a vypracování úspěšného strategického plánu. Formulace vize může být velice snadná, ale naopak i velmi obtížná, vše záleží na charakteru poslání organizace. Obecně vize vyjadřuje základní orientaci organizace, tedy kam chce organizace dojít, ale také to, odkud jde a jaké jsou její základy. Ve většině případů se jedná o představy manažerů, které se týkají její budoucnosti [1]. Pro organizaci představuje určité mantinely, ve kterých by se měla pohybovat a udržuje ji ve správném směru. Velmi důležitým prvkem vize je motivace lidí, personálu

a zainteresovaných stran. V neposlední řadě slouží ke koordinaci úsilí celého týmu, pokud totiž nebude mít daná organizace a každý člen týmu stejný cíl, nemůže se vize nikdy naplnit. Pro vizi je typické, že hledí do daleké budoucnosti, její definice je krátká, srozumitelná, popisuje neměnný stav a může ji sdílet několik organizací v rámci regionu, státu či ve světě. Měla by být orientována na uživatele, zřetelně popisovat, jak chce být organizace v budoucnu vnímána, uskutečnitelná, flexibilní a srozumitelná [6].

Plamínek definuje poslání následovně: „*poslání vystihuje důvod existence neziskové organizace*“ [7]. Oproti vizi má poslání zcela konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, proč byla organizace založena, co je její náplní a pro koho jsou výsledky poskytovaných sociálních služeb vhodné. V případě neziskových organizací vyjadřuje poslání souhrn činností, které jsou realizovány, a také představuje definici zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků. Každé poslání by mělo mít své charakteristické znaky, díky kterým bude funkční a bude dobře plnit svou roli [6]. Tyto znaky můžeme vidět na následujícím obrázku.



Obrázek 2: Znaky dobrého poslání

Zdroj: [8]

S posláním velice úzce souvisí i cíle neziskových organizací. Dle Druckera „*Cílem neziskových organizací je snaha změnit jednotlivce i společnost.*“ [9]. Cíl obecně znamená stav, kterého má být dosaženo v určitém časovém období. Základem pro jejich stanovení jsou strategické cíle, které jsou nejvyššími cíli organizace. Jedná se o součást plánu, který si organizace stanoví na určité období. Mohou být členěny podle různých kritérií, a to dle kritéria funkce, podle kterého se dělí na cíle primárních funkcí a sekundárních funkcí. Nejčastější členění je podle kritéria času. V tomto případě se jedná o cíle dlouhodobé, které zcela vycházejí z vize organizace a určují se na časové rozmezí deseti až patnácti let, dále pak cíle střednědobé,

kteře se pohybují v rozmezí 3 až 10 let, a v neposlední řadě cíle krátkodobé, ty se stanovují na méně než 3 roky. Posledním kritériem je kritérium adresnosti, kde jsou cíle členěny podle jednotlivých organizačních útvarů až po jednotlivé pracovníky. V případě neziskových organizací jsou cíle obvykle zaznamenány v koncepci rozvoje, strategickém plánu nebo ve věcném a finančním plánu, pokud se jedná o cíle na krátké období [1].

V knize *Management a kvalita sociálních služeb* [6] se uvádí, jako efektivní nástroje pro stanovení cílů metoda SMART, která zahrnuje různé oblasti definice cílů. Cíle by podle této metody měly být specifické neboli konkrétní, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově ohraničené. Každý cíl je nutné definovat specificky a co možná nejpřesněji, protože jedině tak se zajistí, že jej celý tým chápe stejně a předchází se možným nedorozuměním. V tomto případě platí, že co je zřejmé pro jednoho, nemusí být zřejmé pro druhého. Dále musí být možno změřit, jak jsou cíle naplňovány. Respektive organizace musí být schopna vyhodnotit, do jaké míry bylo cílů dosaženo. V neposlední řadě musí být akceptovatelné těmi, kteří je plní, tedy musí je brát za své. Pokud by pracovníci stanovené cíle neakceptovali, bylo by zde určité riziko, že se najde jiné zadání, kterému dají přednost. Musí být také reálné a splnitelné s použitím dostupných zdrojů, nástrojů a znalostí v reálném čase. Nakonec je důležité, aby jejich dosažení mělo jasně stanovený termín. V případě, kdy by nebyl stanoven termín žádný, k naplnění cílů by nemuselo nikdy dojít. Prostřednictvím této metody je možné docílit stanovení konkrétních a jednoznačných cílů, kterým rozumí celý tým.

1.4 Sociální služby

„Všechny služby, krátkodobé i dlouhodobé, poskytované oprávněným uživatelům, jejichž cílem je zvýšení kvality klientova života, případně i ochrana zájmů společnosti.“ [10]

Sociální službou se rozumí činnost nebo soubor činností, které zajišťují pomoc a podporu osobám, za účelem sociálního začlenění nebo pomáhají jako prevence sociálního vyloučení. Sociálním vyloučením se rozumí nedostatečná účast jednotlivce nebo skupiny na životě celé společnosti, tedy nedostatečný přístup ke společenským institucím, které zajišťují např. vzdělání, zdraví, ochranu apod [11]. Cílem sociálních služeb je tedy nejen zlepšit kvalitu života uživatelům, ale také pokusit se je začlenit zpět do společnosti, nebo chránit společnost před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli. Mezi typické sociální služby patří výchova, vzdělávání, zdravotnické služby, bydlení, stravování, kontakt se společenským prostředím, poradenství a podobně [12].

Dle Kozlové [13] význam sociálních služeb spočívá v tom, že bez nich by se velká část občanů nemohla podílet na všech stránkách života společnosti, nemohli by plně uplatňovat svá lidská a občanská práva a docházelo by k častějšímu sociálnímu vyloučení osob. Jedná se o hlavní nástroj sociální pomoci, která je realizována státem a jednotlivými úřady, ale také velkým množstvím neziskových organizací. Proto také můžeme tuto službu definovat jako mimořádně významnou část aktivity státu, samosprávy a nestátních subjektů, která napomáhá jak jednotlivcům, tak i rodinám nebo skupinám občanů.

1.4.1 Členění sociálních služeb

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách [14] rozlišuje sociální služby pobytové, ambulantní nebo terénní. Tedy člení se podle místa poskytování služby. *Pobytové služby* jsou spojeny s poskytnutím ubytování v zařízeních sociálních služeb. Jedná se o domovy pro seniory, pro zdravotně postižené, ale také chráněná bydlení nebo azylové domy. *Ambulantní služby* jsou služby, za kterými uživatelé dochází do zařízení sociálních služeb. *Terénními službami* se rozumí služby, které jsou poskytovány v přirozeném sociálním prostředí uživatelů, tedy terénní sociální pracovník, za těmito osobami dochází.

Další možné členění sociálních služeb je podle charakteru činnosti. Na základě tohoto hlediska je možné služby rozdělit na sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. *Sociální poradenství* zahrnuje základní a odborné sociální poradenství. Základní sociální poradenství spočívá v poskytnutí potřebných informací, které přispívají k řešení jejich nepříznivé životní situace. Jedná se o základní činnosti při poskytování všech druhů sociálních služeb. Odborné sociální poradenství se zaměřuje na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob např. v manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením apod. *Služby sociální péče* se snaží pomoci osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost a mají za cíl podpořit život v jejich přirozeném sociálním prostředí. Tyto služby se snaží v co největší míře zapojit osoby zpět do společnosti, a v případě, kdy to není možné, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení. *Služby sociální prevence* se pokouší zabránit sociálnímu vyloučení osob. Cílem těchto služeb je napomáhat osobám překonávat jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů. Jsou určeny především pro krizové sociální situace, životní návyky či způsoby života, které vedou ke konfliktům se společností, k sociálně znevýhodňujícímu postavení a ohrožení práv.

1.4.2 Azylové domy pro matky s dětmi a sociální podniky

Dle zákona [14] lze azylové domy charakterizovat jako služby, které poskytují pobyt na přechodnou dobu lidem v nepříznivé sociální situaci. Matoušek [10] definuje azylový dům pro matky s dětmi v nouzi jako pobytovou sociální službu, která je určena lidem bez bydlení. Tato pomoc zahrnuje pomoc materiální, odbornou a v neposlední řadě může také zároveň sloužit jako prostředek pro opětovné začlenění rodin zpět do společnosti a změnu jejich životního stylu. Uživatelé azylových domů jsou partnerské a manželské páry s dětmi, matky nebo otcové s dětmi a těhotné ženy. Jedná se tedy o dospělé osoby, které jsou starší 18 let, jsou bez přístřeší a mají ve své péči děti do 18 let, popřípadě do 26 let, pokud se soustavně připravují na budoucí povolání. Azylové domy poskytují ubytování rodinám s dětmi pouze po určitou dobu, ve většině případů v maximální délce jednoho roku. Pracovníci azylových domů pomáhají jejich uživatelům začlenit se zpět do společnosti, najít si bydlení a zaměstnání, pomáhají při péči o děti, zajišťují odborné sociálně právní poradenství, poskytují systematické poradenství, v některých případech i terapeutické programy apod. Tato služba však není bezplatná a rodiny platí část reálných nákladů. V České republice patří mezi nejčastější zřizovatele církevní instituce, nebo neziskové organizace. Mezi jednotlivými azylovými domy chybí dostatečná informační propojenost, což způsobuje, že uživatelé mohou přecházet z jednoho azylového domu do druhého a neřeší svojí nepříznivou situaci.

Sociální podnikání obecně lze definovat jako soubor soukromých a formálně založených společností, které byly zřízeny pro splnění potřeb jejich členů, a to prostřednictvím prodeje zboží a poskytování služeb. Sociální podnik je tedy v podstatě subjekt sociálního podnikání. Jedná se o právnickou osobu, která je založená dle soukromého práva, nebo osobu fyzickou, která splňuje principy sociálního podnikání. Sociální podniky naplňují určité veřejně prospěšné cíle, vznikají a rozvíjejí se na konceptu tzv. trojího prospěchu, tedy ekonomického, sociálního a environmentálního [15]. Sociální podnikání představuje podnikatelské aktivity, které prospívají společnosti a životnímu prostředí. Specifickým znakem pro tyto podniky je, že by měly zaměstnávat alespoň 50 % znevýhodněných osob, často proto vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk, kterého je prostřednictvím sociálního podnikání dosaženo je z větší části použit na další rozvoj sociálního podniku nebo pro rozvoj místní komunity. Cílem těchto subjektů je dosažení zisku, ale také zvýšení veřejného prospěchu [16].

2 MANAGEMENT NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

„Management je jedním z významných fenoménů současné doby. I když jeho počátky lze vystopovat v dávné historii lidstva, akcelerace jeho vývoje a růst jeho významu jsou spjaty s rozvojem industriální společnosti a jejím přechodem do společnosti postindustriální.“ [17]

Management je interní proces, který působí na chování organizace. Jeho podstatou je zajistit bezproblémové fungování organizace a dosahování všech jejích cílů. Management se skládá z několika složek, které mají zajistit, že organizace bude rychle a efektivně reagovat na změny okolí [18]. K tomu, aby organizace mohly fungovat, je potřeba zajistit určité zdroje, které jim pomáhají dosahovat stanovených cílů. Mezi základní zdroje, které potřebuje každá organizace pro naplnění svého poslání, patří:

- lidské zdroje, tedy počet a struktura pracovníků,
- materiální zdroje, což představují budovy, stroje, zařízení, materiály apod.,
- finanční zdroje,
- informační zdroje [19].

Pojmu management nejlépe odpovídá termín „řízení“, ovšem tento pojem má poměrně široký význam. Zatímco řízení se odehrává v různých technických systémech, tak management je řízením v organizacích. Jedná se tedy o speciální případ řízení. Management můžeme chápat jako řízení skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí. Problematika řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší celek. Management má celkem tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení [12].

Soubor poznatků o řízení představuje určitou vědní disciplínu a předmět studia. Proces řízení je možné charakterizovat jako výkon určité činnosti, tedy označení funkce a lze jím označit především řízení celé organizační jednotky. Existuje nespočet definic managementu jako procesu řízení. Jednu z nich uvádí ve své knize i Ladislav Blažek: *„management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“ [17].* V literatuře můžeme také nalézt spoustu způsobů, jak lze management členit. Nejčastěji se však uvádí koncept tzv. pěti sekvenčních funkcí, který se skládá

z plánování, organizování, personalistiky (výběr a rozmístění pracovníků), vedení a kontrolování.

V případě managementu jako řídicích pracovníků se jedná o personifikaci pojmu management, tedy o pracovníky, kteří jej provádějí. Řídící pracovníci neboli manažeři jsou profesionálové, kteří se zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit, a to buď s druhými nebo prostřednictvím druhých lidí. Jsou tedy pověřeni řízením konkrétních úseků a vykonávají určité manažerské funkce. Podstatou práce manažerů je koordinovat pracovní tým tak, aby bylo zajištěno dosahování všech cílů, které vedou k efektivnímu naplnění poslání organizace [1]. Dobrý manažer by měl být vůdčí osobou, která bude aktivizovat své podřízené, ale i kolegy. Proto je nutné, aby mimo jiné neustále vyhledával nové příležitosti k rozvoji organizace, nacházel optimální motivaci týmu, podporoval tým k iniciativě a kreativitě, vytvářel vhodnou pracovní atmosféru a využíval své postavení a moc efektivně. Hlavním úkolem každého vedoucího pracovníka je především schopnost předvídat krizi a připravit se na její odvrácení [20]. Pozice manažerů vyžaduje řadu dovedností, vědomostí a schopností. Cílem ovšem není, aby vedoucí pracovník vše dělal a rozhodoval sám, ale naopak by měl co nejvíce delegovat a využívat potenciál druhých lidí. Delegování je jedna z nejdůležitějších manažerských dovedností a představuje možnost přenášet část pravomocí a zadání na podřízené pracovníky. V rámci neziskových organizací je pro manažera důležité, aby dostal z lidí víc, než na co mají. Mezi obecné zásady práce vedoucího pracovníka patří:

- jasné cíle,
- orientace na priority,
- prevence,
- neplýtvat časem,
- být zodpovědný za své činy,
- nevidět pouze osobní zájmy a komunikovat,
- motivovat své podřízené,
- dávat a přijímat zpětnou vazbu [6].

Pitra [18] uvádí, že v případě neziskových organizací se používají stejné principy, jako při řízení podnikatelských subjektů. Manažeři tedy uplatňují, při plnění cílů organizace, obecné zásady managementu, které jsou v mnoha ohledech stejné, jako v podnikatelské sféře. Neziskové organizace, stejně jako podniky, musí přesně definovat úkoly svého působení a cíle, stanovit procesy, které umožní naplnění cílů, detailně vymezit zodpovědnosti a pravomoci

jednotlivých pracovníků a mít kvalifikované a kompetentní vedoucí pracovníky, kteří jsou vybíráni především na základě jejich schopnosti zabezpečit stabilitu organizace.

2.1 Manažerské techniky

Manažerské techniky slouží k dosažení úspěšnosti organizační jednotky. Nejčastěji se využívá pět základních technik, a to plánování, organizování, rozhodování, kontrolování a vedení. V některých případech mohou být doplněny o personalistiku a komunikaci uvnitř i vně organizace.

2.1.1 Plánování

Plánování je klíčovou a výchozí aktivitou všech typů managementu. Jedná se o vědomou lidskou činnost, která má dovést organizaci od toho kde zrovna je tam, kam se chce v budoucnosti dostat. Tento proces zahrnuje stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a postupů, které povedou k jejich dosažení. Součástí plánování je také definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a v požadované kvalitě. Manažeři by měli v procesu plánování uvažovat systematicky jak o současnosti, tak o budoucnosti, analyzovat vývoj v daném prostředí, aktivně ovlivňovat budoucí vývoj, ale i vyhledávat, předcházet nebo popřípadě řešit vzniklé problémy [6].

Výsledkem procesu plánování je plán, který představuje promyšlený postup, jak dosáhnout stanovených cílů. Z každého plánu by mělo být zřejmé čeho chce organizace dosáhnout a jak toho chce dosáhnout. Plán má několik významů:

- plán činností, tzv. *časový plán*,
- plán rozdělení zdrojů, tzv. *distribuční plán*,
- plán situace, tzv. *situační plán* [21].

Z manažerského hlediska je plánování východiskem pro všechny další sekvenční funkce managementu a podmiňuje také většinu vazeb mezi nimi. Cílem plánování je vytyčení cílů a nalezení optimální cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Časový horizont plánování je ovlivněn mnoha faktory, a to například finančním zajištěním, organizační strukturou, personálním zajištěním, konkurencí v regionu apod. Plánování lze, dle Šimkové [12], rozdělit podle úrovně rozhodovacího procesu na *strategické*, které se zaměřuje na dlouhodobý program aktivit organizace, sleduje dosažení vytyčených cílů (v rozmezí 5 až 10 let) a je věcí top managementu, *taktické*, které se specifikuje na úrovni jednotlivých organizačních článků dané organizace (horizont 1 měsíce až 1 roku) a je převážně věcí středního managementu a *operativní*, které má

krátkodobý charakter (dny až několik týdnů), představuje rozpis činností jednotlivých pracovníků a je věcí manažerů první linie. I v případě sociálních služeb je možné pro plánování využívat tři úrovně, respektive časová období. Co se týká dlouhodobého plánování, tak to je zaměřeno především na investice do sociální služby. Střednědobé plány se soustředí na zvyšování kvality poskytovaných sociálních služeb a krátkodobé plány se zaměřují na naplňování potřeb uživatelů poskytované služby [6]. Na následujícím obrázku můžeme vidět, jaké cíle se na jednotlivých úrovních plánování stanovují.



Obrázek 3: Plánování a cíle organizace

Zdroj: [22]

Mezi základní plánovací kategorie patří cíle a strategie. Cíle představují žádoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout. Můžeme je rozdělit na obecné a specifické cíle. Zatímco obecné jsou společné pro všechny podnikatelské subjekty, např. marketingové nebo sociální, tak specifické představují konkretizaci obecných cílů pro jednotlivé organizace, pracoviště, úseky nebo činnosti. Strategie představují dlouhodobý rozvojový program a způsob činnosti organizace a vztahují se především ke strategickému plánování. Strategie pomáhají odpovědět na otázky jako např. jak udržet či zlepšit konkurenční pozici organizace, jak se chovat na trhu, které výrobky vyrábět, které trhy obsadit nebo jakou finanční strategii volit.

Při zpracovávání strategického plánu je důležitá analýza výchozí situace, stanovení vize, cílů a strategie, následná realizace strategie a na úplný závěr kontrola. Výchozí situace je závislá na vnitřním a vnějším prostředí, dále pak na stanovení podnikatelské pozice organizace. Vnitřní prostředí představuje současný stav organizace, tedy její právní formu, předmět činnosti, zaměstnance, finanční situaci apod. Vnější prostředí představují faktory z makrookolí i mikrookolí, které jakýmkoliv způsobem organizaci ovlivňují. Jednou z možností, jak analyzovat vliv faktorů globálního prostředí je STEP analýza, která se zaměřuje

na společenské, technologické, ekonomické a politicko-právní segmenty. Mít vhodnou podnikatelskou pozici znamená, že organizace zvyšuje své příjmy a investuje tak, aby posilovala svou konkurenceschopnost na trhu. Konkurenceschopnost organizace velmi úzce souvisí s jejími silnými a slabými stránkami. Co se týká vnějšího prostředí, tak to organizaci nabízí buď příležitosti anebo pro ni představuje hrozby. Hlavním nástrojem pro stanovení silných a slabých stránek a také pro identifikaci příležitostí a hrozeb je SWOT analýza [12].

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Nejčastěji se používá při identifikaci faktorů a skutečností, které pro organizaci představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tato analýza slouží k otevřenému hodnocení organizace a je velmi účinným nástrojem k deskripci celkové situace organizace. Účelem této diagnózy je určit takové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mají strategický význam. Používá se však i při analýzách zaměřených na problémy taktického a operativního řízení, popřípadě lze zpracovat osobní SWOT analýzu, která je zaměřená na jednotlivce. Analýza vnitřního prostředí slouží k určení toho, co organizace zvládá dobře, tedy její silné stránky, ale i toho, co se jí příliš nedaří čili slabé stránky. Silné a slabé stránky představují vše, co ovlivňuje chod organizace, jako například schopnost poskytovat vysoce kvalitní služby, vztahy s okolím, pověst apod. Často také souvisejí se zaměstnanci, tedy s jejich odbornou zdatností, dovednostmi, flexibilitou, nebo loajalitou vůči organizace. Analýza vnějšího prostředí představuje identifikaci příležitostí, tedy očekávaných jevů a událostí, které mohou danou organizaci podpořit v její strategii, a hrozeb, což jsou ty události, které mohou naopak zabránit v realizaci její strategie. Mezi příležitosti může patřit například dodatečné vzdělávání zaměstnanců, spolupráce s dalšími organizacemi, zlepšení propagace nebo rozšíření cílových skupin zákazníků. Naopak hrozbu může představovat konkurence v podobě ostatních organizací, omezení finančních zdrojů, nepříznivá vládní politika nebo odliv kvalifikovaných zaměstnanců. Fakta pro tuto analýzu je možné získat prostřednictvím převzetí dat z jednotlivých dílčích analýz, porovnání s konkurencí nebo např. brainstormingem [23]. Rozložení SWOT analýzy je možné vidět v tabulce 1.

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky (S) Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášej výhody jak zákazníkům, tak organizaci. S (STRENGTHS)	Slabé stránky (W) Zde se zaznamenávají ty věci, které organizace nedělají dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní organizace vedou lépe. W (WEAKNESSES)
Příležitosti (O) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníka a přinést úspěch. O (OPPORTUNITIES)	Hrozby (T) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků, zaměstnanců apod. T (THREATS)

Zdroj: vlastní zpracování podle [23]

Silné stránky umožňují organizaci využívat příležitosti, které se v jejím okolí vyskytují, a naopak eliminovat případná rizika, která jí hrozí. Na druhou stranu slabé stránky omezují organizaci ve využívání příležitostí a prohlubují ohrožení, kterým je organizace vystavena. Z tohoto důvodu je důležité, aby organizace stanovila své silné a slabé stránky ve vztahu k příležitostem a hrozbám, které jsou v jejím okolí. Organizace by se tedy měla soustředit na maximální využití příležitostí a vyzdvižení těch silných stránek, které pro ni mají strategický význam. Nutné je pokusit se eliminovat slabiny a ohrožení [24]. Výsledky, které vycházejí ze SWOT analýzy je nutné sumarizovat, což umožňuje matice, kterou je možné vidět v následující tabulce.

Tabulka 2: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...
Příležitosti (O) 1. ... 2. ...	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (MINI-MAXI: překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (MAXI-MAXI: využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. ... 2. ...	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (MINI-MINI: minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (MAXI-MINI: využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: vlastní zpracování dle [23]

WO strategie „hledání“ se soustředí na využívání příležitostí pro odstranění slabých stránek. Příkladem v tomto případě může být získání dodatečných finančních zdrojů k využití příležitostí. SO strategie „využití“ využívá silné stránky organizace ke zhodnocení příležitostí objevených ve vnějším prostředí. Kombinace silných stránek a příležitostí, které umožňují realizaci této strategie, se však v reálném životě vyskytují pouze ojediněle. Z tohoto důvodu vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje. WT strategie „vyhýbání“ představuje určitou obranu zaměřenou na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. V této pozici organizace ve většině případech bojuje o přežití. Strategie ST „konfrontace“ se využívá v případě, kdy je organizace dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením [3].

Slavík [25] ve své knize uvádí, že SWOT analýzu je nutné vytvářet s ohledem na účel, pro něž je zpracovávána, čímž organizace docílí relevantních závěrů. Takto vytvořená analýza, která se soustředí na určitou problematiku, by neměla být mechanicky použita na řešení jiných otázek. SWOT je dále také nutné zaměřit pouze na podstatná fakta a jevy a redukovat ty méně důležité. Příliš mnoho faktů totiž komplikuje výběr strategie. SWOT analýza by měla být objektivní, což znamená, že by neměla obsahovat subjektivní názory zpracovatele, ale objektivně odrážet vlastnosti organizace a prostředí, ve kterém se nachází. Výstupy analýzy jsou poté východiskem pro formulaci vize a výběr vhodné strategie.

2.1.2 Organizování

Organizování představuje cílevědomou činnost jednotlivce, respektive skupiny nebo managementu, jejímž cílem je vytvořit nezbytné předpoklady k zahájení realizace cílů. Organizování bezprostředně navazuje na plánování a je důležité, aby se vždy uskutečňovalo v souladu s posláním, vizemi, cíli, strategiemi a plány organizace. Výsledkem organizování je buď vybudování funkční organizační struktury nebo její zdokonalení. V případě neziskových organizací se může jednat například o personální zajištění nebo dostupnost poskytované sociální služby. Lze jej tedy chápat jako přerozdělování, nebo určování různých činností různým lidem, ve smyslu dělby práce určené k dosažení cílů. Jeho smyslem je vytvořit efektivní prostředí pro všechny pracovníky.

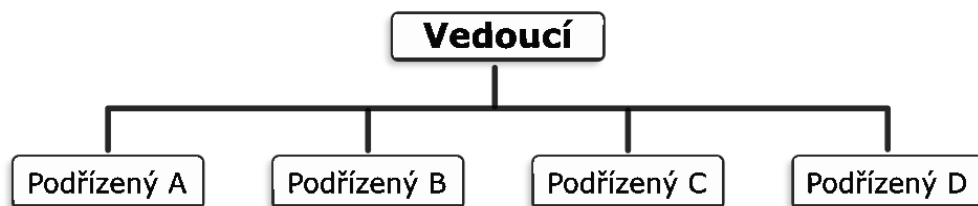
Úkolem vedoucího pracovníka je přesně určit kompetence jednotlivých pozic či konkrétních pracovníků. Každý člen týmu musí přesně znát svou náplň práce, kompetence, svá očekávání ohledně jeho práce, a to nejen co se týče kvality, ale také času. Všichni pracovníci mají své možnosti, schopnosti, dovednosti a činnost každého jednotlivce je jen částí aktivit

organizace. V případě neziskových organizací by měl mít každý sociální pracovník, který organizuje, snahu o dosažení co největšího synergického efektu. Vedoucí, který je zároveň i sociální pracovník, se podílí na vytváření rolí a pracovních náplní jednotlivých pracovníků, vytváří pracovní skupiny, přiřazuje pravomoci a odpovědnosti každému členovi týmu. Pro to, aby vše fungovalo tak, jak má je vhodné znát a pracovat především se specializací a kvalifikací všech pracovníků, tedy zohlednit jejich dosažené vzdělání, různé kurzy, výcviky, stáže, praxe apod. Dále je důležité poznat pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit, což znamená určit co je potřeba vykonávat a jaká kvalifikace je k výkonu této činnosti potřebná. Je nutné také přesně stanovit čas, který je potřebný pro splnění stanoveného úkolu, znalost produktu (v případě neziskových organizací znalost poskytované sociální služby) a znalost potřeb a očekávání uživatele. Vedoucí pracovník by měl být schopný rozdělit pracovníky na jednotlivá pracoviště tak, aby jejich práce byla co nejvíce efektivní a nedocházelo ke zbytečným časovým prodlevám [6].

Organizační struktura představuje vnitřní uspořádání organizace, tedy vnitřní hierarchii. Skládá se z organizačních útvarů, které tvoří jednotlivé organizační stupně. Vztahy mezi jednotlivými organizačními stupni představují vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Mezi základní charakteristiky organizační struktury patří rozpětí řízení a dělba pravomocí [21]. Rozpětí řízení představuje počet přímých podřízených jednomu nadřízenému. Pojem optimální rozpětí řízení vyjadřuje počet pracovníků, které je schopen jeden nadřízený vést. Toto optimum ovlivňuje celá řada faktorů, jako např. individualita, kvalifikace, schopnosti manažera i samotných podřízených, druh a složitost práce apod. Pravomoci znamenají právo rozhodovat a vydávat příkazy k provádění těchto rozhodnutí. Musí být však v souladu s odpovědností za prováděná rozhodnutí. Pravomoc se společně s odpovědností označuje jako kompetence neboli působnost [12].

Organizační struktury mohou být buď formální, nebo neformální. Formální organizační struktura slouží ke koordinaci a řízení aktivit lidí v organizaci, umožňuje efektivní činnosti organizace, sleduje její aktivity, koordinaci činností útvarů, přizpůsobení činností útvarů nebo sociální uspokojení pracovníků. Neformální organizační struktura působí na výkon poslání organizace složitou kombinací mezilidských vztahů v jejím rámci. Organizování se v tomto případě komplikuje tím, že všechny subjekty managementu vkládají do své práce řadu emocionálních prvků a potřeb, takže vzájemné vztahy nejsou pouze formálními. Na základě dělby pravomocí rozděluje Vágner [21] formální organizační struktury na tři typy, a to na liniovou, funkcionální a liniově-štábní.

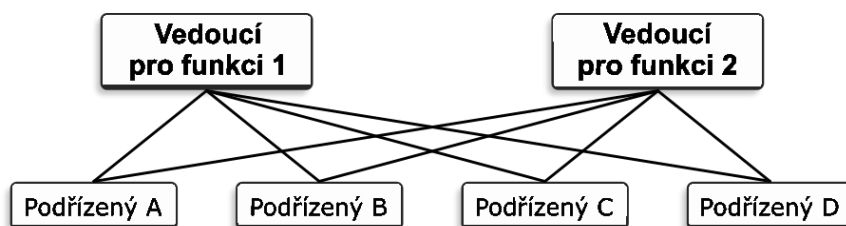
Liniová struktura, která je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Pro tento typ organizační struktury je typické respektovat pouze jediného odpovědného vedoucího a dodržovat jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými.



Obrázek 4: Liniová organizační struktura

Zdroj: [22]

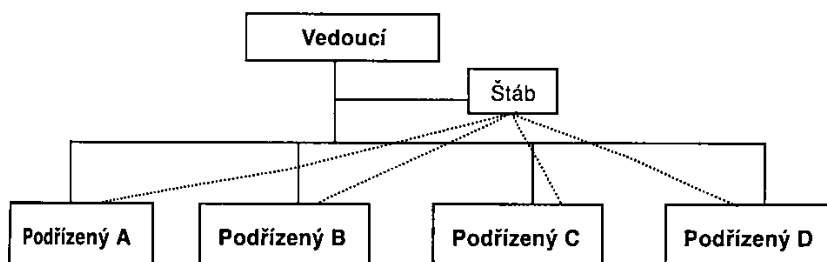
Funkcionální strukturu tvoří funkcionální prvky a funkcionální vazby. Pro tento typ organizační struktury jsou typické mnohostranné funkčně-specializované vazby. Každý pracovník má dva funkčně-specializované přímé nadřízené. Není zde tedy respektován princip jediného nadřízeného.



Obrázek 5: Funkcionální organizační struktura

Zdroj: [22]

Liniově-štábní struktura představuje kombinaci dvou předchozích organizačních struktur. Z liniové struktury převzala jasné kompetence při vytváření přirozených koordinačních center pro koordinaci činností, jednoduché vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, přehlednost apod. Naopak z funkcionální struktury převzala specializaci funkčních manažerů a jejich vysokou odbornost.



Obrázek 6: Liniově-štábní organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování podle [22]

Při vytváření organizační struktury musí každá organizace vycházet z procesů a procesní mapy a je důležité uvažovat strategicky směrem dopředu. Důležité také je stanovit odpovědnosti a pravomoci každého pracovního místa, to znamená vytvořit analýzu pracovní funkce. Náplň každé pozice vychází z požadavků na zajištění personálních zdrojů daných procesů a v něm realizovaných činností. Na základě analýzy pracovní pozice organizace získá seznam požadavků na její funkci a zároveň i podklad pro nastavení procesu jako takového. Výstupem této analýzy je poté popis pracovní pozice, což jsou v podstatě minimální požadavky, které jsou pro výkon funkce nezbytné. Popis pracovní pozice tak zohledňuje skutečné potřeby, a ne pouze touhy a přání organizace [6].

2.1.3 Personalistika

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, má-li k dispozici materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Právě lidské zdroje jsou pro organizaci klíčovými a mají největší bohatství. Personalistika představuje tu část řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka jako pracovní síly. Jedná se tedy o obsazování pozic v organizační struktuře nejschopnějšími lidmi, kteří mají dostatečnou kvalifikaci a požadované vlohly. Kvalifikací se rozumí specifický stupeň a typ vzdělání, ukončeného stanovenými zkouškami, který je potřebný k výkonu dané profese. Ve většině případech je kvalifikace a její zvyšování podmínkou pro úspěšnou pracovní kariéru a ovlivňuje mobilitu pracovníků. Vlohly jsou oproti tomu chápány, jako psychologicky vrozený předpoklad pro vykonávání dané činnosti. Vlohly se však vztahují i k emocionalitě a rozlišují se obecnější (např. k zapamatování nebo k myšlení) a specifické (např. prostorová představivost nebo hudební sluch). Personalistika se ovšem zaměřuje i na další proškolení, kariérní růst a podporu zaměstnanců [3].

Boukal [26] uvádí, že v případě větších organizací se výběrem pracovníků zabývají specialisté, tedy personalisté, popřípadě personální oddělení. Ve středních a malých organizacích se o výběr a rozmisťování pracovníků stará střední management. Co se týká neziskových organizací, tak zde mimo pracovníků, kteří jsou v řádném pracovním poměru, mohou pracovat i dobrovolní pracovníci. Nestátní neziskové organizace potřebují pracovníky, kteří jsou motivovaní, individuálně se rozvíjejí a nejsou subjekty jednotlivých funkcí. Personalistika obecně představuje souhrn činností, které souvisejí se zařazováním pracovníků do pracovního procesu. Jedná se především o plánování a zajišťování jejich počtu, péči o ně a jejich růst, tvorbu pracovních podmínek a jejich odměňování.

Existuje mnoho metod pro výběr pracovníků, základem je však vždy stanovit reálné požadavky na danou pracovní pozici. Organizace se může rozhodnout, zda zvolí výběr nového pracovníka z vlastních řad, nebo z toho, co trh práce nabízí. Základem je však, v mnoha případech, vyplnění určitého dotazníku, životopis a motivační dopis. Rozhodující je často vzdělání, které ovšem nezaručuje dostatečné schopnosti a dovednosti pro vykonávání dané pracovní pozice. Dalším krokem bývá pohovor na základě kterého, by se měla určit vhodnost uchazeče pro určité pracovní místo. Ovšem vybírat pracovníky pouze na základě představ organizace není možné a mnohem lepší je si vychovat vlastní odborníky. Úkolem řízení lidských zdrojů tedy je zařazovat správné pracovníky na správná místa, udržovat jejich neustálou připravenost, optimálně využívat jejich pracovní schopnosti, formovat tým a efektivně pracovníky řídit, dosahovat jejich personálního a sociálního rozvoje a zajistit dodržování všech zákonů v oblasti práce.

V neposlední řadě je také v této oblasti důležitá adaptace nových pracovníků, protože žádný nově příchozí zaměstnanec není stoprocentně výkonný. Je tedy vhodné, aby organizace měla připravený určitý adaptační proces, který umožní rychlé seznámení s fungováním organizace a zapojení do pracovního procesu. Cílem adaptace tedy je umožnit novým zaměstnancům rychle se zapojit do chodu organizace a zajistit jejich plnou pracovní výkonnost. Adaptační proces by měl také zabránit jejich případné nespokojenosti, která je často způsobena nedostatkem informací, nedostatečným zvládnutím pracovních úkolů či nejasným pracovním očekáváním. Díky adaptaci se nový zaměstnanec lépe začlení do nového pracovního prostředí, přivykne pracovním úkolům a získá určité odborné zapracování [6].

V knize *Management a kvalita sociálních služeb* [6] autoři také uvádějí, že součástí personalistiky je i hodnocení pracovníků. Jedná se o jednu z klíčových kompetencí manažerů, která má velký význam pro vlastní sebepoznání. Upřesní také pohled na ostatní spolupracovníky, se kterými jsou manažeři v kontaktu. Hodnocení je proces, který může přinést změny, posiluje organizační kulturu, komunikační strategii a má vliv i na reálnou výkonnost zaměstnanců. Hodnocení zpravidla spočívá ve zjišťování toho, jak každý pracovník provádí svou práci, jak plní své úkoly, jaké je jeho chování na pracovišti, jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům nebo uživatelům apod. Zjištěné výsledky je poté potřeba sdílet jednotlivým pracovníkům a společně hledat cestu ke zlepšování pracovní výkonnosti a vytvořit opatření, které tomu mají napomoci. Hodnocení může být buď formální anebo neformální. Neformální hodnocení je průběžné, probíhá příležitostně a je ovlivněno aktuální situací a pocitem hodnotitele. Naproti tomu formální hodnocení je racionálnější a standardizované.

Probíhá v pravidelných časových intervalech a jeho rysem zpravidla bývá plánovitost a systematičnost. Hodnocení pomáhá budovat funkční tým a motivuje pracovníky k dobrým pracovním výkonům. Je vhodné, aby probíhalo v pravidelných intervalech a mělo by poskytovat aktuální informace. Jeho smysl spočívá ve zlepšení zaměstnance především v komunikaci, osobním rozvoji a ve zkvalitnění jeho pracovních činností.

2.1.4 Vedení

Vedení znamená schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Vedení můžeme chápat jako rozdělování úkolů, ovlivňování postojů a chování spolupracovníků. Dobrý manažer by tedy měl znát potřeby a touhy všech zaměstnanců. Důležité jsou pro něj také vlastnosti, jako komunikativnost, schopnost spolupracovat a motivovat.

Podstatu manažerské pozice definuje Peter Drucker takto: „*Podstata nespočívá v osobnosti člověka. Nejdůležitější je poslání, které si vůdce vytyčil. Proto je jeho úkolem číslo jedna zamyslet se nad svým posláním i posláním organizace.*“ [9]. Nejdůležitějším úkolem vůdce je umět předvídat krizi v organizaci. Pokud organizace správně předpoví blížící se krizi, je schopna se připravit na její odvrácení nebo jí dokonce úplně zabránit. Úkolem správného manažera není své podřízené řídit, ale vést. Lidé ve většině případech potřebují výzvy ke svým schopnostem, chtějí vidět výsledky své práce a také oceňují, když se s nimi jedná jako s partnery, a ne jako s podřízenými [20]. Existuje jistý rozdíl mezi vedenou a řízenou organizací. Vedení je soustředěno strategicky (zaměřeno nahoru), jeho moc se odvíjí od hodnot a principů a je na nejvyšším stupni řízení. Naopak řízení je zaměřeno dolů a organizuje lidské, časové a finanční zdroje tak, aby se uskutečnila vize vedení. Základní rolí řídicího pracovníka je využít svůj vliv k zefektivnění práce celého týmu. Existují dva typy osobnosti manažera, a to buď nominální, který je formálně určen (např. vedoucí pracoviště, oddělení, odborů atd.) anebo neformální, což může být např. dominantní osoba nebo vůdčí jedinec [27]. Manažer by měl v každé situaci uvažovat racionálně a strategicky. V následující tabulce můžeme vidět rozdíl mezi neefektivním a efektivním manažerem.

Tabulka 3: Neefektivní a efektivní manažer

Neefektivní manažer	Efektivní manažer
Orientuje se více na odbornost, méně na lidi.	Kombinuje odbornost a práci s lidmi, řídí i směrem nahoru, podporuje tým, vytváří sítě.
Málo, nerad nebo špatně deleguje pravomoci.	Dobrovolně spolupracuje, vidí v tom výhodu.
Nerad rozhoduje, dlouho váhá.	Má elán, rozhodnost, schopnost zvládnout konflikt, krize.
Spíše udržuje stav, než aby přicházel s něčím novým.	Má jasnou vizi, vidí širší souvislosti.
Není taktický, volí stále stejný styl chování vůči různým lidem a situacím.	Je adaptabilní, loajální, ve svém chování nese hodnoty, které vyžaduje.
Spravuje, zachovává daný stav.	Hledá řešení, má potřebu inovace.
Situaci nad jeho síly řeší autoritativním rozhodnutím.	Zná své výhody a omezení, využívá a podporuje silné stránky druhých.

Zdroj: [8]

Vedení lidí se dá rozlišit na tři základní styly, a to autokratický (autoritativní), participativní (demokratický) a liberální. Pro autokratický styl vedení je typické, že vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje podřízeným formou příkazů. V tomto případě je komunikace velmi jednoduchá a jednoznačná, tedy shora dolů jsou příkazy a zesponu nahoru jsou hlášení o jejich plnění. Podřízení nemají téměř žádnou autonomii pro vlastní rozhodování a funguje zde přísná disciplína. Motivace je založena na autoritě. Tento styl vedení se často uplatňuje v případě, kdy se jedná o jednoduchou práci vykonávanou méně kvalifikovanými pracovníky a existuje zde výrazná kvalifikační převaha vedoucího pracovníka. V případě participativního stylu vedení vedoucí pracovník formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti spolupracovníků. Vedoucí tedy předloží problém, poté shromažďuje možné návrhy jeho řešení, a následně sám rozhodne. Tento styl se vyznačuje vyšší autonomií pracovníků. Motivace je založena na očekávání odměn a aktivní spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. Používá se v podmínkách složitější tvůrčí práce, vykonávané kvalifikovanými pracovníky. Liberální styl vedení se vyznačuje velkou autonomií pracovníků. Vedoucí pracovník v tomto případě rozhoduje pouze o základních cílech. Všechna ostatní rozhodnutí jsou svěřována těm, kteří dané úkoly vykonávají. Používá se především v kolektivu vysoce kvalifikovaných pracovníků vykonávající vysoce tvůrčí práci [3].

Při vedení organizace je velmi důležitá motivace, jak uvádí ve své knize Blažek [17]. Ta je charakterizována jako vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování člověka. Pojem motivace vyjadřuje příčiny lidského jednání a představuje vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování

člověka. Jedná se o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv. Tím se vysvětluje konkrétní lidské jednání, které souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle. Motivem může být vnitřní potřeba, síla zájem nebo např. přání podněcující jednání člověka. Motivaci ovlivňují vnější kritéria, která jsou daná okolím, ale i vnitřní kritéria daná člověkem. Manažer by měl brát při motivaci v potaz osobnost každého pracovníka. Řízení vyžaduje vytvářet takové prostředí, které povede k naplnění cílů organizace, proto cílem manažera by nemělo být s lidmi manipulovat, ale poznávat to, co je motivuje.

2.1.5 Kontrolování

Kontrola zjišťuje skutečný stav a porovnává ho se stavem plánovaným. Pro manažera představuje poznání, jak podřízení plní úkoly, dodržují normy a jaký je výsledek práce organizace. Cílem kontrolování je včasné zjištění odchylek od konkrétního záměru, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim. Plní funkci tzv. zpětné vazby, tedy informuje vedoucí o tom, jak probíhá určitý proces. Odchytky od žádoucího stavu mohou být buď pozitivní nebo negativní. Pozitivní jsou tehdy, když bylo dosaženo lepších výsledků, než bylo plánováno a negativní naopak, pokud bylo dosaženo výsledků horších, což může být zapříčiněno např. narušením norem nebo pravidel [27]. Každá kontrola by měla být co možná nejvíce hospodárná, proto je důležité také zvážit, jak často se budou kontroly provádět. Zaměstnanci většinou kontroly odmítají, a to proto, že je vnímají jako projev nedůvěry, diskriminace a svým způsobem i jako ohrožení. Pro manažery je v takovéto situaci důležité vysvětlit smysl kontroly, aby zmírnili odpor spolupracujících. Také je zapotřebí, aby byly výsledky využívány i ve prospěch kontrolovaných, a to ve formě pochval, ocenění nebo odměn. Kontroly se mohou klasifikovat podle hledisek, které jsou uvedeny v následující tabulce [12].

Tabulka 4: Klasifikace kontrol

Hledisko	Forma kontroly
Dle místa	Přímá
	Nepřímá
Dle časové souslednosti	Předběžná
	Průběžná
	Následná
Dle doby trvání kontroly	Nepřetržitá
	Občasně pravidelná
	Občasně nepravidelná
Dle rozsahu kontroly	Komplexní
	Dílčí
Dle homogenity	Globální
	Individuální souhrnná
	Individuální namátková
	Individuální výběrová

Zdroj: [27]

Kontrola je jednou ze základních manažerských technik a je nutné, aby si ji osvojil každý vedoucí pracovník. Jedná se o neustálé sledování a kritické hodnocení chování, nastalých jevů, situací a procesů v organizaci. Hlavním účelem je udržení organizace ve správném směru, který byl stanoven při formulaci cílů. V případě, že se současný stav odchýlil od stavu požadovaného a je v ohrožení naplnění cílů organizace, je důležité, aby manažer přijmul konkrétní opatření k nápravě zjištěných nedostatků. Kontrolovat je možná jak ukončené procesy, tak ty, které stále probíhají. Kontrolu může manažer provádět buď sám anebo ji delegovat na jiného pracovníka. V případě neziskových organizací provádí manažer především operativní kontroly, které kladou důraz především na dílčí činnosti prováděné uvnitř organizace. Každá kontrola je nástrojem k úspěšnému vedení organizace a poskytuje informace potřebné pro koordinaci a usměrňování různých aktivit [6].

Velmi důležitá je také kontrola docházky pracovníků, plnění jejich pracovních povinností, využívání a dodržování pracovní doby, dodržování pravidel bezpečnosti a hygieny při práci. Kontrola však může i negativně ovlivňovat chod organizace, a to především v případě, jedná-li se o nadměrný počet kontrol nebo naopak kontrolní vakuum, negativní je i formalismus v kontrolní činnosti a v přístupu k ní [27]. Pro účinnou kontrolu je, dle autorů knihy *Management sociálních služeb* [6], potřeba dodržovat určité fáze kontrolního procesu:

1. stanovení cílů kontroly – vedoucí pracovník musí vědět, co přesně bude kontrolovat,
2. informace, které manažer získal z různých zdrojů, musí být ověřeny,
3. jasné a přesné zhodnocení zjištěného stavu,
4. z kontroly musí vzniknout návrhy opatření pro všechny zainteresované strany,
5. je nutné, aby po určitém čase proběhla zpětná kontrola.

3 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

„Každý subjekt musí získávat zdroje na krytí nákladů svých činností. Nezáleží na tom, jestli je to soukromý nebo veřejný sektor, je to otázka samotné existence subjektu. Financování NO je velmi specifické. Spojuje v sobě prvky ekonomické, finanční, ale i sociální, společenské či marketingové.“ [5]

Každá organizace, ať zisková či nezisková, potřebuje finanční zdroje pro naplnění svého poslání. Neziskové organizace existují v prostředí tržní ekonomiky a bez určitého množství finančních prostředků by nemohly svou činnost vykonávat. Za získání dostatečných finančních prostředků zodpovídá management nebo specializovaný pracovník, tzv. fundraiser [20]. Neziskové organizace musí vytvářet strategie vedoucí k dlouhodobému zajištění finančních zdrojů, což znamená, že se tyto organizace musejí obracet na subjekty, které se chtějí v určité míře podílet na jejich fungování, ať už jsou nebo nejsou příjemci jejich služeb. Pro subjekty, které se rozhodnou finančně podporovat neziskové organizace je velmi důležitá jejich důvěryhodnost, protože právě ta je základním předpokladem NO pro plnění jejich cílů a poslání. Jinými slovy subjekty investují do neziskových organizací, kterým důvěřují a jejichž cíle a poslání jsou jim blízké. Vizitkou efektivní neziskové organizace je finanční otevřenost, která představuje schopnost prokázat, že peníze jsou používány v souladu s cíli organizace. Cílem neziskových organizací není zisk, proto tyto instituce mají tendenci neklást přílišný důraz na výkonnost a výsledky, a to i přesto, že výkonnost a výsledky jsou v těchto typech organizací mnohem důležitější než v podniku [7].

Dle Boukala [26] financování neziskových organizací zahrnuje především zajišťování finančních zdrojů, které jsou potřebné pro bezproblémový chod organizace, dále pak řízení závazků a aktiv, finanční analýzy, plánování a v neposlední řadě také risk management. Hlavními cíli finančního řízení organizace je zajistit dostatek prostředků pro přežití nebo rozšíření organizace, omezení její závislosti, vybudování podpory a vytvoření udržitelné organizace. Klíčovou fází pro každou neziskovou organizaci je finanční plánování, jehož hlavním nástrojem je tvorba rozpočtu. Rozpočet je plán činnosti organizace vyjádřený v peněžních jednotkách a zpravidla se sestavuje na určité časové období. V rozpočtu je tedy možné nalézt informace o tom, kolik peněz bude organizace potřebovat a z jakých zdrojů je získá. Rozpočet je nedílnou součástí plánu činností organizace a poskytuje předpoklad, kolik finančních prostředků získá. Dále také pomáhá při řízení a hodnocení činností organizace, protože umožňuje periodické porovnávání předpokladů se skutečností. Rozpočet hraje

důležitou roli i při získávání finančních prostředků, neboť potenciálnímu dárci může organizace ukázat, jak budou vložené prostředky použity pro naplnění cílů organizace.

3.1 Principy a způsoby financování neziskových organizací

Existuje pět základních principů financování neziskových organizací, mezi které patří vícezdrojové financování, samofinancování, fundraising, neziskovost a daňové úlevy.

Nezisková organizace by neměla spoléhat pouze na jeden zdroj financování pro své projekty a provoz. Je potřeba mít více zdrojů, které může organizace využít pro financování svých veřejně prospěšných činností. Jedním z důvodů pro využívání vícezdrojového financování je fakt, že většina externích dárců není ochotna hradit celkové náklady konkrétního projektu či provozu organizace. Veškeré činnosti NO musí být kryty zdroji použitelnými na krytí konkrétní aktivity. Existují různé typy finančních zdrojů, může se jednat např. o veřejné a soukromé zdroje, individuální dárcovství, veřejné sbírky, přímé a nepřímé zdroje. V praxi je vhodná kombinace více zdrojů financování najednou [26].

Pelikánová [5] uvádí další obecný princip při financování neziskových organizací, kterým je samofinancování. To může probíhat formou prodeje vlastních výrobků a služeb, finančních investic, podnikáním, pronájmy majetku nebo členskými příspěvky. Samozřejmě platí, že čím vyšší je míra samofinancování, tím vyšší je i nezávislost organizace na ostatních zdrojích, což úzce souvisí i s nezávislostí v rozhodování NO. Stejskal spolu s dalšími autory [4] uvádí, že mezi výhody samofinancování také patří flexibilita vydělaných peněz, protože tyto peníze může NO utratit podle své vlastní vůle. Mezi další pozitiva patří plynulejší tok financí do organizace. Samofinancování může mít i psychologické výhody, jako např. posílení sebevědomí zaměstnanců, nebo vytváří prostor pro rozvoj lidských zdrojů v organizaci.

Fundraising v doslovném překladu znamená zvyšování či budování fondu, zdroje, respektive finančního obnosu, který je určený k danému cíli. Představuje aktivní činnosti organizace za účelem získání vnějších zdrojů financování. Organizace se soustředí na oslovování dárců a budování vzájemných vztahů, v nejlepším případě dlouhodobých partnerství. V případě, že je proces fundraisingu úspěšný, je jeho výsledkem získání dodatečných finančních zdrojů, a to ať hmotných nebo nehmotných. Nejedná se však jen o získávání finančních prostředků, které jsou potřebné k přežití, ale také o získávání důvěry a s tím související stability organizace [26]. Velmi důležité jsou v tomto případě kvalitní interní a externí vztahy, které ovlivňují především dobré jméno a image organizace. Existují různé metody fundraisingu. Jednou z nich je osobní setkání, které patří mezi jednu z nejúčinnějších metod fundraisingu. Mezi další

metody patří veřejná sbírka, telefonická kampaň, poštovní kampaň nebo inzerce. Fundraising se může realizovat v následujících formách:

- *individuální fundraising* – získávání finančních prostředků od jednotlivců ve formě daru, veřejné sbírky, loterie, dobročinné aukce apod.,
- *firemní fundraising* – hledání firem, které budou ochotny poskytnout dary, finance z dobročinné aukce, zapůjčit prostory, pracovníky apod.,
- *fundraising od státních donátorů* – získávání prostředků formou projektů státní správy a místní samosprávy,
- *nadace, nadační fondy* – finance získané formou projektů, grantů, dotací,
- *Evropská unie* – prostřednictvím projektů a zakázek Evropské unie.

Neziskovost znamená, že všechny příjmy musí být transparentní a musí se používat na úhradu nákladů činností, které souvisejí s naplňováním cílů NO. Zisky se nemohou používat na obohacování vlastníků nebo členské základny. I veškerý zisk z vedlejší činnosti musí být použit na hlavní neziskovou činnost. Základem těchto typů organizací je neziskový princip, což je hlavní rozdíl oproti podnikatelskému sektoru. Je velmi důležité zachovávat transparentnost neziskového nakládání se zdroji, která je zabezpečena např. zveřejňováním výročních zpráv, tiskovými zprávami apod. [5].

Dalším principem NO jsou daňové úlevy, tedy osvobození od daní. Tento princip je možné uplatňovat dvěma směry, a to buď ve vztahu na organizačně-právní formu, anebo ve vztahu na činnosti poskytované organizací bez ohledu na právní formu. Existují základní daňové režimy pro toky finančních prostředků, a to:

- *osvobození finančních toků NO od daní* – osvobození příjmů z hlavní a vedlejší podnikatelské činnosti neziskové organizace od daně z příjmů právnických osob, osvobození od majetkových daní apod.,
- *úlevy na daních NO* – nezisková organizace je daňovým poplatníkem a žádné finanční toky nejsou osvobozeny od daně, ale z vypočítané daně z příjmu může uplatnit snížení daňové povinnosti v různé výši,
- *úlevy na daních donátorům* – možnost přispěvatelů uplatnit si výši daru jako nezdanitelnou část základu daně nebo odčitatelnou položku,
- *daňová asignace* – zvláštní daňový režim, ve kterém poplatník daně může poukázat část zaplacené daně konkrétní NO [4].

Způsob financování znamená, jak se dané organizaci zdroje poskytují, tedy jakým způsobem vcházejí finanční zdroje do organizace a jak je využívá. Určuje se vztah mezi financujícím a financovaným subjektem. Rozeznává se několik zdrojů financování, a to účelové, výkonové, globální a kombinované. Nejčastěji využívaným způsobem je účelové financování. Tento typ souvisí se základními principy financování, a to zejména s principy projektovosti a efektivnosti. Jakmile organizace získá finanční podporu od externího subjektu pro svůj projekt dá se předpokládat, že tyto finance budou účelově vázané, tedy organizace je může použít pouze na schválený projekt. Kontrola probíhá prostřednictvím položkového rozpočtu. Organizace musí obvykle využít zdroje do jednoho roku, pokud není stanoveno jinak a na konci roku proběhne vyúčtování a závěrečná zpráva. Podstata tohoto druhu financování spočívá v tom, že jsou přesně vymezeny činnosti, které budou z těchto zdrojů financované. Organizace nesmí překročit objem poskytnutých zdrojů, které získala a pokud tyto zdroje nevyčerpá, musí je vrátit zpět poskytovateli [4]. V případě výkonového financování se finanční prostředky poskytují výhradně po provedení naplánovaných aktivit či vytvoření výstupů poté, co je poskytovatel vyfakturuje. Tento způsob se snaží odstranit nedostatky a rizika předchozího druhu financování, protože akceptuje podnikatelské prvky a tržní přístup k poskytování výkonů. Výkonové financování se často také označuje jako refundace nákladů produkce. Globální financování se někdy také nazývá „lump sum“ financování a v tomto případě jsou finanční prostředky poskytovány v předem určeném objemu na komplexní zabezpečení služeb organizace. Ta dostane od financujícího subjektu prostředky na splnění stanovených úkolů. NO může tedy relativně volně disponovat s danými financemi a jejich objem se ve většině případů stanovuje bez podrobného rozboru nákladů a výnosů. Tento způsob však obsahuje i zčásti účelově vázané prostředky, které jsou vyčleněny položkovým výčtem (např. mzdové prostředky). V praxi se většinou uvedené způsoby financování kombinují a tím vzniká kombinovaný způsob financování, který odstraňuje nedostatky jednotlivých způsobů. Kombinací způsobů financování se dají odstranit nebo eliminovat některé nevýhody a rizika. Často se využívá kombinace výkonového a účelového financování nebo účelového financování s celkovým přidělem [5].

Dle Šedivého a Medlíkové [28] mají neziskové organizace celkem šest možností, kde mohou získávat finanční zdroje:

- veřejná správa (státní správa a samospráva),
- individuální dárci,
- podniky a podnikatelé,

- nadace a nadační fondy,
- ostatní instituce,
- příjmy z vlastní činnosti.

Z veřejné správy lze získat finanční prostředky prostřednictvím dotace nebo grantu. Tato skupina poskytuje širokou škálu prostředků. V některých případech funguje i zpětné financování, kdy organizace získá finanční zdroje až po ukončení celého projektu. Jednotlivá ministerstva mají své grantové systémy a pravidelně vyhláší soutěž, kde se neziskové organizace mohou ucházet o dotace. NO však musí vypracovat projekt a v některých případech sepsat i žádost. Organizace se nemusejí soustředit pouze na dotace nebo granty. Může se také jednat o zdroje souvisejí se zadáním veřejné zakázky, vyplývající ze smluv o poskytování služeb, poskytované na základě zákona nebo ostatní (někdy také výjimečné) zdroje. Další možností je financování z krajských, městských nebo obecních rozpočtů.

Individuální dárci poskytují finanční prostředky z osobních příjmů. V tomto případě je dárcovství závislé především na citové oblasti, kdy dárci financují organizace, které jim jsou určitým způsobem blízké a očekávají, že tyto organizace budou plnit společensky žádoucí a prospěšné cíle. Může se jednat o jednotlivce, kteří organizaci poskytli dar jednorázově nebo naopak pravidelné dárce, kteří poskytují organizaci již významnější finanční prostředky. Patří sem např. členové organizace, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin apod. Management NO se musí, pro získání individuálních dárců, snažit oslovovat veřejnost tak, aby se z ní stala tzv. „sympatizující veřejnost“, což představuje osoby, které jsou ochotny poskytnout finanční prostředky [28]. Pro plánování péče o dárce se velmi často využívá dárcovská pyramida, která je znázorněna na následujícím obrázku.



Obrázek 7: Dárcovská pyramida

Zdroj: [28]

Šipky mimo pyramidu představují směr, kterým dárci do pyramidy vstupují a šipky uvnitř znázorňují, kam se následně dárci posouvají, a to v závislosti na péči, kterou mu organizace poskytuje. V případě prvního daru je potřeba dárci dále motivovat, aby svou podporu zopakoval a v lepším případě se stal pravidelným dárcem. Pokud má dárci s organizací dobré zkušenosti, může se rozhodnout poskytnout významný dar. Ve špičce pyramidy jsou ti dárci, které si organizace naklonila natolik, že se rozhodli na ni pamatovat i ve své poslední vůli [26].

Třetím zdrojem financování pro neziskové organizace jsou podniky a podnikatelé, kteří jsou motivováni především svými podnikatelskými zájmy. Tyto subjekty ve většině případů přispívají především na nekontroverzní a bezpečná témata, přičemž některé větší podniky mohou mít vybudovaný i vlastní grantový systém, popřípadě koncept společenské odpovědnosti firem. Pokud chce organizace navázat vztah s firmou, musí tomu věnovat maximální pozornost. Velmi důležitá je i forma komunikace s těmito dárci. Klíčové je oslovit osobu, která ve firmě rozhoduje o přidělení daru a zaujmout ji. Tito dárci mohou poskytnout prostředky prostřednictvím sponzoringu, hmotného daru, nebo uspořádají sbírky mezi zaměstnanci, aukce apod.

Dalšími významnými dárci pro neziskové organizace jsou různé nadace nebo nadační fondy, a to i přesto, že se také jedná o neziskové organizace. Většinou tyto dárci mají vlastní politiku na základě které, udělují prostředky [3]. Každá nadace nebo nadační fond má své priority, kterými nejčastěji bývá řešení problémů a pomoc v nouzi. Organizace je žádají o finanční prostředky prostřednictvím předložených projektů. Získávání těchto prostředků je náročnější, ale zpravidla se jedná o vyšší částky.

Mezi ostatní instituce, které mohou poskytnout neziskovým organizacím finanční podporu patří např. zahraniční ambasády v ČR, obchodní komory apod. Skupina těchto dárců je velmi různorodá a pro organizace je důležité zjistit si firemní kulturu dané instituce a tomu přizpůsobit komunikaci [5]. Další možností, jak získat finanční prostředky, jsou příjmy z vlastní činnosti, kde se může jednat např. o prodej vlastních produktů a služeb, různé burzy, plesy, nebo aukce. Do kategorie vlastních zdrojů spadají také členské příspěvky, které každý člen organizace platí povinně zpravidla jednou ročně. Dále se může jednat o příjmy z doplňkových činností (např. pronájem ploch, budov, speciálního vybavení) nebo příjmy z podnikání (např. poskytování reklamy, pronájem prostor, pravidelná organizace různých akcí, vzdělávacích seminářů a zájezdů). Mezi další zdroje, které mají neziskové organizace k dispozici patří daňová asignace, tedy možnost poplatníků určit, že část odvedené daně z příjmu půjde konkrétní neziskové organizaci. V České republice však prozatím tato možnost není zavedena. Některé organizace

získávají své zdroje i pořádáním loterií a sbírek. Nepřímou formou podpory pro NO jsou daňové úlevy, tedy úlevy z placení daně do určité hranice zisku nebo osvobození od vybraných správních poplatků [7].

II PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se diplomová práce zaměřuje na dvě konkrétní organizace, a to na Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi a Květnou Zahradu, z.ú.. Práce především zkoumá a porovnává management a financování obou organizací. Tato část je zakončena porovnáním, zhodnocením, návrhy a doporučením.

4 MOST NADĚJE – AZYLOVÝ DŮM PRO MATKY S DĚTMI

Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi (dále jen Most naděje) je pobytová služba sociální prevence, která je registrovaná podle Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Registraci provedl Krajský úřad Pardubického kraje v Registru poskytovatelů sociálních služeb. Provozovatelem sociální služby je spolek *Náš domov Koclířov, z.s.* Azylový dům vznikl registrací MVČR dne 2. 11. 1998, a to jako *Občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov*. V souvislosti s platností Nového občanského zákoníku, došlo dne 1. 1. 2014 ke změně právní formy a občanské sdružení se změnilo na zapsaný spolek (dále z.s.), který byl zaregistrován ve spolkovém rejstříku. V návaznosti na tuto změnu došlo také k odsouhlasení nového názvu, a to *Náš domov Koclířov, z.s.* (dále jen *Náš domov Koclířov*). Sídlo společnosti je v obci Koclířov u Svitav, v Pardubickém kraji. Jedná se o nestátní neziskovou organizaci jejímž účelem je, mimo provozování sociální služby azylového domu, organizace osvětové, kulturně společenské a jiné zájmové činnosti. Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze [29].

Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi poskytuje pobytovou sociální službu partnerským nebo manželským párům, osamělým rodičům s nezletilými dětmi a těhotným ženám po dobu jednoho roku. Úkolem sociální služby je podpora ohrožených skupin obyvatel, kteří jsou buď sociálně vyloučeni nebo jsou na pokraji sociálního vyloučení. Usiluje o to, aby uživatelé sociální služby překonali svou nepříznivou životní situaci, posílili své kompetence a soběstačnost tak, aby došlo k jejich postupnému začlenění do ekonomického, sociálního a kulturního života společnosti, a to v co nejkratším možném časovém období. Vytváří jim především bezpečné zázemí, podmínky pro zajištění životních potřeb a výchovu dětí [30].

Mezi služby, které Most naděje poskytuje patří ubytování po dobu nepřevyšující zpravidla 1 rok, umožnění celkové hygieny těla, vytvoření podmínek pro zajištění úklidu, praní a žehlení osobního a ložního prádla, vytvoření podmínek pro samostatnou přípravu stravy, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Cílovou skupinou jsou matky nebo otcové s dětmi a těhotné ženy z celé České republiky. V posledních letech byla cílová skupina rozšířena o úplné manželské nebo partnerské páry s dětmi. Sociální služba je poskytována ve dvou obecních domech, které jsou částečně v bezplatné výpůjčce a částečně pronajaty od Obecního úřadu v Koclírově. Celková kapacita je 38 lůžek v deseti bytových jednotkách [30].

4.1 Poslání, cíle, zásady a péče o uživatele

Posláním sociální služby je pomoci lidem s dětmi překlenout jejich nepříznivou sociální situaci spojenou se ztrátou bydlení, zaměstnání, nedostatečným finančním zajištěním, nevhodnými podmínkami pro výchovu dětí a lidem, kteří jsou ohroženi sociálním vyloučením. Individuálním přístupem ke každému jednotlivci, popřípadě rodině, je aktivován jejich osobní potenciál tak, aby došlo k jejich postupnému začlenění do ekonomického, sociálního a kulturního života společnosti. Uživatelé jsou motivováni k samostatnosti a odpovědnosti za svůj osobní a rodinný život a je jim dán pocit naděje a důvěry [32].

Z rozhovoru s vedoucí pracovnící [30] vyplynulo, že cílem organizace je poskytovat i nadále kvalitní sociální služby, tak aby bylo docíleno získání certifikátu „*Cena kvality*“, kterou uděluje Senát parlamentu ČR. Dalším cílem je dosáhnout minimální finanční závislosti a rozšíření kapacity. V neposlední řadě organizace usiluje o zavedení terénní sociální služby pro rodiny s dětmi. V současné době je také velmi důležité získat prostory pro jejich fungování. Cíle ve vztahu k uživatelům jsou orientovány na to, aby uživatelé překonali svou nepříznivou životní situaci. Jedná se tedy především o vytvoření bezpečného zázemí a podmínek pro zajištění životních potřeb, snížení možnosti sociálního vyloučení, upevnění vztahů v rodině, zvýšení soběstačnosti a dovedností uživatelů, posilování sebedůvěry, respektování společenských norem a přijetí zodpovědnosti za své jednání, snaha o nalezení bydlení, finanční stabilita a minimalizování závislosti na sociální službě.

Důležitým aspektem jsou zásady, kterými se sociální služba řídí. Jedná se o profesionalitu, která je zajištěna tak, že jsou zaměstnání pouze kvalifikovaní pracovníci, kteří se snaží efektivně řešit situaci uživatelů. Podstatnou zásadou je také respekt k zachování lidské důstojnosti, důsledné dodržování lidských práv a svobod a respektování soukromí uživatelů. Dále pak diskrétnost, tedy ochrana osobních údajů a mlčenlivost. Všichni uživatelé sociální služby jsou vnímáni nestranně a rovnoprávně [31]. Ke každému uživateli je přístupováno individuálně dle jeho osobních cílů, potřeb a možností, je podporován v samostatnosti a aktivitě. V neposlední řadě je také důležitá spolupráce mezi zaměstnanci a zajištění

základního sociálního poradenství pro všechny uživatele. Individuální přístup k uživatelům je docílen tím, že každý uživatel má svého klíčového pracovníka, který s ním pracuje na sestavení individuálního plánu. Společně jsou stanoveny jednotlivé dílčí cíle, kterých chce uživatel dosáhnout, za podpory svého klíčového pracovníka. Důraz je kladen na vzájemnou důvěru mezi pracovníkem a uživatelem. Plnění těchto cílů by mělo vést k jejich osamostatnění, postupnému sociálnímu začlenění a také nezávislosti na sociální službě [33].

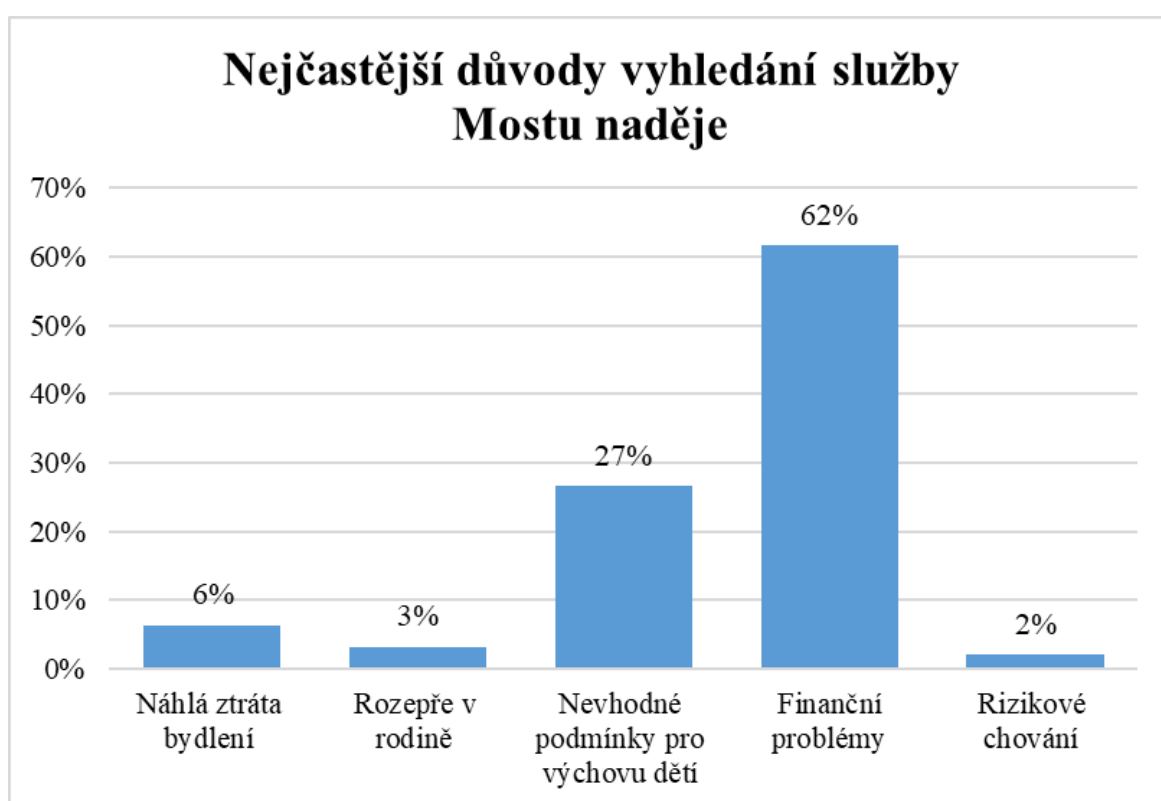
4.2 Management v azylovém domě

V roce 1998, kdy azylový dům vznikl, byl vedoucí organizace zároveň i sociální pracovník a byli mu podřízeni čtyři zaměstnanci, kteří pracovali s uživateli. Vedoucí pracovník měl za úkol zajistit chod azylového domu, a to jak po finanční stránce, tak po odborné stránce. Finanční prostředky se získávaly prostřednictvím dotací z MPSV a Pardubického kraje, popřípadě z nadačních fondů. V roce 2002, kdy prošel azylový dům rekonstrukcí, se navýšil počet zaměstnanců o sociálního pracovníka a vedoucí se mohl věnovat jen řízení azylového domu. Manažer azylového domu měl po této změně za úkol koordinovat sociální službu, personalistiku, realizaci projektů, zajištění financování, oslovování sponzorů a propagaci služby [32]. S účinností Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., museli všichni zaměstnanci, kteří neměli dostatečné vzdělání, absolvovat odborný rekvalifikační kurz, který byl akreditovaný MPSV. V této době měl azylový dům poměrně velké finanční problémy, kvůli nedostatku finančních prostředků v sociálních službách. Z tohoto důvodu byl závislý i na dotacích na mzdy z úřadu práce. Všichni pracovníci, kromě vedoucího azylového domu, měli uzavřený pracovní poměr na dobu určitou, a to vždy na daný kalendářní rok. Tento stav trval do roku 2010, kdy se situace stabilizovala a azylový dům na svoji činnost získal finanční prostředky z Evropských sociálních fondů. Od této chvíle bylo možné se všemi pracovníky uzavřít pracovní smlouvu na dobu neurčitou, což vedlo v personální oblasti k velké stabilizaci, jak ze strany pracovníků, tak ze strany organizace [29].

Od roku 2010 se počet zaměstnanců, ani celková organizační struktura nezměnila. V současné době je v azylovém domě zaměstnáno 8 stálých pracovníků. V průběhu fungování azylového domu management reagoval na poptávku společnosti a rozšířil svoji cílovou skupinu o úplné rodiny s dětmi. Ustálilo se také složení pracovního týmu a s uživateli pracují jen odborníci s patřičným vzděláním, kteří si i na dále pravidelně prohlubují své znalosti prostřednictvím akreditovaných kurzů. Organizace také zásadně zapracovala na svém strategickém plánu, standardech kvality a v neposlední řadě také pracovních postupech. Každý

pracovník má přesně stanovené postavení v organizaci, řídí se pracovními postupy a je odměňován v souladu se mzdovými předpisy. Vedoucí azylového domu zajišťuje chod celé organizace, jak v oblasti personální, kontrolní, zajištění financí, odměňování, tak i v oblasti zabezpečení kvality a propagace sociální služby [32].

Celá organizace, včetně managementu je orientována na žadatele o službu a své uživatele. Uchazeči o sociální službu azylového domu si nejdříve musí sami podat žádost o poskytnutí sociální služby, na jejímž základě jsou pozváni na sociální šetření, kde se mapují jejich hlavní problémy. Následující graf ukazuje, jaké byly nejčastější důvody pro vyhledání pomoci azylového domu v roce 2019.



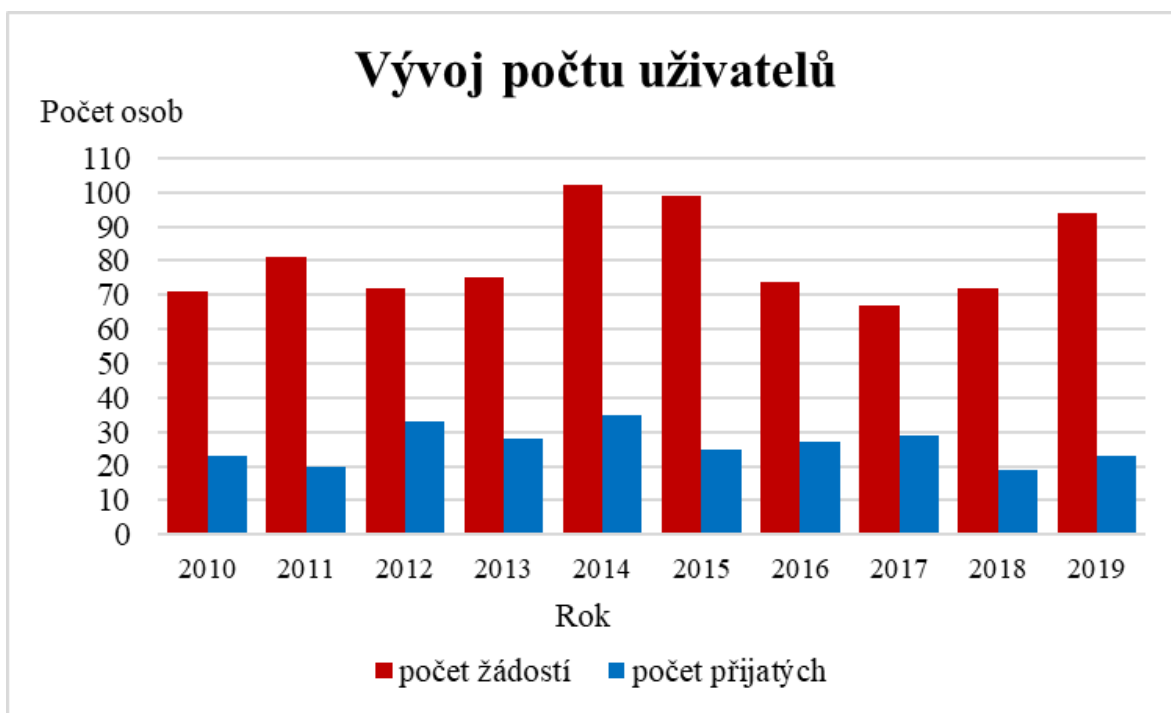
Obrázek 8: Nejčastější důvody vyhledání služby Mostu naděje

Zdroj: vlastní zpracování podle [31]

Můžeme vidět, že nejčastějším důvodem byly finanční problémy, následované nevhodnými podmínkami pro výchovu dětí. O poznání menší zastoupení má poté náhlá ztráta bydlení, rozepré v rodině a rizikové chování.

Již při sociálním šetření, které předchází přijetí do azylového domu, je uchazeč seznámen s prostorami azylového domu a jeho fungováním. Rozhodnutí o přijetí uchazečů provádí vedoucí pracovník společně se sociálním pracovníkem. S každým uživatelem je uzavřena

písemná Smlouva o poskytování sociální služby, která je platná maximálně na období jednoho roku. Uživateli je přidělen klíčový pracovník, se kterým je nejprve sestaven adaptační plán na prvních čtrnáct dnů a poté, ve spolupráci se sociálním pracovníkem, individuální plán. Individuální plán mapuje cíle uživatele, kterých chce prostřednictvím sociální služby dosáhnout. V průběhu poskytování sociální služby dochází k pravidelnému hodnocení, popřípadě i doplňování cílů v individuálním plánu. Ideální situací je, když se uživatel po opuštění azylového domu začlení zpět do společnosti a je schopen samostatného života. Most naděje spolupracuje s organizacemi, které navazují na sociální službu azylového domu, jako je například sociálně aktivizační služba, která pracuje jako terénní služba a je nápomocna uživatelům azylového domu v prvních dnech jejich samostatného života. V případě Mostu naděje svou situaci vyřeší zhruba 70 % uživatelů. Zbýlých 30 % hledají pomoc v dalších azylových domech [32]. V následujícím grafu můžeme vidět vývoj počtu uživatelů azylového domu a počtu žádostí za období let 2010 až 2019.



Obrázek 9: Vývoj počtu uživatelů v azylovém domě

Zdroj: vlastní zpracování podle [31]

Z grafu je patrné, že největší zájem o tuto službu byl za poslední dobu v roce 2014, dále pak v letech 2015 a 2019. Nejvíce podpořených osob bylo také v roce 2014. Od roku 2012 azylový dům navýšil kapacitu o dalších 6 lůžek. Můžeme vidět, že počet žádostí o sociální službu

v každém roce vysoce převyšuje počet skutečně přijatých uživatelů, tedy že poptávka po této službě je opravdu vysoká.

4.2.1 Plánování

Plánování je ve spolku zajištěno dvojitým způsobem. Plánování činností spolku, jako takového, se řídí strategickým plánem, který je vytvářen na několik let. Detailní plán, který obsahuje jednotlivé cíle na následující rok, je sestavován na členské schůzi a vychází ze strategického plánu. V průběhu roku se v pravidelných intervalech jednoho až dvou měsíců schází rada spolku, která stanoví úkoly na kratší časový úsek, včetně termínů a konkrétní osoby, která je zodpovědnou za jejich splnění. Rada spolku také kontroluje plnění těchto úkolů. Management Mostu naděje sestavuje plán sociální služby vždy na daný rok. Dokument obsahuje ukazatele, které je nutné splnit jak v oblasti naplnění kapacity sociální služby, financování, propagace, efektivity a zvyšování kvality sociální služby, tak dalšího vzdělávání zaměstnanců. Roční plány činností sestavují i sociální pracovníci. Plány, mimo vlastní sociální práci a základního sociálního poradenství, obsahují i odborné přednášky a besedy pro uživatele sociální služby, zprostředkování odborného sociálního poradenství a spolupráci s ostatními organizacemi [34]. Z rozhovoru s vedoucí pracovnící [32], který je součástí přílohy C, je patrné, že pracovní tým azylového domu se každý týden schází na krátkých poradách, na kterých řeší plán na následující týden. Na těchto poradách dostane každý pracovník konkrétní úkoly. Pokud nastane mimořádná situace, ze které vyplynou pro zaměstnance zvláštní povinnosti, oznámí tuto skutečnost vedoucí pracovník prostřednictvím interního sdělení. Naopak plánování sociální služby ve vztahu k uživatelům vychází z regionální karty sociálních služeb, která je výchozím dokumentem pro azylové domy a podkladem pro vytváření individuálních plánů. Obsahuje základní potřeby uživatele, které je sociální služba schopna řešit.

Strategický plán spolku Náš domov Koclířov, z.s. je sestaven na období let 2016 až 2021. Tento plán schválila členská schůze spolku, jako nejvyšší orgán, v čele se statutárním zástupcem. Ve strategickém plánu jsou zpracovány jak dlouhodobé, tak střednědobé cíle spolku. Mezi ty dlouhodobé cíle patří:

- finanční stabilita zařízení – do roku 2021 zajistit vícezdrojové financování,
- zajištění prostorů pro poskytování služby a udržení kapacity – zajistit jiný objekt, pro provozování služby, protože výpůjčka dosavadní budovy končí na konci roku 2020,
- trvalá motivace zaměstnanců – další vzdělávání, vyšší mzdy, minimálně dvakrát ročně stáže v jiném zařízení, alespoň čtyřikrát ročně supervize,

- aktivní účast na plánování sociálních služeb v Pardubickém kraji,
- legislativní rámec – pružná reakce na změny v zákonech,
- spolupráce s ostatními organizacemi – nadále spolupracovat s Potravinovou bankou Pardubického kraje, spolupráce s ostatními organizacemi sociálních služeb, a to především s azylovými domy,
- udržení kvality služeb – pracovat s uživateli tak, aby minimálně 50 % z nich vyřešilo uspokojivě svou nepříznivou situaci,
- propagace sociální služby – účast na veletrhu sociálních služeb v Pardubickém kraji.

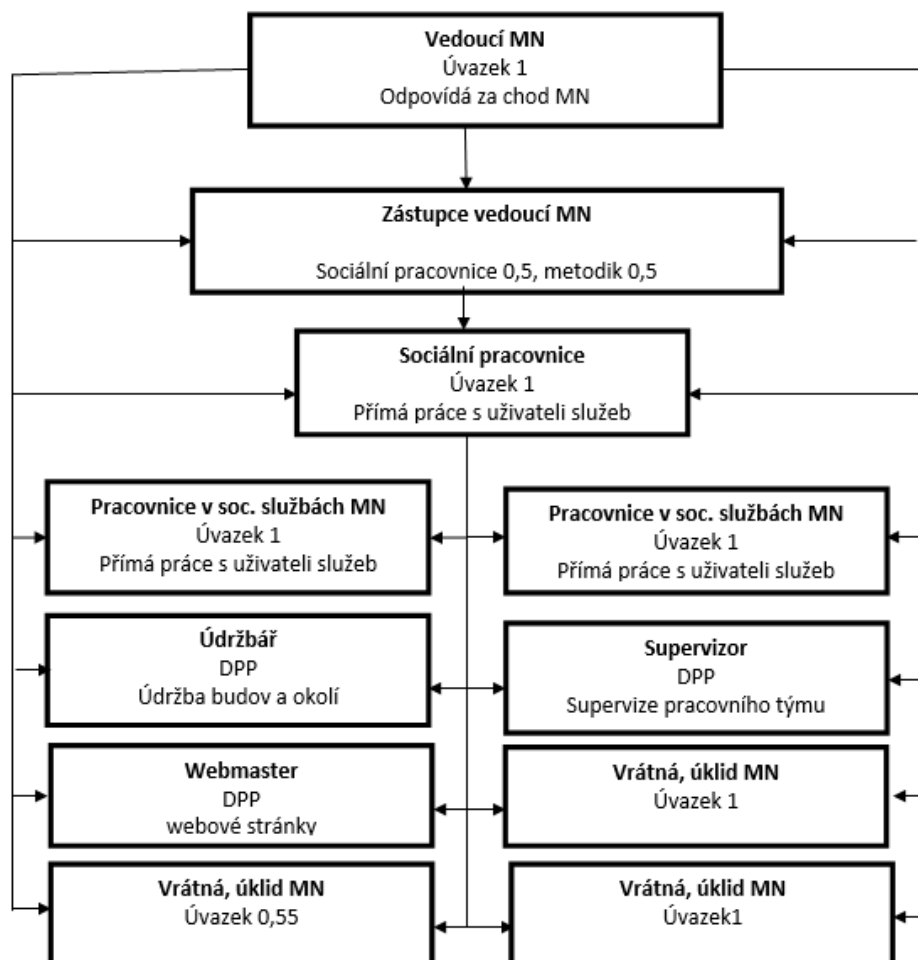
Mezi střednědobé plány potom patří:

- propagace – vytvoření webových stránek pro mobilní zařízení, vytvoření stránky na sociálních sítích,
- optimalizace pracovních poměrů a pracovní doby – navýšení pracovních pozic,
- opravy dětského hřiště.

Nejdůležitějším cílem je zajištění vhodného objektu pro fungování azylového domu. V současné době provozuje spolek azylový dům v obecním domě, který má ve výpůjčce na 20 let. Smlouva o výpůjčce vyprší na konci roku 2020 a obec Koclířov odmítá smlouvu prodloužit. Vedení spolku oslovilo města a obce Pardubického kraje a soukromé subjekty s žádostí o možnosti pronájmu vhodného objektu, ve které by sociální službu bylo možné provozovat. Pomoc přislíbil i Krajský úřad Pardubického kraje, který má zájem na tom, aby azylový dům i nadále poskytoval svoje služby, protože Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi je zařazen do Sítě sociálních služeb v Pardubickém kraji [35].

4.2.2 Organizování

Vedoucí pracovník vytvořil pracovní tým, který strukturou a početností odpovídá kapacitě zařízení, která je 38 lůžek, nepřetržitému provozu a potřebám uživatelů sociální služby. Provoz azylového domu zajišťuje 8 stálých pracovníků s celkovým pracovním úvazkem 7,55. Všichni pracovníci jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou. Další obslužné pracovníky azylový dům zaměstnává na krátký úvazek na dohodu o provedení práce. Organizační struktura personálního zajištění Mostu naděje je zobrazena na následujícím obrázku.



Obrázek 10: Organizační struktura personálního zajištění azylového domu

Zdroj:[31]

V azylovém domě funguje liniová organizační struktura. Je zde pouze jeden odpovědný vedoucí a existují jednoznačné vazby mezi nadřízeným a podřízenými. Jsou také přesně rozdělené kompetence a každý člen týmu ví, jaká je jeho úloha a náplň práce. Pracovníci se při své práci řídí standardy kvality a pracovními postupy, které jsou rozpracovány na jednotlivé úkony. Je zde tedy vytvořeno prostředí pro efektivní spolupráci všech pracovníků a neustále se zvyšuje produktivita práce jednotlivců. Každý pracovník ví, jaké je jeho místo a jaké má úkoly a tím je organizace schopna dosáhnout svých cílů [31].

Vedoucí azylového domu řídí pracovní tým, odpovídá za personální práci, vede personální agendu, zodpovídá za svěřený majetek, dodržování zákonů a vnitřních předpisů, jakožto i standardů kvality sociálních služeb, řádů, směrnic a zpracovává statistické údaje. Dále pak také zajišťuje finanční prostředky pro chod azylového domu a je odpovědný za propagaci. Má povinnost rozhodovat, přiděluje úkoly jednotlivým pracovníkům a následně je kontroluje.

Metodik je odpovědný za zpracování standardů kvality, pracovních postupů, reaguje na legislativní změny, zajišťuje uplatňování nových metod a pracovních postupů v praxi, provádí nastavování systému hodnocení kontroly kvality a efektivity sociální služby. Metodicky vede sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách, zastupuje vedoucího azylového domu v případě jeho nepřítomnosti. Sociální pracovníci vedou evidenci žádostí o poskytnutí sociální služby, provádí sociální šetření, zajišťují první kontakt s uživateli služby, vytvářejí smlouvy o poskytnutí sociální služby, jejich prodloužení či ukončení, sestavují s uživateli individuální plány, dlouhodobé a krátkodobé cíle a provádí kontrolu jejich plnění, popř. jejich přehodnocení. Dále pak provádí základní sociální poradenství a zprostředkovávají odborné sociální poradenství, dbají na ochranu práv a oprávněných zájmů uživatelů. Pracovníci v sociálních službách ubytovávají uživatele, vedou jejich spisy, jsou jim nápomocni při vedení domácnosti, výchově dětí, rozvíjení pracovních návyků, hledání zaměstnání a jejich začleňování zpět do společnosti. Společně s uživateli pracují na dílčích cílech v individuálním plánu. Všichni pracovníci v přímé péči spolupracují se sociálními odbory městských úřadů, ostatními sociálními službami, policií, soudy a rodinami uživatelů [32].

4.2.3 Personalistika

Hlavním cílem personální politiky spolku Náš domov Koclířov, z.s., je zajištění kvalifikovaného personálu odpovídajícího požadavkům a potřebám cílové skupiny a současně vytvoření co nejlepších pracovních podmínek pro každého zaměstnance, které motivují k co nejkvalitnějším pracovním výkonům. Vedoucí azylového domu, který je zároveň personalistou je obklopen pracovním týmem, který má požadované vzdělání a je ochoten se dál vzdělávat. Pracovníci navzájem spolupracují, jsou empatičtí a orientují se v dané problematice. Nemalou mírou k tomu přispívá i to, že od roku 2010 je pracovní kolektiv stálý a téměř nedochází k fluktuaci zaměstnanců.

Výběr nového pracovníka je prováděn na základě výběrového řízení, které vyhláší a provádí pětičlenná rada spolku společně s vedoucím azylového domu, na základě personálního plánu a potřeby doplnění pracovního týmu tak, aby byla zajištěna požadovaná kvalita sociální služby. Vyhlášení výběrového řízení probíhá prostřednictvím úřadu práce, v místních a regionálních médiích a na webových stránkách. První výběr potenciálních nových pracovníků provede vedoucí pracovník. Vyloučení jsou uchazeči, kteří nemají stanovenou kvalifikaci k výkonu požadované funkce a mají záznam v rejstříku trestů. Druhé kolo výběrového řízení probíhá formou osobního pohovoru. Konečné rozhodnutí provede rada

spolku, společně s vedením azylového domu. Zaškolení nových pracovníků je prováděno pod dohledem sociálního pracovníka, podle předem sestaveného harmonogramu. Pracovní smlouvy uzavírá předseda spolku. Vedoucí azylového domu seznámí zaměstnance s pracovními podmínkami, pracovní náplní, jednotlivými řády, směrnicemi, standardy kvality a pracovními postupy. Po zapracování již nový pracovník pracuje samostatně.

Vedoucí azylového domu vede pracovní složky jednotlivých pracovníků, do kterých jsou zakládány veškeré dokumenty vztahující se k pracovnímu poměru. Vytváří plán dovolených, plán dalšího vzdělávání a proškolení pracovníků. Zpracovává podklady pro výplatu mezd. Pracovníci jsou odměňováni na základě Zákona o mzdě. Každý dostane mzdový výměr, ve kterém je stanovena základní složka mzdy a pohyblivá nenároková složka mzdy, která představuje osobní ohodnocení. Pohyblivá složka mzdy je zaměstnanci přiznána podle kvality práce, plnění zadaných úkolů a dodržování pracovního řádu. Hodnocení pracovníků provádí vedoucí organizace společně se svým zástupcem. Zaměstnanci jsou hodnoceni jednou měsíčně, podle předem stanovených kritérií. Tato kritéria lze rozdělit do dvou skupin. Jednou skupinou je plnění úkolů ve vztahu k organizaci a druhou skupinou je kvalita práce ve vztahu k uživatelům služby. Jestliže pracovníci splní úkol nad rámec své pracovní náplně a pracovní doby, mohou získat mimořádnou odměnu, kterou vždy určuje vedoucí pracovník společně s předsedou spolku. Předseda spolku spolu s radou spolku hodnotí práci vedoucího azylového domu [34].

4.2.1 Vedení

Vedení v organizaci má na starosti vedoucí pracovník. Ten může být zastoupen sociálním pracovníkem, který je zástupcem vedoucího. V sociální službě je často vyžadován tvůrčí přístup, protože problémy bývají nové a neopakovatelné. Jak vyplynulo z rozhovoru s vedoucí azylového domu [32], tak v organizaci je uplatňován demokratický styl vedení, kde sice poslední slovo má manažer, ale velký vliv mají i zaměstnanci. Vedoucí pracovník vychází z ročního plánu ukazatelů, ať už kvantitativních, nebo kvalitativních, které je nutné splnit. Jednotlivé úkoly deleguje na podřízené pracovníky formou otevřené komunikace uvnitř pracovního týmu. K těmto účelům se uskutečňují každý týden pracovní porady, které mají informační, motivační a koordinační charakter. Na těchto poradách mohou pracovníci vyslovit svůj názor a vzájemnou komunikací dojdou k jednotnému závěru a dalšímu postupu. Na poradách se také řeší veškeré provozní záležitosti a jednotný postup pracovního týmu vůči uživatelům. Vedoucí pracovník také stanoví úkoly na nejbližší dobu.

V malém kolektivu, který je v azylovém domě, je výhodou dobrá osobní znalost pracovníků a jejich postojů. Proto vedoucí pracovník ví, jak nejlépe každého pracovníka motivovat k co nejlepšímu výkonu. Motivací pro všechny zaměstnance je dobré hodnocení vykonané práce, které je pravidelně prováděno. Pro zaměstnance je také pozitivní motivací to, že někteří uživatelé úspěšně zvládnou problémy, které je přivedly do azylového domu a začlení se zpět do společnosti [32]. Pozitivní hodnocení práce zaměstnanců se projeví i v pohyblivé složce mzdy tzv. osobním ohodnocení. Na druhou stranu zde funguje i negativní motivace v případě, kdy pracovníci neodvádí svou práci dobře, a to v podobě odebrání části osobního ohodnocení. Vedoucí azylového domu dbá na to, aby se pracovníci dále vzdělávali v akreditovaných kurzech, ve kterých si prohlubují svoje znalosti a dovednosti. Vychází při tom z plánů osobního rozvoje, kde si pracovníci určí oblast, ve které si chtějí prohloubit znalosti. Na základě toho pak pro jednotlivé pracovníky objedná odpovídající kurz. Důležitým faktorem, předcházejícím ztrátě motivace a prevence syndromu vyhoření pracovníků v sociálních službách, jsou pravidelné skupinové, nebo individuální supervize, které v azylovém domě probíhají každé čtvrtletí, pod vedením zkušené psycholožky. Pracovníky také motivují pravidelné stáže v ostatních sociálních službách se stejnou, nebo podobnou, cílovou skupinou. Mohou si navzájem sdělit své zkušenosti a získat inspiraci pro další práci [34].

4.2.2 Kontrolování

Kontrola plnění krátkodobých i dlouhodobých cílů ve spolku není nahodilá, ale probíhá podle předem daných pravidel. Krátkodobý plán, který vychází ze strategického plánu organizace, je hodnocen každoročně členskou schůzí. Zde se hodnotí dosažení daných cílů a jsou stanoveny cíle nové. Činnosti azylového domu podléhají kontrole rady spolku, které se na pravidelných měsíčních poradách zodpovídá vedení Mostu naděje. Vedoucí azylového domu provádí kontrolu jednotlivých pracovníků vždy jedenkrát měsíčně podle předem stanoveného plánu kontrol. Plán kontrol zahrnuje kontrolu činností pracovníků, dodržování pracovního řádu a pracovních postupů. Kontrolu práce v azylovém domě velmi usnadňuje počítačový program „Azylák“, ve kterém pracovníci pracují, a do kterého zaznamenávají veškerou sociální práci a kontakty s uživateli. Vedoucí z něho vygeneruje sestavy, podle jednotlivých pracovníků, druhu sociální práce i délky sociální práce [32]. Kontrolování plnění úkolů probíhá také na již zmíněných týdenních poradách. Dvakrát ročně vedoucí azylového domu zpracovává monitorovací zprávu, kterou zasílá na Krajský úřad Pardubického kraje. V této zprávě je sledováno plnění monitorovacích ukazatelů, tedy počet podpořených osob, počet lůžek i čerpání finančních prostředků. Krajský úřad a jednotlivé městské úřady,

od kterých azylový dům čerpá dotace, provádí kontrolu čerpání finančních prostředků. Každoročně probíhá inventarizace majetku spolku. Největší externí kontrolou je Inspekce kvality sociálních služeb MPSV. Ta hodnotí aplikaci standardů kvality sociálních služeb do praxe a správnost dokumentace azylového domu, tedy směrnice, řády a pracovní postupy, kvalitu a efektivnost služby, přístup jednotlivých pracovníků k uživatelům, dodržování etického kodexu i ochranu práv a svobod uživatelů. Výsledek této inspekce je uveřejňován v Registru poskytovatelů sociálních služeb. Krajský úřad Pardubického kraje kontroluje registrační podmínky, tj. kapacitu, prostředí a podmínky poskytování služby, cílovou skupinu a odbornost pracovníků v přímé péči. Pozitivní závěry z těchto kontrol jsou pro zaměstnance motivačním faktorem pro jejich další práci. Pokud vyplynou nějaké nedostatky, tak jsou podnětem ke zkvalitnění poskytování sociální služby [34].

4.3 Financování azylového domu

Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi je neziskovou organizací, což znamená, že nevytváří zisk a všechny finanční prostředky, které získá použije na financování svých činností. Její rozpočet je vyrovnaný. Financování azylového domu je vícezdrojové, tedy služba není závislá na financích pouze z jediného zdroje. V průběhu let se do fundraisingu organizace promítly snad všechny jeho formy, to znamená prostředky od státních donátorů, nadací, firem, individuálních dárců a až v posledních letech i financování z Evropské unie. Do roku 2010 byly hlavním zdrojem příjmů finanční prostředky z Ministerstva práce a sociálních věcí, na základě zpracovaných projektů. Službu dále dofinancoval Pardubický kraj z krajských prostředků a jednotlivé městské úřady Pardubického kraje. Pokud chtěl spolek získat další peněžní prostředky, např. na vybudování dětského hřiště, nebo volnočasové aktivity pro uživatele a jejich děti, oslovoval různé nadace, např. Nadaci Civilia nebo Nadaci Naše dítě. Mezi firemní donátory se již dlouhá léta řadí Geodézie Svitavy. Vždy existovali i drobní dárci z řad široké veřejnosti, kteří přispěli buď drobnými finančními, nebo věcnými dary.

V roce 2010 organizace zpracovala žádost o poskytnutí finančních prostředků prostřednictvím Individuálního projektu Pardubického kraje na sociální služby. Cílem projektu bylo zajištění dostupnosti a rozvoj služeb sociální prevence, a to především v oblasti pobytových služeb. Projekt byl financován z Evropského sociálního fondu, prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a Zaměstnanost. Azylový dům tak získal finanční stabilitu na příští tři roky, přesto bylo nutné dofinancování z jiných zdrojů, a to dotací a grantů

od městských úřadů, donátorů a příjmů od uživatelů služby. V následujících třech letech na tento projekt plynule navázal Individuální projekt Pardubického kraje II. [32].

V současné době hlavní zdroj příjmu představuje projekt Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji II., který neustále probíhá a jeho ukončení má být na konci roku 2021. Předcházela mu projekt Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji. Projekty jsou opět financované z Operačního programu Zaměstnanost. Finanční prostředky jsou poskytnuty na základě smlouvy o poskytnutí vyrovnávací platby účelové dotace na zajištění sociální služby azylové domy. Tato dotace je určena na zajištění sociálních služeb prevence, pro poskytovatele sociálních služeb zařazených do Krajské sítě sociálních služeb, kteří obdrželi Pověření k výkonu služby obecného hospodářského zájmu. Finanční prostředky z projektu je možné použít na základní činnosti podle Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a v souladu s Pověřením Pardubického kraje. Čerpání těchto finančních prostředků se řídí přísnými pravidly. Metodika vyrovnávací platby určuje, co jsou uznatelné a neuznatelné náklady. Například pořízení drobného hmotného majetku nesmí překročit obvyklé ceny zařízení a vybavení, které jsou stanovené. Podmínkou čerpání dotace je dodržení monitorovacích ukazatelů, kterými je udržení kapacity 38 lůžek do konce roku 2021, podpořit v průběhu tří let celkem 70 dospělých osob a mít naplněnou kapacitu azylového domu minimálně z 60 %. Platba dotace je zálohová a každý rok musí být vyúčtována. Sledování plnění monitorovacích ukazatelů je kontrolováno prostřednictvím monitorovacích zpráv, které jsou zasílány azylovým domem pololetně [34]. Finance z tohoto projektu představují 80 % všech příjmů azylového domu. Pro představu dotace pro rok 2018 činila 3 689 030 Kč a pro rok 2019 to bylo 3 978 828 Kč. Rozpočet organizace, který byl součástí žádosti o dotaci je v příloze A. Azylový dům tak získal finanční stabilitu na příští tři roky, přestože bylo nutné dofinancování z jiných zdrojů.

Dalším zdrojem, který by měl tvořit 15 % příjmů, jsou úhrady od uživatelů sociální služby. Služba azylového domu je zpoplatněna, v souladu s prováděcí vyhláškou zákona o sociálních službách č. 505/2006 Sb., částkou ve výši 150 Kč/den pro partnerský pár, 90 Kč/den pro dospělého uživatele a 40 Kč/den za dítě do 26 let. Příjmy z tohoto zdroje činily pro rok 2018 celkem 610 863 Kč a za rok 2019 to bylo 712 758 Kč. Příjmy azylového domu tvoří i dotace a granty od městských úřadů Pardubického kraje, které sociální službu využívají pro svoje obyvatele a přispívají na jeho provoz. Dotace od městských úřadů se pohybují v částkách od čtyř do dvaceti tisíc korun a jsou účelově vázané. V roce 2017 dostala sociální služba také dotaci z Pardubického kraje a v roce 2018 z MPSV na navýšení mezd, které se v těchto letech

výrazně zvyšovaly [31]. V následující tabulce můžeme vidět vývoj finančních prostředků Mostu naděje – azylového domu pro matky s dětmi za období let 2013 až 2019 podle jednotlivých zdrojů. Částky jsou uvedeny v korunách.

Tabulka 5: Vývoj financování azylového domu

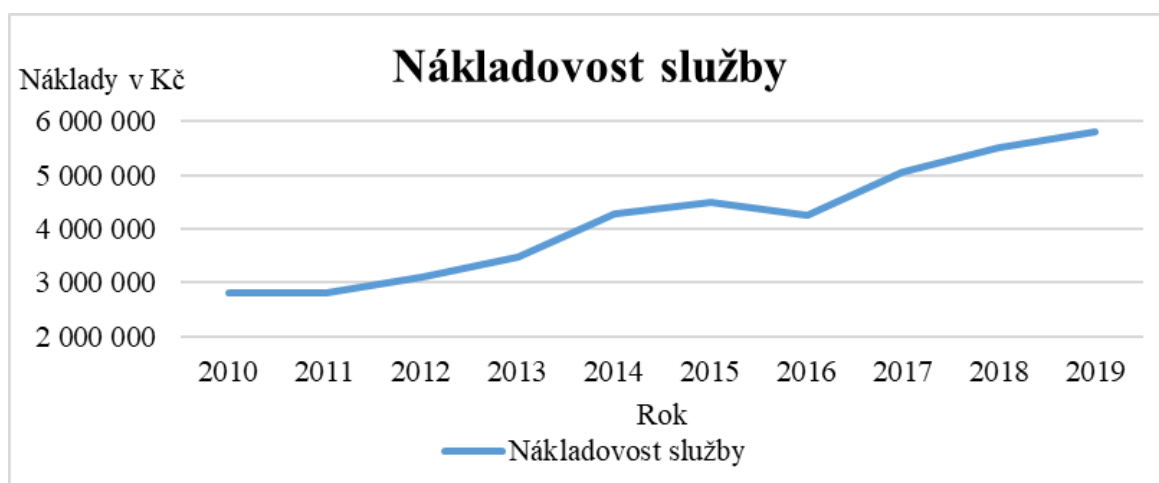
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PK	15 000	0	110 000	0	169 000	0	0
ESF	2 733 108	3 491 332	2 904 720	3 318 896	3 868 225	3 689 030	3 978 828
MPSV	0	0	673 000	0	0	347 000	0
Dary	69 661	81 258	165 563	129 361	226 608	696 599	995 241
MÚ	92 000	88 795	73 000	140 000	139 400	151 000	92 000
Uživatelé	551 360	588 010	562 193	651 804	629 388	610 863	712 758
Ostatní výnosy	10 283	23 505	14 685	11 727	20 316	23 583	18 378
Celkem	3 471 412	4 272 900	4 503 161	4 251 788	5 052 937	5 518 075	5 797 205

Zdroj: vlastní zpracování dle [34]

Z tabulky je patrné, že v roce 2018 a 2019 narostly příjmy v položce sponzorské dary. Z rozhovoru s vedoucí azylového domu [32] vyplynulo, že v této době začala organizace významným způsobem spolupracovat s Potravinovou bankou Pardubického kraje a na základě darovací smlouvy jsou pravidelně dodávány potraviny pro uživatele služby. Vydané potraviny se promítly i do výdajové části rozpočtu, v položce ostatní materiál. Finanční prostředky z Pardubického kraje jsou určeny především na dofinancování provozu azylového domu a mezd, tak tomu bylo v roce 2015 a 2017. V roce 2013 dostala organizace grant z Pardubického kraje na volnočasové aktivity. Hlavním zdrojem financování jsou ovšem finanční prostředky z ESF, které byly poskytovány téměř nepřetržitě od roku 2013, výjimku tvořilo pouze poslední čtvrtletí roku 2015, kdy byla služba zafinancována z prostředků MPSV. V roce 2018 byla poskytnuta dotace z MPSV na zvýšení mezd pracovníků v sociálních službách. Mezi města, která poskytují finanční příspěvek na provoz azylového domu patří především Svitavy, Litomyšl, Polička, Česká Třebová, Moravská Třebová, Lanškroun a Ústí nad Orlicí. Z tabulky vyplývá, že příjmy azylového domu každým rokem mírně stoupají.

Jak už bylo zmíněno, tak azylový dům má vyrovnaný rozpočet. Tedy veškeré příjmy, které získá musí ve stejné částce také vydat na provoz. Největší položkou nákladů jsou mzdy pracovníků, které tvoří více než polovinu rozpočtu. V roce 2018 činily mzdové náklady všech pracovníků celkem 3 594 799 Kč a v roce 2019 to bylo 3 627 868 Kč, přičemž již v roce 2018 byl nárůst o více než 200 000 Kč [31]. V tomto roce došlo k narovnání mezd pracovníků

v sociálních službách vůči ostatním odvětvím. Další významnou položkou ve výdajové části jsou náklady na provoz azylového domu, to znamená energie, opravy, pořízování dlouhodobého majetku, kancelářské potřeby, telefony, internet nebo cestovní náklady. Nemalou částku vynakládá azylový dům na právní a ekonomické služby. Účetnictví organizaci zpracovává externí firma. Výhodou stále ještě je, že azylový dům neplatí nájemné za hlavní prostory, ve kterých službu poskytuje, protože tento objekt má do konce roku 2020 ve výpůjčce. Po tomto termínu bude muset ve svém rozpočtu hledat prostředky na úhradu nájemného. Rozpočet, kterého se musí organizace držet, je zpracován na dobu tří let, to je po dobu trvání projektu Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji II. Pokud by bylo nutné provést změny v rozpočtu a převést částku větší než 10 % mezi jednotlivými kapitolami, to je mezi osobními náklady a provozními náklady, je nutné požádat krajský úřad o změnu rozpočtu a řádně tuto změnu zdůvodnit [32]. Všechny finanční prostředky, se kterými organizace hospodáří, jsou neinvestičního charakteru. Následující graf znázorňuje vývoj nákladů v azylovém domě v období let 2010 až 2019.



Obrázek 11: Nákladovost azylového domu

Zdroj: vlastní zpracování dle [34]

Z grafu je patrný výraznější nárůst nákladů v letech 2017 a 2019, což je dáno především nárůstem mzdových nákladů. Mzdy se v oblasti sociálních služeb v posledních třech letech vyrovnávají ostatním odvětvím. Nákladovost služeb celkově roste, což je také dáno zvýšením kapacity azylového domu, rostoucími cenami energií nebo modernizací zařízení.

4.4 SWOT analýza Mostu naděje

SWOT analýza se zaměřuje na generování alternativních strategií, které vznikají kombinováním silných a slabých stránek se zjištěnými příležitostmi a hrozbami. Faktory, které ovlivňují organizaci jsou dosazeny do SWOT matice. Ty, které se jeví jako nejdůležitější přispějí k tvorbě strategií, které by se měly uplatňovat při tvorbě strategických cílů organizace. V následující tabulce jsou zaznamenány faktory, které ovlivňují azylový dům.

Tabulka 6: SWOT analýza azylového domu

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vysoká kvalita poskytovaných služeb	Poskytování služby v pronajatých prostorech
Počet pracovníků odpovídající potřebám	Finanční závislost na státních nebo evropských dotacích
Zapojení do projektu – zajištění financí po dobu minimálně tří let	Nedostatečná účast na burzách filantropie
Zařazení do sítě poskytovatelů sociálních služeb	Neexistence terénní sociální služby
Nízká fluktuace zaměstnanců	Nevytvoření pracovních příležitostí pro uživatele v rámci azylového domu
Členství v Asociaci poskytovatelů sociálních služeb	Nevytvoření podmínek pro hlídání dětí
Pravidelné supervize	Nevyužití práce dobrovolníků
Pořádání dne otevřených dveří	Nedostatečná propagace
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Získání vlastních prostorů pro poskytování služby	Nezajištění prostorů pro další poskytování sociální služby
Získání Ceny kvality	Snížení finanční podpory
Získání dalších sponzorů	Nedostatek donátorů
Další vzdělávání zaměstnanců	Úbytek kvalifikovaných pracovníků
Propagace služeb na sociálních sítích	Podobná sociální služba v blízkém okolí
Rozšíření služeb nebo cílové skupiny	Nedostatečný zájem o službu
Zahájení sociálního podnikání	Stížnosti na kvalitu služeb
Rozšíření pracovního kolektivu a využití práce dobrovolníků	Změna legislativy

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci strategie WO organizace překonává slabé stránky prostřednictvím vyhledávání příležitostí. V případě azylového domu je jednou z nejslabších stránek poskytování sociálních

služeb v pronajatých prostorech. Organizace by o tyto prostory mohla přijít a pokud by nesehnala vhodný objekt, hrozilo by reálné ukončení jejich činností. Tento problém by organizace mohla eliminovat pořízením vlastních prostorů pro poskytování sociální služby. Finanční prostředky na pořízení vlastního objektu by mohla získat zapojením do některého investičního programu ESF, ve kterých se průběžně otevírají výzvy na financování materiální základny pro sociální služby, tedy i na pořízení budovy. Azylový dům by tak nemusel řešit hrozbu ztráty prostorů a nezajištění jiného objektu pro své další fungování. Další slabou stránkou je finanční závislost na státních a evropských dotacích. Tento problém by bylo možné vyřešit zavedením sociálního podnikání, které by spolku přineslo určitou finanční nezávislost. Spolek tak může nahradit případný výpadek dotací z vlastních zdrojů. Určitou možností je také získání dalších sponzorů a donátorů na burzách filantropie. Azylový dům se v současné době těchto burz téměř neúčastní, proto nemá takové možnosti pro získání dalších dárců. Pravidelnou účastí na těchto akcích a propagací služby by tyto možnosti zvýšil. Neexistence terénní sociální služby, která by navazovala na služby azylového domu, často vede k opětovnému návratu uživatelů, a to z toho důvodu, že podobné služby v okolí mají většinou plnou kapacitu. Zaregistrováním této služby by mohlo dojít k vyřešení problému. Po těchto aktivitách je v současné době zvýšená poptávka a Pardubický kraj podporuje jejich rozvoj. To by ovšem znamenalo i nutnost rozšíření pracovního kolektivu o sociální pracovníky. Vzhledem k tomu, že azylový dům neprovozuje sociální podnik, tak nevytváří pracovní příležitosti pro uživatele sociální služby. V případě, že by se organizaci podařilo zahájit činnosti v oblasti sociálního podnikání, tak by mohla vzniknout pracovní místa pro uživatele služby a dosáhlo by se zvýšení jejich životní úrovně. Na to navazuje i další slabá stránka, kterou organizace nemá zajištěnou, a tou je nezajištění podmínek pro hlídání dětí. V tomto ohledu by bylo vhodné, aby azylový dům zvážil práci dobrovolníků např. z řad studentů pedagogických škol. Nedostatečnou propagací svých služeb může organizace vyřešit formou propagace na sociálních sítích, čímž by se mohla dostat do většího povědomí veřejnosti.

Strategie SO spočívá ve využívání silných stránek ve prospěch příležitostí. Jednou z nesilnějších stránek azylového domu je poměrně vysoká kvalita poskytovaných sociálních služeb. Organizace prošla již dvakrát úspěšně Inspekcí kvality sociálních služeb, která neobjevila žádná závažnější pochybení a zjištěné nedostatky byly okamžitě odstraněny. Vysoká kvalita by mohla představovat příležitost pro získání Ceny kvality, kterou uděluje Senát ČR, což by mohlo vést k navýšení zájmu o službu. Vzhledem k tomu, že azylový dům má dostatek kvalifikovaných pracovníků, mohlo by dojít k rozšíření cílové skupiny o samotné ženy, čímž

by došlo k uspokojení potřeb společnosti, která je v regionu nedostatečná. Další silnou stránkou je pravidelné pořádání dne otevřených dveří pro širokou veřejnost, na který jsou zváni i zástupci firem z okolí, kteří by mohli představovat případné nové sponzory. Tím by služba přestala být tolik závislá na dotacích.

V případě strategie ST organizace využívá silné stránky k odvrácení ohrožení. Určitou hrozbu představuje nedostatek donátorů. Jak je již uvedeno výše, tak tuto hrozbu je možné eliminovat prostřednictvím dnů otevřených dveří. Tato aktivita může vyřešit i nedostatečný zájem o službu, protože se jí účastní široká veřejnost, a tak se služba dostává do povědomí případných žadatelů o službu. Ohrožení v podobě úbytku kvalifikovaných zaměstnanců organizace předchází pořádáním pravidelných supervizí. Práce v sociálních službách je velmi psychicky náročná a uživatelé služeb na zaměstnance často přenáší svoje problémy. Prostřednictvím supervizí se předchází syndromu vyhoření, který by mohl vést k vysokému odchodu zaměstnanců do jiného odvětví. Organizace by dále měla dbát na to, aby zůstala zařazena v Síti poskytovatelů sociálních služeb a nenastalo ohrožení v podobě zaregistrování nové služby, která by poskytovala podobnou sociální službu v okolí. Azylový dům by se měl snažit o neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb, tak aby nedocházelo ke stížnostem. Získáním Ceny kvality by se zařadil mezi jedny z nejlepších poskytovatelů těchto služeb. Ke snížení finanční podpory by mohlo dojít tak, že stát změní finanční politiku vůči neziskovým organizacím nebo i tím, že azylový dům nebude schopen plnit monitorovací ukazatele, které jsou podmínkou těchto dotací. Organizace má sice zajištěno financování prostřednictvím projektu Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji II na další tři roky, ale neplněním stanovených ukazatelů by i tak mohla o část prostředků přijít, proto by se měla snažit tyto ukazatele plnit.

Strategie WT spočívá v minimalizaci slabých stránek a snaze vyhnout se hrozbám. V rámci této strategie organizace v podstatě bojuje o přežití. Aby se vyhnula riziku zániku, měla by především získat vlastní prostory pro poskytování sociální služby. Dalším problémem by mohla být ztráta finanční podpory ze strany státu a donátorů a v tomto případě by jedinou záchranou pro organizaci bylo zahájení vlastního sociálního podnikání.

Dle provedené SWOT analýzy by bylo pro organizaci nejvhodnější řídit se strategií WO (strategie hledání), tedy překonávání slabých stránek prostřednictvím vyhledávání příležitostí. Díky této strategii by se azylový dům posunul ve svém vývoji a došlo by k přiblížení ke stanoveným cílům. Alternativou je strategie ST (strategie konfrontace), tedy využívání silných stránek k potlačení hrozeb.

5 KVĚTNÁ ZAHRADA, Z.Ú.

Květná Zahrada, z.ú. (dále jen Květná Zahrada) vznikla v roce 2005 jako občanské sdružení registrované Ministerstvem vnitra. Svoji činnost zahájila téhož roku poskytováním sociální služby Domu na půl cesty v Květné u Poličky. Nepřetržitě ji vyvíjí a stabilně poskytuje sociální služby. V roce 2013 jí bylo uděleno povolení k výkonu sociálně právní ochrany dětí a přibyla další sociální služba zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc pod názvem Květináč. Tato sociální služba však v roce 2018 ukončila svoji činnost, kvůli velmi složitému financování [36]. Místo pobytové sociální služby Květináč ústav realizuje, v rámci sociálně právní ochrany dětí, programy pro rizikové a ohrožené rodiny a jejich děti s názvem Podpůrná rodičovská skupina. Ve stejném roce, jako Květináč, bylo také zřízeno Středisko výchovné péče Svitavska Alfa, které bylo zaregistrováno jako školská právnická osoba s působností na území okresu Svitavy. Již v roce 2009 probíhaly přípravy na zpracování koncepce fungování sociální firmy. S vydáním nového Občanského zákoníku, který přišel v platnost v roce 2014, organizace změnila právní formu. S ohledem na charakter poskytovaných služeb a činností se změnila z občanského sdružení na zapsaný ústav. Tento krok schválila valná hromada organizace na svém zasedání 20. prosince 2013. S účinností k 26. září 2014 zaregistroval Krajský soud v Hradci Králové, pobočka Pardubice, novou právní formu – zapsaný ústav [37].

Sociální služba Dům na půl cesty je pobytovou sociální službou a je zaměřena na efektivní pomoc a podporu mladých lidí od 18 do 26 let, kteří jsou v krizové situaci, nemají kde bydlet, potýkali se závislostmi, řeší dluhy, nemají práci ani pracovní návyky, odcházejí z výchovných ústavů, dětských domovů, nebo z výkonu trestu. Podmínkou poskytnutí této služby je nezávislost na omamných a psychotropních látkách. Kapacita Domu na půl cesty je celkem 13 uživatelů, kteří jsou ubytováni v 8 garsonkách nebo pokojích přímo na statku v Květné, nebo ve startovacím bytě ve Svitavách. Služba je poskytována nepřetržitě po celý rok. Sociální pracovníci pomáhají těmto uživatelům hledat cesty, jak problémy vyřešit. Pokud uživatelé nechodí do školy, nebo na rekvalifikaci, tak hlavním nástrojem je pracovní terapie, což představuje jejich zařazení do programu prostupného zaměstnávání v sociálním podniku, práce v partnerských firmách a postupně kdekoli u zaměstnavatelů.

Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem [38], který je součástí Přílohy D, vyplynulo, že v rámci sociálně právní ochrany dětí realizuje Květná Zahrada podpůrnou rodičovskou skupinu, která nahradila zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc Květináč. Je určena rodičům, kteří mají vážné problémy ve výchově dětí, posiluje jejich rodičovské kompetence,

podporuje výchovné strategie a napomáhá osobnímu rozvoji rodičů i dětí. V souvislosti s tím zařazuje děti do resocializačních a obdobných programů, které jsou určeny dětem od 9 do 14 let. Jsou zaměřeny na děti, které se pohybují v rizikovém prostředí, mají nařízeno výchovné opatření, diagnostikovanou duševní chorobu nebo jsou uživatelé drog.

V roce 2010 Květná Zahrada zahájila přípravné aktivity k rozvoji sociálního podnikání. V následujícím roce získala zakázku na úklid, údržbu zeleně, opravy informačních tabulí na naučné stezce ve Svitavách a práci pro městské lesy v Poličce. Začala zaměstnávat své uživatele za finanční podpory úřadu práce. Dotovaná pracovní místa měla charakter veřejně prospěšné práce. V roce 2012 se tato forma zakázek nadále rozšiřovala a práce byly prováděny pro další subjekty, právnické a fyzické osoby a obec Květnou. Sídlo sociální firmy na vesnici ve statku přímo vybízelo k zahájení podnikání v zemědělství a následně k výrobě potravinářských produktů z vlastních zdrojů. Prostřednictvím investičních dotací došlo k rekonstrukci nebo vybudování nových stájí, chlévů a kotců, nákupu zemědělské techniky a nákupu skotu, koní a králíků. V roce 2013 zahájila organizace přípravné práce na vybudování vlastní sýrárny, kterou v následujícím roce začala provozovat. Rozvoj sýrárny pokračoval a v roce 2018 již bylo zpracováváno 150 litrů mléka z vlastních zdrojů, které prodávali, vyráběli z něj máslo, tvaroh a různé druhy sýrů. Svoje produkty nabízejí na farmářských trzích v okolních městech. V roce 2016 byly zahájeny přípravné práce na vybudování moštárny, sušárny ovoce a výroby marmelád a džemů. V následujícím roce byl zahájen zkušební provoz. V témže roce Květná Zahrada také, ve spolupráci s obcí Květná, otevřela obchůdek u hlavní silnice, ve kterém nabízí své produkty, lokální uzeniny a doplňkové zboží. Na podzim roku 2018 organizace zakoupila koně a zahájila další podnikatelskou aktivitu, a to přibližování dřeva koňmi. Ve stejném roce zakoupili, z projektu ZSIF, peletovací linku a začali vyrábět pelety z koňského hnoje, které prodávají. V roce 2018 začali provozovat kuchyni, kde vaří obědy pro veřejnost, občany a firmy. Nakonec v roce 2019 dochází i k provozování agroturistiky a nabízení ubytování přímo na statku pro širokou veřejnost ve třech apartmánech. Ve všech těchto provozech zaměstnává ústav, mimo kmenových zaměstnanců, především uživatele sociální služby Domu na půl cesty, ale i osoby starší padesáti let, kteří jsou dlouhodobě nezaměstnaní, nebo mají zdravotní handicap [37]. V následující tabulce je znázorněn vývoj sociálního podnikání, včetně produktů, které Květná Zahrada nabízí.

Tabulka 7: Vývoj sociálního podnikání

	Činnosti a produkty sociálního podniku
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Úklidové práce, údržba • Práce pro městské lesy
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření pomocných a úklidových prací
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Provoz sýrárny – mléko, sýry, máslo, tvaroh
2017	<ul style="list-style-type: none"> • Moštárna – výroba moštů • Sušárna ovoce – sušené ovoce z lokálních zdrojů • Výrobna marmelád a džemů • Obchůdek Květná – prodej všech vlastních výrobků a doplňkového zboží
2018	<ul style="list-style-type: none"> • Přibližování dřeva koňmi – práce v lese • Peletovací linka – výroba pelet z koňského hnoje (hnojivo) • Kuchyně – obědy pro veřejnost i firmy
2019	<ul style="list-style-type: none"> • Agroturistika – ubytování (3 apartmány)

Zdroj: vlastní zpracování podle [37]

Květná Zahrada je poskytovatelem sociálních služeb, a to prostřednictvím Domu na půl cesty Květná, který je podle zákona o sociálních službách vedený jako sociální služba „domy na půl cesty“. Dále má pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí, kdy v roce 2013 zahájili provoz zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc. Tato služba je orientována spíše na starší děti (nad 10 let). V neposlední řadě se organizace věnuje sociálnímu podnikání, které zahájila v roce 2010. Toto podnikání má vazbu na činnost Domu na půl cesty, kde většina uživatelů pracuje přímo na statku v nejrůznějších zemědělských činnostech a získává tak pracovní návyky, které jsou základem jejich socializace. Od roku 2010 poskytuje organizace také možnost ubytování přímo v areálu a nabízí také prostory pro pořádání školení a vzdělávání [37].

5.1 Poslání, cíle, zásady a péče o uživatele

Posláním ústavu, jak je uvedeno v jeho statutu, je svou činností posilovat sociální smír ve společnosti, napomáhat účelnými a efektivními kroky dětem, mladým lidem, jejich rodinám a dalším osobám, za spoluúčasti těch, kterým je pomáháno. Ústav je příznivcem a propagátorem spolupráce neziskového sektoru, samosprávy, podnikatelských subjektů a široké veřejnosti. Vizí ústavu je vyvíjet činnosti užitečné společensky a hospodářsky za účelem dosahování obecně prospěšných cílů v oblasti sociální, vzdělávání a výchovy, komunitního života, udržitelného zemědělského hospodaření, kultury a osvěty.

Cílem ústavu je vytvořit konkurenceschopnou organizaci, která bude finančně stabilní a postupně finančně nezávislá. Toho chce docílit rozvojem sociálního podnikání v různých oborech, s využitím pracovní síly cílových skupin, kterým bude poskytována podpora nebo služby [38]. Cílem ve vztahu k uživatelům je pomoc a podpora mladých lidí zpravidla do 26 let, kteří po dosažení zletilosti opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, vrací se z jiných zařízení péče o děti a mládež, z výkonu trestu odnětí svobody, ochranné léčby, nebo jsou v obtížné životní situaci – bez přístřeší, potřebné pomoci a podpory. Sociální služba pomáhá těmto mladým lidem naučit se žít samostatně, najít si postupně bydlení, získat pracovní návyky a práci, navázat osobní a sociální vztahy a vazby a stát se součástí přirozeného místního společenství. Sociální služba zachovává a rozvíjí důstojný život, je zaměřena na podporu samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti, a je zaměřena na rozvoj specifických vlastností a dovedností s ohledem na životní potřeby uživatelů služeb. Dalším cílem je podpora a pomoc dětem, které jsou umístěny v zařízeních ústavní nebo ochranné výchovy a dětem vyrůstajícím v dysfunkčních rodinách, a to včetně pomoci těmto rodinám [37].

Mezi hlavní zásady Květné Zahrady patří poskytovat službu kvalitně, nepřetržitě a v souladu se zákonem o sociálních službách a standardy kvality sociálních služeb. Navázání kontaktu a poskytování služeb je založeno na principu důvěry, rovnoprávnosti, porozumění a vzájemném respektování. Uživatel musí mít vždy možnost volby, je tedy vždy nabídnuta volba řešení problému. Uživatel je informován o charakteru služby (co služba obsahuje a co ne), je mu zaručena diskrétnost. Ke každému uživateli je přístupováno individuálně a má možnost spolurozhodovat o formě, průběhu, podmínkách a rozsahu poskytované služby. Důraz je kladen na dobrovolnost a odpovědnost každého za svůj život. Mezi hlavní hodnoty ústavu patří transparentnost a otevřenost.

Jedním z cílů organizace ve vztahu k uživatelům je jejich osamostatnění se, tedy vstup do normálního života. V tomto ohledu si služba zakládá na tom, že pokud je člověk dlouhodobě bez jednoho místa, kde by žil, případně pokud žil dlouhodobě v dětském domově, výchovném či jiném ústavu nebo uzavřeném zařízení, je pro něj a jeho další život vhodné, aby se postupně naučil samostatně žít běžným životem. To znamená, aby se takzvaně sociálně stabilizoval, tj. našel si práci, partnera a aby věděl, jaké místo ve společnosti chce zaujmout. Dosahování tohoto cíle je zjišťováno prostřednictvím individuálních pohovorů s uživatelem na počátku, během a na konci poskytování služby, vytvoření individuálního plánu, a samozřejmě také vůle osoby na aktivní spolupráci. Dalším cílem je získávání nových schopností a dovedností

pro samostatný život, kam patří získávání pracovních návyků, vzdělávání a schopnost orientovat se v problematice jednání s úřady a institucemi. Pokud při zahájení poskytování sociální služby, či v průběhu adaptačního období (1 až 3 měsíce) zaměstnanci zjistí absenci pracovních návyků u uživatele, je zařazen do programu prostupného zaměstnávání, který se skládá z pracovní terapie, práce v sociálním podniku, partnerských firmách, a nakonec práce kdekoli u zaměstnavatele. Měřítkem je dlouhodobě (minimálně 6 měsíců) pracovně bezproblémový uživatel. Všem uživatelům, kteří mají neúplné, nedokončené nebo žádné vzdělání je nabídnuta možnost vzdělání doplnit [39].

Květná Zahrada poskytuje svým uživatelům ubytování v prostředí, které má znaky bydlení v domácnosti, zpravidla nepřevyšující dobu 1 roku. Uživatel je ubytován buď v areálu Květné Zahrady, nebo ve startovacím bytě, který je ve Svitavách. Každý uživatel má svého klíčového pracovníka, který ho provází po celou dobu poskytování služby, je mu nápomocen v dosahování cílů, zprostředkovává kontakt se společenským prostředím a rodinou. Služba také provádí sociálně terapeutickou činnost, což vede k rozvoji a udržení osobních a sociálních schopností a dovedností. V neposlední řadě také zaměstnanci pomáhají při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí uživatelů [37].

5.2 Management Květné Zahrady, z.ú.

Květná Zahrada byla založena v roce 2005 a založil jí jeden zakladatel, který se stal také jejím ředitelem a na této pozici zůstal až do dnešního dne. Nejvyšším orgánem organizace je šestičlenná správní rada, která volí a odvolává ředitele, dohlíží na výkon jeho působnosti, schvaluje rozpočet, účetní závěrku a výroční zprávu. V témže roce byli přijati pouze dva pracovníci, kteří však neměli dostatečné vzdělání. Svou činnost organizace aktivně zahájila až v roce 2006, kdy začala poskytovat sociální službu Dům na půl cesty. Byli přijati další dva zaměstnanci, sociální pracovník na plný pracovní úvazek a účetní na dohodu o provedení práce. Management organizace navázal spolupráci s okolními městy, která začala podporovat její činnosti, a sociální služba byla poskytována přednostně uživatelům z těchto partnerských měst. Jak se postupem času organizace rozrůstala a přibývalo poskytování dalších služeb, tak se vedení organizace rozhodlo provozovat sociální podnik [38]. Sociální podnikání začala Květná Zahrada realizovat od roku 2010 a tím se postupně stávala finančně méně závislou a nemusela spoléhat pouze na finanční zdroje od dárců. Organizace začala podnikat především v zemědělství, potravinářství a různých pomocných a úklidových pracích. Navázala spolupráci s Úřadem práce ve Svitavách, získala dotace na veřejně prospěšné práce na 4 pracovní místa,

na kterých zaměstnávala především uživatele sociální služby, kteří tak získávali zaměstnání a pracovní návyky. Zakladatel se rozhodl, že veškerá filozofie organizace bude založena na práci a využitosti uživatele zaměstnáním, což přinášelo pozitivní výsledky. V průběhu existence ústavu se pracovalo na opravách, modernizaci a rozšiřování objektů, ve kterých se sociální služba poskytovala. Byly zbudovány také provozy, ve kterých organizace vyvíjela hospodářskou činnost [37].

Vedení organizace se přizpůsobilo platnosti nového Zákona o sociálních službách a pracovníci si doplnili odpovídající vzdělání a získali praxi v práci s tímto typem uživatelů. Organizace zpracovala standardy kvality a pracovní postupy, které odpovídaly poskytované sociální službě. Vytvořil se proces přijímání zájemců a zaměstnanci začali společně s uživateli vypracovávat individuální plány. Na základě těchto plánů zaměstnanci pracují s uživateli na jejich osobním rozvoji a sociální stabilizaci. Od roku 2008 se na práci v Květné Zahradě podílí i dobrovolníci, kteří mají za úkol především zajistit chod na statku [38].

V letech 2009 a 2010 došlo k dalšímu rozšíření prostorů pro poskytování sociální služby Dům na půl cesty. K dispozici byly 3 pokoje a 3 byty, ve kterých podpořili celkem 10 uživatelů. V tomto roce také organizace získala finanční prostředky, prostřednictvím Pardubického kraje, z Evropského sociálního fondu. Pro provoz Domu na půl cesty to znamenalo jistotu financování na období let 2010 až 2013 [36]. Postupně se také rozšiřoval kolektiv pracovníků. Byla přijata nová administrativní pracovnice, dále pak pracovník, který měl na starosti údržbu celého areálu, včetně údržby strojů a zařízení. Stabilizoval se tak pracovní kolektiv a proběhlo zvyšování odbornosti všech pracovníků. Vedení zavedlo systém pravidelných porad, půlroční hodnocení pracovníků přímé péče, včetně jejich sebehodnocení. Stabilizoval se pracovní kolektiv, který měl v tomto období 4 kmenové zaměstnance s dostatečným vzdělání. Pracovníci se soustředili především na práci s uživateli. Dále zde byl jeden pracovník na částečný úvazek, který se staral o chod zařízení a pracovali i vytipovaní uživatelé služeb jako pomocní dělníci provozu. V roce 2013 vedení rozhodlo rozšířit sociální služby o další činnost, a to o Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc Květináč, s kapacitou 6 dětí. Provoz zařízení zajišťovalo celkem 9 pracovníků, z toho 3 na plný úvazek a zbytek na dohodu o provedení práce [38]. V následujících letech se Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc Květináč postupně rozšiřovalo, až nakonec se jeho kapacita rozrostla na 10 dětí. Bohužel v roce 2018 musela být činnost tohoto zařízení ukončena, protože jeho financování bylo, díky zákonem nastaveným pravidlům, natolik problematické, že jeho provoz byl nadále neudržitelný. Květná Zahrada však

zakoupila další objekt v obci Květná, po jehož rekonstrukci má v plánu rozšířit kapacitu Domu na půl cesty o dalších 8 bytů.

V průběhu let se ustálilo složení pracovního týmu a všichni pracovníci mají dostatečnou kvalifikaci a praxi potřebnou pro práci s uživateli. Pracovní kolektiv tvoří 8 kmenových zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Veškeré činnosti pracovníků jsou orientovány na uživatele sociální služby, v souladu s definovanými cíli a posláním. Všichni pracovníci se řídí standardy kvality a pracovními postupy. Rozhodnutí o přijetí uchazeče do Domu na půl cesty má, stejně jako v případě azylového domu, na starosti vedoucí pracovník. Každý uživatel má poté přiřazeného klíčového pracovníka, který ho provází po celou dobu poskytování sociální služby. Společně sestaví individuální plán uživatele, ve kterém jsou zaznamenány cíle, kterých chce uživatel dosáhnout. Následuje období, ve kterém je nový uživatel umístěn v jednom ze dvou bytů a zaměstnanci ho seznamují s fungováním celé organizace. Uživatel se poté přesouvá do jednoho ze tří bytů, kde se už učí žít více samostatně. Pokud se dostane do fáze, kdy je schopen žít úplně sám, je přestěhován do bytu mimo prostory organizace, kam za ním pravidelně dojíždí pověřený pracovník a pomáhá mu nadále plnit své cíle. Princip začlenění uživatelů do společnosti je založen na pracovní terapii v sociálním podniku [38]. Na následujícím grafu můžeme vidět počet podpořených uživatelů v rozmezí let 2010 až 2019.



Obrázek 12: Vývoj počtu uživatelů v Květné Zahradě, z.ú.

Zdroj: vlastní zpracování podle [39]

V grafu je patrný postupný nárůst počtu podpořených uživatelů od roku 2008, což je zapříčiněno pronájmem dalšího bytu pro potřeby organizace v Poličce. Další výraznější nárůst sledujeme od roku 2011, kdy se naskytla možnost dalšího ubytování v Květné a v roce 2014 získala organizace obecní byt v Květné. Od roku 2014 se počet podpořených uživatelů pohybuje kolem 23 osob za rok.

5.2.1 Plánování

Plánování v Květné Zahradě funguje podobně jako v azylovém domě, tedy jak ve vztahu k organizaci, tak ve vztahu k uživatelům. Ve vztahu k organizaci se i v tomto případě jedná o strategický plán. Ve strategickém plánu jsou zaznamenány dlouhodobé a střednědobé cíle, které se týkají činností v sociální službě, v oblasti sociálně-právní ochrany dětí, v oblasti služeb, preventivně výchovné péče a v oblasti sociálního podnikání a zaměstnávání. Strategický plán byl schválen na zasedání valné hromady. Mezi cíle, kterých chce Květná Zahrada dosáhnout patří:

- zvýšení kapacity a rozšíření poskytovaných sociálních služeb – koncem roku 2018 organizace dokončila projekt s názvem „Rekonstrukce bytového domu se zázemím pro uživatele sociální služby Dům na půl cesty Květná,
- navázání spolupráce s dalšími městy v okolí,
- obnovení Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc Květináč – zajištění finančních prostředků a znovuotevření tohoto zařízení,
- rozšíření sociálního podnikání – otevření dalších obchodů v okolních městech, zahájení plného provozu linky na výrobu pelet, další rozšíření sýrárny,
- účast na projektu „Prostupné zaměstnávání“ – cílem je vytvořit pracovní návyky osobám do 26 let,
- zvyšování kvalifikace pracovníků prostřednictvím pravidelných školení a kvality sociálních služeb,
- aktivně reagovat na změny v zákoně,
- propagace služby a výrobků na sociálních sítích,
- zvýšení počtu dobrovolníků [40].

Jedním z nejdůležitějších cílů je pro organizaci obnovení Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc Květináč, které fungovalo od roku 2013 do roku 2018. V roce 2018 ukončilo svou činnost, protože díky novým změnám v zákoně se stalo financování tohoto zařízení problematické a provoz byl nadále neudržitelný. Dle získaných informací z rozhovoru

s vedoucím pracovníkem [38] absorbovalo toto zařízení cca 90 % všech dětí v Pardubickém kraji, které zde byly umístěny z výchovných důvodů. Management Květné Zahrady se aktivně snaží získat finanční zdroje na jeho obnovu. Dalším významným cílem je rozšíření sociálního podnikání tak, aby se organizace stala více finančně nezávislou.

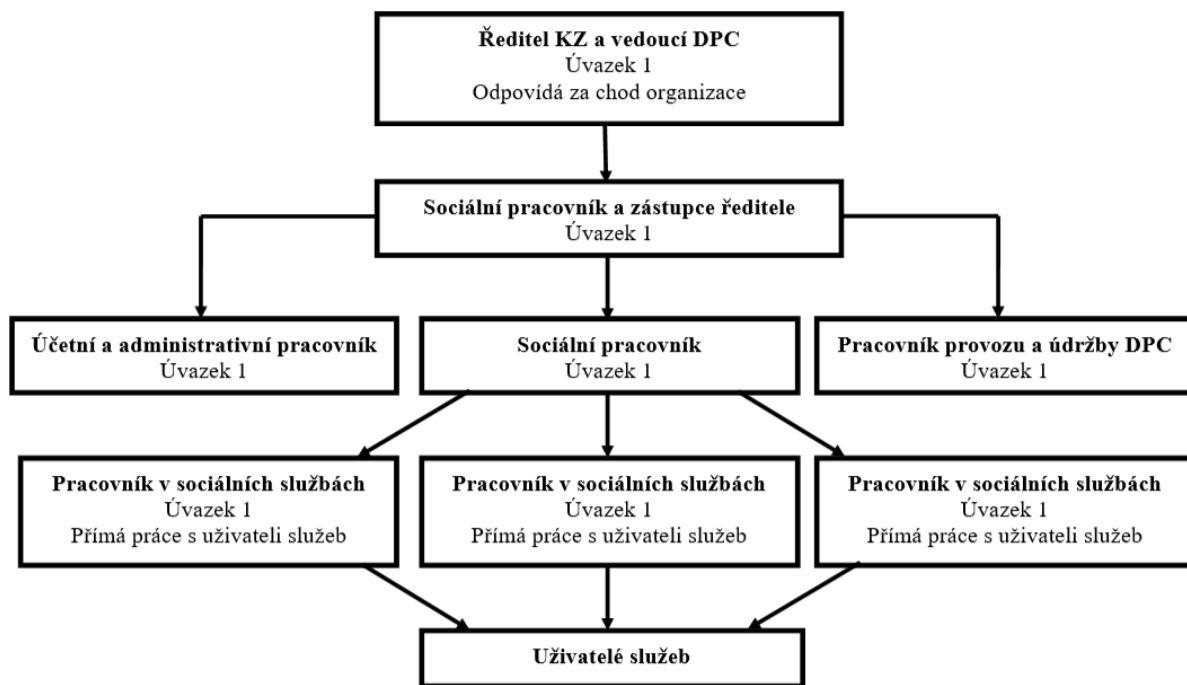
Každoročně se schází valná hromada, tedy nejvyšší orgán organizace, na které se projednává plán na nadcházející rok. Úkolem valné hromady je i schvalování investičních akcí. Ředitel organizace společně s kmenovými pracovníky sestavují dílčí plány, ve kterých si stanoví cíle, kterých chtějí dosáhnout, tak aby došlo k naplnění plánu na daný rok a strategického plánu. Jedním aspektem je stanovení plánu sociální práce ve vztahu k uživatelům služby Dům na půl cesty, tzn. stanovení počtu podpořených uživatelů, plán sociální práce a stanovení procenta úspěšnosti jejich začlenění. Dalším aspektem je stanovení plánu v sociálním podnikání. V této oblasti se tým řídí nejen poptávkou po činnostech a produktech, které nabízí, ale i získáním finančních prostředků na jejich realizaci, tj. získáním dotací od úřadu práce a z projektů určených na zaměstnávání cílové skupiny. Mimo těchto činností, jsou do plánu zařazeny i akce, které ústav pořádá pro veřejnost, jako například každoroční Jaro na statku, jehož součástí je i jarmark, Svatojánská Květná nebo živý Vánoční Betlém. Každoročně je sestavován i finanční plán, tj. rozpočet jak sociální služby, tak sociálního podnikání. Jednou za dva týdny se scházejí všichni pracovníci a stanoví se konkrétní úkoly na další období.

Plánování ve vztahu k uživatelům funguje prostřednictvím sestavování již zmíněných individuálních plánů, které vycházejí z potřeb uživatelů, jejich schopností a dovedností. Pravidelně dochází k jejich hodnocení a stanovení cílů nových. Za realizaci individuálního plánu je vždy odpovědný sám uživatel, za podpory klíčového nebo sociálního pracovníka [39].

5.2.2 Organizování

Květná Zahrada, z.ú. má v současné době 8 kmenových zaměstnanců, kteří pracují na část úvazku v Domě na půl cesty a na část úvazku v sociálním podniku, jako koordinátoři činností. Ředitel Květné Zahrady a vedoucí Domu na půl cesty v jedné osobě je i sociálním pracovníkem. Další pracovníci, kteří nepracují přímo s uživateli služby, jsou účetní a administrativní pracovník a pracovník provozu a údržby Domu na půl cesty. Struktura i počet zaměstnanců odpovídá kapacitě zařízení a potřebám uživatelů sociálních služeb [38]. V sociální službě je nepřetržitý provoz a vždy je k dispozici alespoň jeden ze zaměstnanců. V sociálním podniku pracují v rámci pracovní terapie uživatelé sociální služby a ostatní uživatelé zapojeni do resocializačních programů, jako pomocní dělníci. Jejich počet závisí na počtu

podporovaných pracovních míst poskytnutých Úřadem práce ve Svitavách, v současné době se jedná o 26 míst [37]. Organizační struktura personálního zajištění Květné Zahrady je zobrazena na následujícím obrázku.



Obrázek 13: Organizační struktura personálního zajištění sociálního podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle [38]

Organizační struktura je liniová, stejně jako v případě azylového domu. Existuje zde jeden vedoucí, který má pod sebou zástupce a další podřízené. Ředitele jmenuje a odvolává správní rada. Vedoucí řídí činnost ústavu a je odpovědný za veškerý jeho provoz, řídí zaměstnance, uzavírá a podepisuje pracovní smlouvy v souladu s interními předpisy, které dle aktuální potřeby vydává. Odpovídá za poskytování služeb ústavu, obsahově připravuje jednání správní rady, správní radě předkládá návrhy koncepcí a strategií, návrhy výročních zpráv o činnosti a hospodaření ústavu, odpovídá za přípravu, realizaci a hodnocení fundraisingové strategie, mapuje situaci vhodných dárců a aktivně se podílí na získávání nových dárců. Zástupce vedoucího odpovídá za vedení pracovníků, včetně návrhů na personální a mzdové ohodnocení, komunikuje s dalšími subjekty, tedy poskytovateli služeb, úřady a institucemi, odpovídá za vedení a komplexnost dokumentace apod. Sociální pracovník provádí základní sociální poradenství, sestavuje společně s uživateli individuální plány, provádí kontrolu jejich plnění a jejich hodnocení, metodicky vede pracovníky v sociálních službách, podílí se na plánování sociální služby, je odpovědný za její kvalitu a efektivitu, odpovídá za vedení

pracovníků z řad uživatelů. Pracovníci v sociálních službách jsou zároveň klíčovými pracovníky uživatelů, tzn. že je provází po celou dobu poskytování sociální služby, jsou jim oporou při naplňování individuálních plánů, podílí se na začleňování uživatelů do společnosti nebo vedou pracovní terapii uživatelů. Účetní a administrativní pracovník odpovídá za vedení účetnictví a z toho plynoucích povinností ústavu, včetně zpracování a podání daňového přiznání, odpovídá za dodržování platební kázně, připravuje komplexní návrhy všech vnitřních směrnic, odpovídá za oblast personalistiky ve vztahu ke všem zaměstnancům, komunikuje s dalšími subjekty, odpovídá za řádné vyúčtování všech grantů, dotací a dalších finančních prostředků. Pracovník provozu a údržby odpovídá za provozní záležitosti ústavu, zejména provoz a chod budov a prostor, ve kterých ústav vyvíjí svou činnost nebo je vlastní, odpovídá za oblast BOZP na všech úsecích a odpovídá za vedení a komplexnost dokumentace vztahující se k provozu [39].

5.2.1 Personalistika

Personální politika Květné Zahrady je v mnoha ohledech podobná azylovému domu. Cílem je zajistit kvalifikovaný personál, který má dostatečnou praxi a zkušenosti s prací s cílovou skupinou ústavu. Květná Zahrada se snaží pro své pracovníky vytvořit dostatečně motivující prostředí a kvalitní pracovní podmínky, vyžaduje však značnou kreativitu a flexibilitu. V souvislosti se zaměstnáváním uživatelů je nutné, aby pracovníci měli i znalost sociálního aspektu podnikání.

Ředitel ústavu je odpovědný za personální zajištění ústavu. Jeho cílem je vybudovat stabilní tým odborníků, kteří mají zájem o práci s cílovou skupinou, jsou ochotni se dále vzdělávat a rozvíjet. Řídí se při tom personálním plánem, který má organizace zpracovaný a ve kterém jsou popsány jednotlivé pracovní pozice, včetně pracovních náplní jednotlivých pracovníků. V posledních letech se složení pracovního týmu neměnilo a pokud bylo nutné obsadit některou z pracovních pozic, vedoucí pracovník vypsál výběrové řízení. Informace o výběrovém řízení jsou zveřejňovány především v regionálních médiích a na webových stránkách ústavu [38]. Výběrové řízení probíhá ve dvou kolech, tak aby byl vybrán nejlepší uchazeč. Základem je zaslání životopisu a doložení kvalifikace. Výhodou pro uchazeče jsou zkušenosti s prací v podobné oblasti. Druhé kolo probíhá formou pohovoru s uchazeči. Ředitel ústavu má konečné slovo při výběru vhodného zaměstnance. Zaškolení a zácvik nového zaměstnance má na starosti sociální pracovník, který je zároveň zástupce vedoucího. Obdobně jako v azylovém domě

následuje adaptační proces, trvající zpravidla 1 až 2 měsíce, ve kterém zaměstnanec pracuje pod dohledem zkušeného pracovníka.

Květná Zahrada, z.ú. zaměstnává uživatele svých služeb a snaží se je naučit pracovním návykům. Ústavu se potvrdilo, že filozofie práce založená na vytížení uživatelů služeb bez pracovních návyků zaměstnáním, přináší pozitivní výsledky. Práce s těmito lidskými zdroji je však daleko obtížnější, protože vyžadují zvláštní přístup. Ředitel ústavu, společně se sociálními pracovníky, vytipuje uživatele, kteří budou pracovat v konkrétních provozech ústavu. Podmínkou získání zaměstnání je jejich evidence na úřadu práce a způsobilost vykonávat svěřenou práci. Je nutné jejich postupné začleňování do pracovního procesu a utváření pracovních návyků. Jejich počet každý rok závisí na počtu podporovaných pracovních míst poskytnutých Úřadem práce ve Svitavách. Ústav využívá také dobrovolnické práce, kdy každý rok se přihlásí hned několik dobrovolníků, kteří pomáhají v provozu anebo při organizaci různých akcí [39].

5.2.2 Vedení

Vedením a řízením organizace, sociální služby a týmu lidí je pověřený ředitel, který má hlavní slovo. Ředitel Květné Zahrady je zároveň jejím zakladatelem. Ukázalo se, že vzhledem k tomu, jak se organizace vyvíjela, má skvělé předpoklady k odhalování a vyhledávání příležitostí k jejímu rozvoji, je schopný optimálně motivovat tým, podporuje ho ke kreativě a iniciativě.

V ústavu funguje demokratický styl vedení, kde hlavní slovo má sice vedoucí pracovník, ale, všichni zaměstnanci, včetně zaměstnaných uživatelů, mají velký vliv na celkový chod organizace. Proto, aby se zjistilo, co jednotliví zaměstnanci požadují nebo jaké mají nápady na zlepšení chodu ústavu, se pořádají pravidelné porady pracovního týmu, kde jsou formou brainstormingu diskutovány různé nápady a doporučení [38]. Ředitel ústavu, společně se svým zástupcem, pak všechny návrhy posoudí a projednají. Pokud se objeví návrh, který by výrazně zlepšil chod organizace, přinesl by organizaci další finanční prostředky nebo přispěl k růstu sociálního podnikání, je jeho autor odměněn mimořádnou odměnou. Na poradách pracovníků pracujících s uživateli služby, které probíhají každý týden, se hodnotí plnění individuálních plánů a stanovují se úkoly na další týden. Ředitel ústavu deleguje odpovědnost za plnění úkolů v jednotlivých úsecích sociálního podniku na jejich vedoucí, kterými jsou kmenoví zaměstnanci ústavu. I mezi uživateli, kteří v sociálním podniku pracují, jsou tzv. předáci, kteří odpovídají za práci přidělené skupiny. Vytváří se tím pocit důvěry a jednotliví pracovníci jsou

motivovaní k tomu, aby své úkoly zvládli. Ředitel ústavu má často jak k zaměstnancům, tak k uživatelům neformální přístup (např. tykání, po předchozím souhlasu), čímž vytváří pocit komunity, která má společný cíl [37].

Motivací pro zaměstnance i z řad uživatelů je nastavení dostatečného a konkurenceschopného finančního systému hodnocení. Uzavření pracovní smlouvy a stanovení pevného tarifu mzdy nabízí zaměstnancům pocit jistoty a posiluje sociální aspekt podnikání. Jestliže zaměstnanec kvalitně plní zadané úkoly může být ohodnocen i v podobě pohyblivé složky mzdy, nebo mimořádnou odměnou. Osobní ohodnocení však může fungovat i jako negativní motivace. Pracovní hodnocení pracovníků, z řad uživatelů, provádí vedoucí jednotlivých úseků, hodnocení kmenových zaměstnanců provádí vedoucí pracovník [38].

5.2.3 Kontrolování

V sociální službě probíhá jak externí, tak interní kontrola. Co se týká externích kontrol, tak ústav pravidelně podléhá Inspekcím kvality sociálních služeb MPSV. Inspekce jsou vždy neočekávané a inspektoři kontrolují především dodržování standardů kvality, nastavené pracovní postupy a přístup pracovníků k uživatelům služby. Kontrola probíhá v zařízení zpravidla několik dnů a pokud jsou shledány nedostatky, je organizaci určen čas na jejich odstranění. Poté je vykonána kontrola následná. Zda jsou naplňovány registrační podmínky, tak jak je uvedeno v Registru poskytovatelů sociálních služeb, kontroluje Krajský úřad Pardubického kraje. Všechny zainteresované složky, které jsou poskytovatelem dotací a grantů, mají právo provést kontrolu čerpání finančních prostředků, tzn. zda jsou finanční prostředky čerpány v souladu s jejich poskytnutím [39]. Ředitel ústavu se také zodpovídá z činností valné hromadě ústavu, která schvaluje účetní závěrku a výroční zprávu. V případě sociálního podniku, který chová zvířata, vyrábí a prodává potravinářské výrobky jsou prováděny i pravidelné kontroly např. ze strany veterinární správy, hygienické stanice a obchodní inspekce. Měřítkem je však také spokojenost spotřebitelů se službami a produkty Květné Zahrady [37].

Rozhovor s vedoucím pracovníkem [38] ukázal, že interní kontrola pracovníků přímé péče probíhá vždy jednou za týden na pravidelných poradách, kde vedoucí pracovník kontroluje způsob práce s uživateli, dosahování cílů a pracovních postupů. Pravidelně půlročně je provedeno písemné hodnocení konkrétního pracovníka, jehož součástí je i jeho sebehodnocení. Hodnocení je s pracovníky vždy prodiskutováno a představuje jednu z cest ke zlepšení pracovního výkonu. Naopak sebehodnocení je podnětem pro ředitele ústavu

a ukazuje v čem je nutné zaměstnanci pomoci, podpořit ho a jaké téma dalšího vzdělávání by pro něho bylo přínosné. Kontrola zaměstnanců z řad uživatelů musí probíhat denně, tak aby získali správné pracovní návyky. Kontrola probíhá od včasného příchodu do zaměstnání, přes kvalitu vykonané práce až po dodržování pracovních předpisů a postupů. Kontrolu provádí pracovníci, kteří mají na starosti daný úsek a jednotliví předáci. Uživatelé, kteří mají pro danou práci předpoklady, osvědčí se a jsou správně podpořeni v dalším vzdělávání, mohou v Květné Zahradě získat trvalý pracovní poměr i po odchodu ze sociální služby [39].

5.3 Financování Květné Zahrady, z.ú.

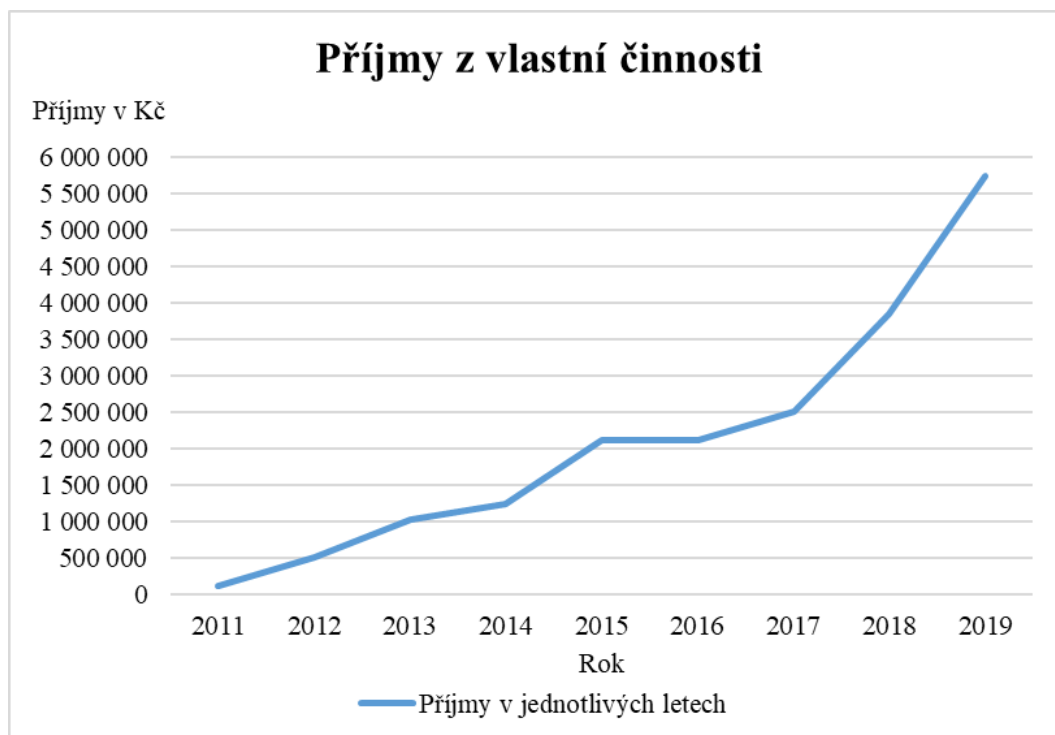
Od svého vzniku, až do roku 2010 byla organizace financována téměř totožným způsobem jako azylový dům. Převážnou část příjmů tvořily dotace na sociální službu z Ministerstva práce a sociálních věcí a Pardubického kraje. Další část tvořily dotace z městských úřadů, se kterými organizace spolupracovala, dary od firem i jednotlivců a příspěvky od uživatelů sociální služby. V roce 2008 přibyl grant od Nadace O2 ve výši 350 000 Kč na zřízení komunitního centra v rámci DPC pro děti z obce Květná a v roce 2009 grant z Nadace Komerční banky 150 000 Kč na opravy prostor pro ubytování uživatelů sociální služby Dům na půl cesty [38]. Od roku 2010 se však financování Květné Zahrady začíná lišit od financování azylového domu. Na provoz Domu na půl cesty sice organizace vysoutěžila finance ze stejného Evropského sociálního fondu, Operačního programu Lidské zdroje a Zaměstnanost a prostřednictvím Pardubického kraje se zapojila do stejného Individuálního projektu na sociální služby jako azylový dům, čímž zajistila finanční stabilitu služby na tři roky, ale získala i další peníze na rozšiřování služby a sociálního podnikání. Především investiční dotaci z MPSV ve výši 5 000 000 Kč, na nákup objektu, ve kterém plánovala navýšit kapacitu Domu na půl cesty. V tomto roce organizace také začala sociálně podnikat, zaměstnávala svoje uživatele a nabízela služby okolním městům. V roce 2013 Květná Zahrada zaregistrovala další sociální službu ZDVOP s názvem Květináč, na kterou získala finanční prostředky ze státního rozpočtu. V roce 2014 to bylo např. 1 705 000 Kč. Květináč fungoval až do roku 2018. Květináč a navazující prarodinné aktivity byly nadále financovány z prostředků MPSV, Pardubického kraje, z dotací městských úřadů a nadačních darů. Od roku 2011 do roku 2013 byla služba financována především z Individuálního projektu Pardubického kraje na poskytování sociálních služeb. Tento projekt nakonec pokračoval až do roku 2014. V následujícím roce pokračuje Individuální projekt Pardubického kraje II., který však byl ukončen v září toho roku a po zbytek roku je služba opět financována ze státního rozpočtu [39]. Od roku 2016, sociální služba Dům na půl cesty, získává finanční prostředky z Evropského sociálního fondu operačního programu Zaměstnanost,

prostřednictvím Projektu Pardubického kraje na rozvoj sociálních služeb. Na tento projekt navázal Projekt Pardubického kraje na sociální služby II. a III., který bude ukončen v roce 2022. Získání této finanční podpory je podmíněno dodržением některých ukazatelů, které se Květná Zahrada zavázala splnit. Obdobně, jako u azylového domu, to je udržení kapacity DPC po celou dobu trvání projektu a podpoření konkrétního počtu uživatelů. Finance jsou Pardubickým krajem poskytovány jako zálohová platba, pololetně jsou Květnou Zahradou vyúčtovány a je vystavena faktura. Od roku 2016 MPSV finančně podporuje vzdělávání a zaměstnání uživatelů sociální služby Domu na půl cesty v několika projektech. Na projekt Získej práci, co tě baví, ve kterém byl ústav partnerem, navázal vlastní projekt dostupného zaměstnávání s názvem Nový start do života a poté další projekt s názvem Dostupné zaměstnávání. V současné době se jedná o Dostupné zaměstnávání II. Financování sociální služby je vícezdrojové, to znamená, že příjmy z projektu tvoří jen jednu část. Dalším zdrojem příjmů jsou dotace od partnerských měst, nadací a příjmy z vlastní činnosti, které v případě fungování sociálního podnikání, tvoří významnou část [37].

Vedle neinvestičních projektů, které jsou určeny především na činnost a provoz sociální služby, získala Květná Zahrada i nemalou část finančních prostředků na investice, ze kterých pořídila nebo zrekonstruovala objekty na poskytování sociálních služeb. Mimo dotace na odkoupení budovy, ve které provozovala Dům na půl cesty v roce 2010, to byla v roce 2018 investiční dotace od města Svitavy, na technické zhodnocení ZDVOP, a dále dotace z Integrovaného regionálního operačního programu v rámci výzvy č. 29 – infrastruktura sociálních služeb v celkové výši 19 933 000 Kč. Dotace byla přidělena na koupi a rekonstrukci bytového domu v části obce Květná – posádka, a to za účelem provozování nového Domu na půl cesty. Jakmile bude dokončena rekonstrukce, tak v objektu budou zřízeny nové prostory pro poskytování sociální služby a startovací byty pro uživatele [38].

Velmi významným zdrojem příjmu se staly příjmy z vlastní činnosti. Na začátku působení se jednalo pouze o nepatrné částky, které nijak významně nepřispívaly ke zvýšení rozpočtu. Ovšem postupem času se staly jedním z hlavních zdrojů příjmu. Ústav v roce 2010 zahájil činnost v oblasti sociálního podnikání, kdy ze začátku se jednalo spíše jen o drobné práce pro města Svitavy a Polička. V roce 2011 se již sociální podnikání rozvinulo a Květná Zahrada za přispění Úřadu práce ve Svitavách zaměstnávala 6 uživatelů sociální služby Dům na půl cesty, kteří vykonávali pomocné a úklidové práce pro partnerská města. V roce 2012 se tato služba rozšířila pro další právnické a fyzické osoby. Rozvoji sociálního podnikání pomohl sponzorský dar ve výši 100 000 Kč a Květná Zahrada se rozhodla podnikat v zemědělství

a potravinářství, a to ve vlastních objektech. Během příprav byla nakoupena zemědělská technika a skot. V roce 2014 ústav zahájil provoz vlastní sýrárny a vytvořila se prodejní síť v rozsahu partnerských měst. V letech 2017–2018 došlo k nákupu tažných koní, rozšíření sýrárny a byla vybudována moštárna, sušárna ovoce a výrobní marmelád a džemů. Tyto aktivity byly podporovány Státním zemědělským intervenčním fondem, v podobě investiční dotace ve výši 2 150 316 Kč na technické zhodnocení marmeládovny a 245 206 Kč na pořízení peletovací linky na výrobu pelet z koňského trusu. Došlo k otevření kiosku u hlavní silnice v Květné, na jehož pořízení přispěl Pardubický kraj částkou 200 000 Kč. Květná Zahrada v něm prodává vlastní výrobky a doplňkový sortiment. V roce 2018 se rozvíjela podnikatelská činnost pro obec Květnou a další subjekty v přibližování dřeva koňmi. V tomtéž roce byl zahájen i provoz kuchyně pro veřejnost. V následujícím roce došlo k rozvoji agroturistiky s možností ubytování na statku. Investiční dotace od Státního zemědělského intervenčního fondu byly získány i v následujícím roce na dovybavení marmeládovny ve výši 614 900 Kč, od Pardubického kraje ve výši 150 000 Kč a města Svitavy 100 000 Kč [36]. Investiční dotace, které Květná Zahrada získala jsou ve většině případů pojaty jako výkonové financování, tj. že finanční prostředky jsou poskytnuty až po provedení naplánovaných aktivit. Významnou oporou Květné Zahrady je v tomto případě Česká spořitelna, a.s.. Pomocí finančních nástrojů této banky se jim daří projekty předfinancovat. Intenzivní spolupráce probíhala také s divizí sociálního bankovníctví České spořitelny. V rámci této spolupráce byl např. získán dlouhodobý revolvingový provozní úvěr pro oblast sociálního podnikání a souvisejících aktivit [38]. V následujícím grafu můžeme vidět vývoj peněžních prostředků z vlastních zdrojů za období let 2011 až 2019. Významným donátorem se také stal Úřad práce Svitavy, který v rámci veřejně prospěšných prací přispívá na mzdy.



Obrázek 14: Příjmy z vlastní činnosti

Zdroj: vlastní zpracování podle [39]

Z grafu je patrný postupný nárůst od roku 2011, což byl rok, kdy se začalo rozvíjet sociální podnikání v Květné Zahradě. Postupem času se z těchto finančních prostředků stal jeden z hlavních zdrojů příjmů pro financování sociální služby. Můžeme vidět, že sociálnímu podniku se poměrně daří. V roce 2017 ústav získal touto činností 2 504 000 Kč, v roce 2018 až 3 848 000 Kč a v roce 2019 dokonce 5 733 039 Kč. Takovýto nárůst je dán především postupným rozvojem podnikání. Zásadní pokrok nastal v roce 2014, kdy byla vybudována sýrárna a prodejní síť v okolních městech. V grafu je patrná určitá stagnace mezi lety 2014 a 2017, kdy ústav nerozvíjel žádné další aktivity. Nárůst od roku 2017 je dán tím, že organizace postupně vybudovala sušárnu ovoce, moštárnu, výrobu džemů, obchůdek u hlavní silnice a rozšířila sýrárnu. V následujícím roce také zahájila další podnikatelské aktivity, a to v podobě přibližování dřeva koňmi, začala provozovat kuchyni pro veřejnost a výrobu pelet z koňského hnoje. V roce 2019 poté zahájili agroturistiku a poskytování ubytování pro veřejnost.

Financování Květné Zahrady je vícezdrojové, což znamená, že své finanční zdroje získává od různých donátorů. Významný zdroj finančních příjmů představuje v současné době také projekt Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji III. financovaného z Operačního programu Zaměstnanost, do kterého je ústav zapojen. Tento projekt je pro období let 2019 až 2022. Dalším zdrojem příjmů jsou již zmiňované příjmy z vlastní činnosti, dotace od obcí

a měst, sponzorské dary, dotace od MPSV nebo úhrady od uživatelů. V následující tabulce můžeme vidět vývoj finančních prostředků pro období let 2013 až 2019, částky jsou uvedeny v celých korunách.

Tabulka 8: Vývoj financování v Květné Zahradě, z.ú.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PK	80 000	57 000	291 000	119 000	121 000	172 049	186 390
Státní dotace	405 500	1 705 440	2 168 280	2 057 320	2 177 400	3 186 312	759 000
ESF	1 143 320	1 132 093	1 117 935	1 562 085	1 579 188	1 599 709	1 098 813
ÚP	820 666	937 781	1 875 758	1 734 064	926 626	453 852	616 026
Dary	121 582	18 000	342 000	113 000	386 000	376 443	829 353
MÚ	180 000	205 000	231 000	200 000	217 000	106 000	102 500
Ostatní dotace	198 000	204 000	497 000	444 000	442 000	738 690	858 034
Uživatelé	302 114	294 152	344 443	456 096	508 246	471 364	371 777
Vzdělávání	680 283	1 303 534	206 584	100 000	386 977	3 610 946	4 811 344
Vlastní činnost	1 021 000	1 241 000	2 109 000	2 113 000	2 504 000	3 848 000	5 733 039
Celkem	4 952 465	7 098 000	9 183 000	8 898 565	9 248 437	14 563 364	15 366 275

Zdroj: vlastní zpracování podle [39]

Dotace z Pardubického kraje obsahují dotace na provoz DPC, dotace na hospodářskou budovu, dotace na dobrovolníky nebo různé investiční dotace, které financuje Pardubický kraj. Státní dotace představují především dotace z Ministerstva práce a sociálních věcí, které financuje provoz ZDVOP a DPC. Dále sem patří také dotace z Ministerstva pro místní rozvoj, které poskytlo finanční prostředky na provoz DPC, nebo finance ze Státního zemědělského intervenčního fondu, který poskytl neinvestiční dotaci v roce 2018 ve výši 1 603 500 Kč. Finanční prostředky z Evropského sociálního fondu jsou určeny především na provoz DPC. Tyto finance získává organizace prostřednictvím operačního programu Zaměstnanost v rámci jednotlivých projektů. Úřad práce poskytuje mzdové příspěvky pro zaměstnané uživatele sociální služby. Mezi dary patří různé finanční příspěvky od soukromých nebo právnických osob, nefinanční dary apod. Městskými úřady, které přispívají na provoz ZDVOP a DPC, jsou např. Městský úřad Svitavy, Litomyšl, Polička, Vysoké Mýto nebo Moravská Třebová. Ostatní dotace představují nepravidelné příspěvky od různých nadací a fondů. Důležité jsou také příjmy od uživatelů, které Květná Zahrada získává za poskytnutou sociální službu. Příspěvky na vzdělávání a zaměstnávání uživatelů služeb financují projekty Prostupného zaměstnávání a Nového startu do života. Tyto finanční prostředky ústav získává z Ministerstva práce a sociálních věcí. Jeden z nejdůležitějších zdrojů příjmů jsou příjmy z vlastní činnosti, které

se v roce 2019 dostaly až na 5 733 039 Kč a tvoří tak velmi významnou část rozpočtu. Celkové příjmy ústavu každým rokem rostou, což je dáno především zvyšováním příjmů z vlastní činnosti.

S vysokými příjmy souvisí také vysoké náklady. Nejvyšší částku vynakládala Květná Zahrada v průběhu let především na pořizování a rekonstrukci budov a bytů, dále pak na rozvoj sociálního podnikání, a to především na zřízení sýrárny a moštárny, zahájení provozu kuchyně a linky na výrobu pelet. Další složkou nákladů jsou výdaje na provoz DPC a ZDVOP, mzdy zaměstnancům, nákup náradí, materiálů a nástrojů potřebných k provádění oprav a úprav, provozního a spotřebního materiálu, energií a služeb [38]. V následujícím grafu můžeme vidět vývoj nákladů od roku 2010 do roku 2019.

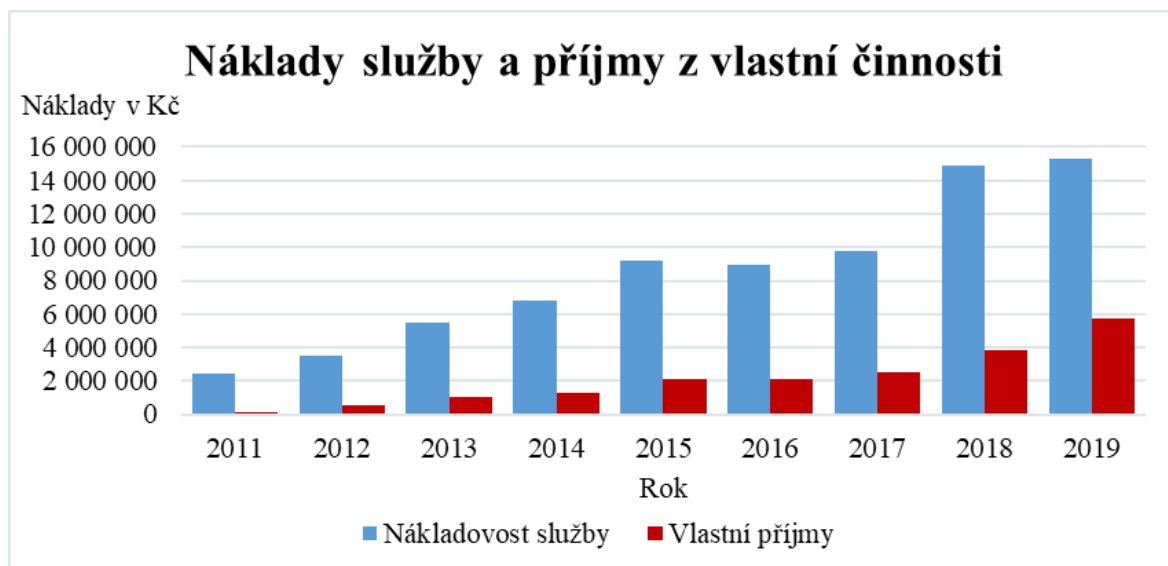


Obrázek 15: Nákladovost Květné Zahrady, z.ú.

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady Květné Zahrady neustále rostou, a to především od roku 2011, kde se začalo realizovat sociální podnikání. Rostoucí náklady jsou také dány postupnou rekonstrukcí Domu na půl cesty, která započala již v roce 2010. Nemalý vliv mají také rostoucí náklady na mzdy a energie. V příloze B je pro představu výkaz zisku a ztrát Květné Zahrady, z.ú.

Květná Zahrada je schopna náklady na svoji službu pokrýt částečně příjmy z vlastní činnosti. Tyto příjmy v průběhu let neustále rostou a postupně by mohly dovést ústav k finanční soběstačnosti. V roce 2019 tvořily příjmy ze sociálního podnikání více než 5 milionů korun a náklady na celou službu něco málo přes 15 milionů korun [37]. Následující graf ukazuje, do jaké míry se sociální podnik podílí na nákladech organizace.



Obrázek 16: Porovnání nákladů a příjmů z vlastní činnosti Květné Zahrady

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že stejně tak, jako rostou celkové náklady, tak rostou i příjmy z vlastní činnosti. V roce 2019 příjmy z vlastní činnosti pokryly už více než jednu třetinu celkových nákladů ústavu a dá se předpokládat, že do budoucna ještě porostou. Zisky z této činnosti jsou z velké části použity na další rozšiřování podnikání. V posledních letech došlo k rozvoji sociálního podniku a budování, zařizování a pořízování vybavení dalších provozů. Z tohoto důvodu byly náklady poměrně vysoké. Do budoucna se dá ovšem předpokládat, že příjmy ze sociálního podnikání budou vyšší měrou pokrývat náklady na celou sociální službu.

5.4 SWOT analýza Květné Zahrady

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které ovlivňují úspěšnost sociálního podniku Květná Zahrada. Tyto faktory umožňují analýzu prostředí, ve kterém organizace funguje. Následné generování strategií může ústavu pomoci při tvorbě strategických cílů. V tabulce č. 8 jsou zaznamenány nejdůležitější faktory v případě Květné Zahrady.

Tabulka 9: SWOT analýza sociálního podniku

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Částečná nezávislost na dotacích	Zadluženost
Zaměstnávání svých uživatelů	Jeden vedoucí pracovník pro sociální službu a sociální podnikání
Využívání práce dobrovolníků	Částečná finanční závislost na evropských dotacích
Finanční podpora z ÚP	Nutnost rekonstrukce objektů
Investiční projekty	Zaměření na úzkou cílovou skupinu
Sebehodnocení zaměstnanců	Nedostatečná propagace produktů
Každodenní kontrola zaměstnaných uživatelů	Nabízení produktů pouze v obci Květná
Více činností sociálního podniku	Nízká pracovní morálka a kvalifikace zaměstnaných uživatelů
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Další rozšiřování sociálního podnikání	Nutnost ukončení sociálního podnikání
Rozšíření pracovního kolektivu	Nedostatek pracovníků
Další vzdělávání zaměstnanců	Nasycenost podnikatelských odvětví
Zřízení e-shopu	Vznik podobné služby v okolí
Navázání spolupráce s dalšími firmami	Stížnosti na kvalitu produktů
Zlepšení propagace a kvality produktů	Nedostatečné finance na mzdy zaměstnaných uživatelů
Zvýšení distribuce produktů do okolních měst	Nedostatek finančních prostředků na investice
Rozšíření cílové skupiny	Změna legislativy

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci strategie WO, kde se slabé stránky překonávají prostřednictvím vyhledávání příležitostí, představuje jednu z hlavních slabin Květné Zahrady jeden vedoucí pracovník jak pro sociální službu, tak pro sociální podnikání. Vedoucí pracovník může být přetěžován a nemusí podávat takové pracovní výkony. Zároveň je zde nebezpečí, že by mohl ztratit přehled o všech skutečnostech v organizaci. Řešením v této problematice je rozšíření pracovního kolektivu o dalšího kvalifikovaného zaměstnance, který by se plně věnoval jedné z těchto aktivit. Tak by se mohlo docílit kvalitního vedení sociálního podniku i sociální služby. Slabou stránkou je také částečná finanční závislost na evropských dotacích. Tyto zdroje nemusí být stálé a není zde jistota, že budou poskytovány vždy a v plné výši. Stejně jako je tomu v případě Mostu naděje, tak i Květná Zahrada musí plnit určité monitorovací ukazatele, které jsou podmínkou

poskytování dotací. Z tohoto důvodu je zde určitá finanční nejistota. Organizace by proto měla zvážit možnost dalšího rozšiřování sociálního podnikání, které by jí přineslo dodatečné příjmy a stala by se tak více finančně nezávislou, v nejlepším případě zcela soběstačnou. Jednou z možností je rozšíření agroturistiky, poskytování ubytování pro více lidí apod. Jistou nevýhodou ústavu je také poměrně úzké zaměření cílové skupiny. V tomto případě se jedná pouze o mladé dospělé ve věku od 18 do 26 let, což je velmi specifické. Rozšíření cílové skupiny by mohlo znamenat větší zájem o poskytovanou službu. V případě, že by se cílová skupina rozšířila např. o osoby starší 26 let, pak by sociální podnik získal další zaměstnance a mohl by se nadále rozšiřovat. Nedostatečná propagace nebo nízká kvalita produktů by mohla vést k menší poptávce a následně k nižším příjmům v oblasti sociálního podnikání. Zlepšení v této oblasti je možné např. prostřednictvím reklamy na sociálních sítích, letáčku do domácností, inzerce v novinách nebo ve firmách, kde jsou uživatelé zaměstnání. Organizace by také mohla zavést e-shop, který by veřejnosti usnadnil nákup produktů a zvýšil by jejich poptávku. Určitý problém představuje také nabídka výrobků pouze v obci Květná, pro zákazníky jsou tak méně dostupné. Vhodné by bylo zřídit prodejní místa i v okolních městech, formou obchodů, a tak rozšířit distribuci. Vzhledem k tomu, že zaměstnaní uživatelé ve většině případů nemají pracovní morálku a často ani dostatečnou kvalifikaci, je nutné jejich další vzdělávání, které může probíhat formou rekvalifikace prostřednictvím úřadu práce nebo absolvováním různých kurzů. Tímto způsobem se zvýší i jejich pracovní výkonnost a budou dosahovat lepších výsledků.

Strategie SO spočívá ve využívání silných stránek ve prospěch příležitostí. Květná Zahrada je díky svému sociálnímu podnikání částečně finančně nezávislá a realizuje některé investiční projekty, které jí umožňují modernizovat a rozšiřovat prostory pro poskytování sociálních služeb. Tuto silnou stránku by mohl ústav využít a pokračovat v budování svých podnikatelských aktivit, tak aby se stal zcela finančně nezávislý. Vhodné by bylo soustředit se především na oblast agroturistiky, která by mu mohla přinést poměrně vysoké příjmy. Na druhou stranu investiční projekty s sebou často nesou nutnost získat úvěr na počáteční náklady, a tím se ústav zadlužuje. Případná neschopnost splácení těchto úvěrů by mohla vést k finančním problémům sociálního podniku. Velkou výhodou je zaměstnávání svých uživatelů. Zvyšováním jejich kvalifikace ústav získá kvalitní pracovníky, které může zaměstnávat i poté, co přestanou být uživateli sociální služby. V organizaci tak zůstanou dobře proškolení pracovníci, kteří se orientují ve svých úkolech. V této oblasti ústavu pomáhá úřad práce, který poskytuje dotace na mzdy pracovníků v rámci veřejně prospěšných prací. Pokud by se tato

podpora zvýšila, organizace by mohla navýšit počet zaměstnaných uživatelů. Toho by mohla dosáhnout odůvodněnými žádostmi na zvýšení finančních prostředků od úřadu práce.

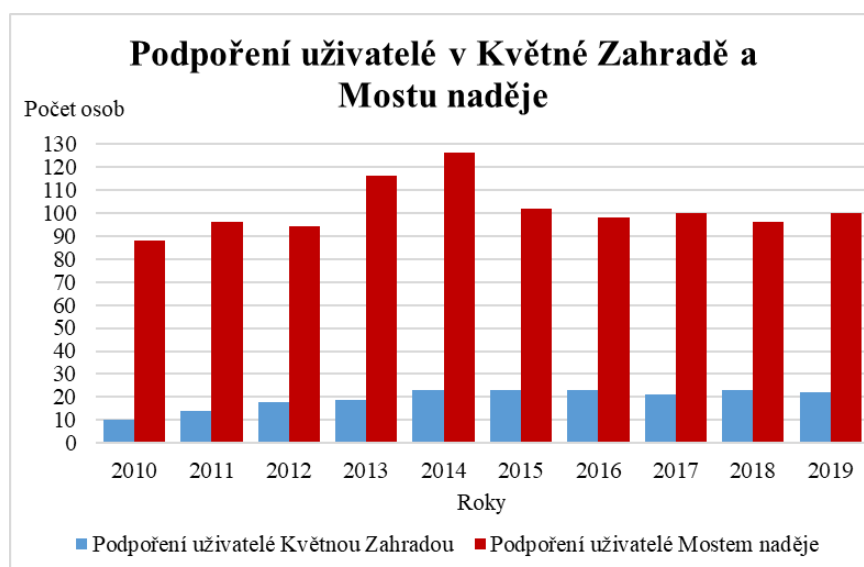
Využívání silných stránek k odvrácení hrozeb představuje strategie ST. Jednou z největších hrozeb pro Květnou Zahradu by byla nutnost ukončení sociálního podnikání. V takovém případě by organizace byla zcela závislá na dotacích, nemusela by mít dostatek finančních prostředků ke krytí svých závazků a mohlo by to vést až k jejímu zániku. Organizace ovšem realizuje činnosti v rámci sociálního podnikání v různých odvětvích a je velmi nepravděpodobné, že by byla nucena ukončit veškeré aktivity. V tomto případě by bylo vhodné zaměřit se na rozšiřování všech oblastí, tak aby byly na vysoké úrovni. Podporou sociálního podnikání jsou také investiční projekty, díky kterým ústav získává finanční prostředky na rozšiřování těchto aktivit. Vyhledáváním programových výzev investičního charakteru a zapojováním do investičních projektů, organizace získává více finančních prostředků na budování, rozšiřování, popřípadě zhodnocení podnikatelských aktivit. Tímto se eliminuje hrozba nedostatku finančních prostředků na investice. Nedostatek pracovníků lze vyřešit využíváním práce dobrovolníků a zaměstnáváním svých uživatelů, na které organizace získává část finančních prostředků z úřadu práce. Spoluprací s úřadem práce by nemělo dojít k naplnění hrozby nedostatku financí na mzdy zaměstnaných uživatelů.

Strategie WT spočívá v minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám. Jednou ze slabých stránek Květné Zahrady je její zadluženost. V případě, že by půjčky a úvěry dospěly do takové výše, že by to vedlo k předlužení organizace a finančním problémům, hrozila by zde i reálná nutnost ukončení sociálního podnikání. Těmto skutečnostem by se ústav mohl vyhnout navázáním spolupráce s velkými podniky, které by částečně financovali jeho aktivity, nebo s městskými úřady, které by mohly organizaci poskytnout bezúročné půjčky. Nízká pracovní morálka a kvalifikace zaměstnaných uživatelů může souviset s nízkou kvalitou vyráběných produktů, což by mohlo vést ke stížnostem na kvalitu. Horší kvalita produktů znamená nižší poptávku a zájem o výrobky, tím by mohlo být také ohroženo sociálního podnikání. Řešením v této oblasti mohou být pravidelné kontroly, a to jak pracovníků, tak ale i kvality produktů.

Výsledky SWOT analýzy ukázaly, že pro další rozvoj sociální služby a sociálního podnikání by bylo vhodné řídit se strategií WO (strategie hledání). Tato strategie nabízí další možnosti pro rozvoj všech aktivit. Alternativním řešením by mohla být strategie SO (strategie využití), pomocí které by se ústav mohl dostat do svého žádoucího stavu.

6 POROVNÁNÍ MANAGEMENTU AZYLOVÉHO DOMU A SOCIÁLNÍHO PODNIKU

Most naděje i Květná Zahrada jsou poměrně malé organizace, s nízkým počtem kmenových zaměstnanců, kteří mají potřebné vzdělání. Přesto ředitel Květné Zahrady v konečné fázi řídí daleko větší skupinu zaměstnanců. Ve vedení azylového domu, který působí již od roku 1998, panovala zpočátku určitá nestabilita. Na pozici vedoucího pracovníka se vystřídal několik manažerů. Společně s vývojem sociálních služeb a nastavením pevného právního rámce, se změnila i struktura zaměstnanců, metody sociální práce a v neposlední řadě i cílová skupina. V cílové skupině, která se sice rozšířila o manželské, nebo partnerské páry, převažují stále matky samoživitelky a převážná většina je na mateřské nebo rodičovské dovolené (až 80 %). Květná Zahrada, z.ú., vznikla v roce 2005 a založil ji člověk, který se stal jejím ředitelem a na této pozici setrval dodnes. Je zde tedy patrná stabilita v managementu již od počátku. Sociální službu Dům na půl cesty začala organizace poskytovat v roce 2006, tedy v době, kdy byla nastavena pravidla v podobě zákona. Přesto i v této organizaci prošlo složení pracovního týmu určitým vývojem, a to podle toho, jak se rozšiřovalo poskytování sociálních služeb. Velkým zlomem byl rok 2011, kdy se vedení rozhodlo zahájit činnosti v oblasti sociálního podnikání. Uživatelé sociální služby, kterými jsou mladí lidé ve věku od 18 do 26 let, se stali i zaměstnanci organizace. Manažer Květné Zahrady, na rozdíl od manažera Mostu naděje, je v současné době odpovědný za vedení podstatně většího pracovního kolektivu. V následujícím grafu můžeme vidět porovnání podpořených osob v azylovém domě a v ústavu v období let 2010 až 2019.



Obrázek 17: Podpoření uživatelé Květnou Zahradou a Mostem naděje

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu je vidět patrný rozdíl v počtu podpořených uživatelů, což je dáno tím, že azylový dům je schopen podpořit více osob, protože službu mohou čerpat i celé rodiny s dětmi a do podpořených osob se počítají všechny tyto osoby. Oproti tomu ústav pomáhá pouze jednotlivcům. V současné době je Květná Zahrada schopna podpořit okolo 22 uživatelů, zatímco Most naděje zhruba 100 uživatelů ročně.

Management Mostu naděje – azylového domu pro matky s dětmi a Květné Zahrady, z.ú. je v mnoha ohledech velmi podobný. V následující tabulce je možné vidět stručné porovnání Mostu naděje a Květné Zahrady z pohledu managementu.

Tabulka 10: Porovnání Mostu naděje a Květné Zahrady z pohledu managementu

	Most naděje	Květná Zahrada
Plánování	<ul style="list-style-type: none"> • Strategický plán zpracovaný s ohledem na konkrétní cíle a jejich dosažení v čase • Roční plány sociální práce • Individuální plány ve vztahu k uživatelům • Finanční plán sociální služby • Porady pracovního týmu 1x týdně • Plány osobního rozvoje – další vzdělávání zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategický plán méně rozpracovaný • Plány na jednotlivá odvětví sociálního podnikání • Roční plány sociální práce • Individuální plány ve vztahu k uživatelům • Finanční plán sociální služby • Porady pracovního týmu 1x za 14 dní – zapojení i zaměstnaných uživatelů • Další vzdělávání zaměstnanců
Organizování	<ul style="list-style-type: none"> • 8 stálých pracovníků pouze pro zajištění sociální služby – 5 v přímé péči s uživateli, 3 provozní pracovníci • Liniová organizační struktura • Zpracované pracovní náplně a pracovní postupy 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 stálých pracovníků, kteří mimo zajištění sociální služby, pracují i v rámci sociálního podnikání – 6 v přímé péči s uživateli, 2 provozní pracovníci • Zaměstnávání uživatelů v rámci sociálního podniku • Práce dobrovolníků • Liniová organizační struktura • Zpracované pracovní náplně a pracovní postupy
Personalistika	<ul style="list-style-type: none"> • Vedoucí organizace je i personalistou • Stabilní pracovní tým • Zpracovaný personální plán • Přijímání nových zaměstnanců na základě výběrového řízení – vybírá rada spolku 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedoucí organizace je i personalistou • Stabilní pracovní tým • Zpracovaný personální plán • Přijímání nových zaměstnanců na základě výběrového řízení – vybírá pouze ředitel • Výběr zaměstnanců i z řad uživatelů

Vedení	<ul style="list-style-type: none"> • Vedoucí má na starosti pouze sociální službu • Demokratický styl vedení • Pravidelné porady – zapojení zaměstnanců • Delegování pravomocí a odpovědností 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedoucí má na starosti sociální službu i sociální podnik • Demokratický styl vedení • Pravidelné porady – zapojení zaměstnanců i uživatelů • Delegování pravomocí a odpovědností • Neformální přístup k zaměstnancům
Motivace	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivní motivace – začlenění uživatelů • Hodnocení práce zaměstnanců • Finanční ohodnocení – pohyblivá složka mzdy, odměny • Setkávání pracovníků ve stejném oboru • Prevence demotivace – supervize 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivní motivace – začlenění uživatelů • Hodnocení práce zaměstnanců, sebehodnocení • Finanční ohodnocení – pohyblivá složka mzdy, odměny • Zaměstnaní uživatelé – možnost získání kvalifikace
Kontrolování	<ul style="list-style-type: none"> • Externí kontroly – inspekce kvality, kontrola registračních podmínek, kontroly čerpání finančních prostředků • Interní kontroly na základě plánu kontrol – dodržování pracovního řádu a pracovních postupů • Program „Azylák“ – lze vygenerovat sociální práci pracovníků s uživateli • Kontrola stanovených ukazatelů – pololetní monitorovací zprávy • Interní kontroly provádí vedoucí pracovník • Členská schůze a rada spolku – kontrola plnění krátkodobých a dlouhodobých cílů 	<ul style="list-style-type: none"> • Externí kontroly – inspekce kvality, kontrola registračních podmínek, kontroly čerpání finančních prostředků, obchodní inspekce, veterinární správa, hygiena • Interní kontroly na základě plánu kontrol – dodržování pracovního řádu a pracovních postupů • Kontrola stanovených ukazatelů – pololetní monitorovací zprávy • Kontrola zaměstnaných uživatelů – každodenní, provádí vedoucí daného úseku • Interní kontroly provádí vedoucí pracovník • Valná hromada ústavu – roční kontrola činností
Hodnocení a odměňování	<ul style="list-style-type: none"> • Měsíční hodnocení zaměstnanců • Pevné tarifní mzdy • Osobní ohodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> • Půlroční sebehodnocení a hodnocení zaměstnanců • Pevné tarifní mzdy • Mimořádné odměny

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti plánování se obě organizace příliš neliší. V obou případech se jedná o dvojí plánování, a to ve vztahu k organizaci a ve vztahu k uživatelům. Ve vztahu k organizaci se jedná o strategický plán, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé a střednědobé cíle. Azylový dům má propracovanější strategický plán, jednotlivé cíle jsou podrobněji popsány. Květná Zahrada, z.ú. má, ve svém strategickém plánu, zahrnuto i rozšiřování sociálního podniku. Liší se také cíle, kterých chtějí organizace dosáhnout. Protože azylový dům nemá v současné době

jisté prostory pro poskytování sociální služby, je pro něj primární v nejbližší době zajistit vhodný objekt. Proti tomu hlavním cílem Květné zahrady je získání finanční stability a soběstačnosti a obnovení Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc Květináč, tedy opětovné rozšíření své služby. Ve vztahu k uživatelům sociální služby plánují prostřednictvím individuálních plánů, ve kterých si uživatelé stanoví cíle. V organizacích se také pořádají pravidelné porady zaměstnanců, avšak v případě azylového domu je tomu častěji. Hodnocení plnění úkolů provádí v obou případech vedoucí společně se svým zástupcem. Most naděje i Květná Zahrada také vytvářejí roční plány sociální práce, finanční plány a plánují další vzdělávání zaměstnanců.

Počet kmenových pracovníků v Mostu naděje i v Květné Zahradě je poměrně nízký. V azylovém domě v současné době pracuje 8 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 3 na dohodu o provedení práce. Květná Zahrada má také 8 stálých pracovníků na hlavní pracovní poměr, kteří mimo sociální práce s uživateli, mají na starosti i pracovní terapii uživatelů a jsou tak zapojeni do práce v sociálním podniku. Vzhledem k tomu, že pracovní terapie se stala hlavním nástrojem k začlenění uživatelů do společnosti, tak ústav pro ně sám vytváří pracovní příležitosti. V současné době má ústav 26 pracovníků, z řad uživatelů. Obě organizace mají liniiovou organizační strukturu a podrobně zpracované pracovní náplně a postupy. V azylovém domě jsou zaměstnanci zaměřeni především na stabilizaci uživatelů a posílení jejich rodičovských kompetencí.

Obě organizace mají stabilní pracovní tým a nemusely v posledních několika letech řešit výběr nových pracovníků. Pokud by tato situace nastala, mají v personálních standardech popsán téměř totožný postup. Výběrové řízení je dvoukolové a konečné slovo má vedoucí pracovník, v případě spolku rada spolku. Obě organizace si zakládají na důsledném zapracování nových pracovníků a mají zpracovány pracovní postupy na jednotlivé úkony, podle kterých jsou pracovníci velmi rychle schopni pracovat samostatně. Ředitel ústavu vybírá, z řad uživatelů, pracovníky, kteří pracují na jednotlivých úsecích v sociálním podniku. Děje se tak vždy na základě doporučení klíčového nebo sociálního pracovníka a je přihlíženo ke schopnostem, dovednostem a přáním každého uživatele, který je zařazen do pracovního procesu.

V případě Mostu naděje má vedoucí pracovník na starosti pouze sociální službu, zatímco v Květné Zahradě ředitel vede jak sociální službu, tak i sociální podnik. Vedoucí pracovníci ovšem i delegují pravomoci a odpovědnosti na své podřízené. Funguje zde demokratický styl vedení, což znamená, že sice hlavní slovo má vedoucí pracovník, ale na rozhodování se podílí

i zaměstnanci, v případě ústavu i uživatelé. Jak v Květné Zahradě, tak i v případě Mostu naděje se konají pravidelné porady, na kterých se hodnotí, co se za poslední týdny udělalo, zda byly splněny cíle stanovené na předchozí poradě i jak se vyvíjí situace uživatelů. Silnou motivací pro všechny zaměstnance je úspěšné začlenění jejich uživatelů do běžného života. V obou organizacích funguje motivace prostřednictvím pohyblivé složky mzdy, a to ať pozitivní nebo negativní. Jestliže má zaměstnanec dobré výsledky, je pohyblivá složka mzdy, tedy osobní ohodnocení nebo mimořádná odměna, vyšší než v případě špatných výsledků. V ústavu probíhají porady formou brainstormingu, tedy každý zaměstnanec může přijít s nápadem, jak zlepšit chod organizace. Ty nejlepší nápady jsou pak odměněny mimořádnou odměnou. Zaměstnanci, kteří jsou zároveň uživateli sociální služby, mají motivaci prostřednictvím finanční odměny za provedenou práci, která je srovnatelná se mzdou v jiných firmách. Pozitivně také vnímají to, že se naučí novým věcem a získají pracovní návyky, což vede k jejich lepšímu uplatnění v dalším životě. V neposlední řadě mají také možnost získat kvalifikaci, která jim usnadní zapojit se do dalšího pracovního procesu. V případě Mostu naděje je určitým motivačním prvkem setkávání pracovníků ze stejného oboru, kde úspěšná práce s uživateli v jiných azylových domech může motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Určitou prevencí před demotivací zaměstnanců azylového domu jsou pravidelné supervize, pomocí kterých se předchází syndromu vyhoření.

Kontrolování probíhá jak externě, tak interně. Externí kontrola poskytování sociálních služeb se nijak neliší a jedná se především o pravidelné Inspekce kvality sociálních služeb MPSV, kontroly Krajského úřadu Pardubického kraje a kontroly čerpání finančních prostředků od jednotlivých donátorů. V sociálním podniku jsou navíc další kontroly, které souvisí s druhem provozovaných činností. Interní kontroly nejvyšších orgánů organizací, při kterých je kontrolováno dosahování stanovených cílů, probíhají u obou poskytovatelů téměř totožně. Interní kontroly vedoucích pracovníků se zaměřují především na kontrolování dodržování pracovního řádu a pracovních postupů. V případě azylového domu vedoucímu pracovníkovi velmi pomáhá program „Azylák“, ve kterém si může vygenerovat sociální práci jednotlivých pracovníků s uživateli a získává tak detailní přehled o jejich činnostech. Z analýzy vyplynulo, že ředitel Květné Zahrady musí vykonávat kontrolní činnost u svých zaměstnanců daleko častěji. Zatímco vedoucí azylového domu provádí kontroly práce zaměstnanců pravidelně podle plánu kontrol, tak ředitel Květné Zahrady kontroluje zaměstnance, především z řad uživatelů, denně. Ředitel tuto činnost deleguje i na pracovníky v sociálních službách. V obou organizacích probíhá i pravidelná kontrola účetnictví a určitou formou kontroly je i zpracovávání

monitorovacích zpráv, zasílaných na Pardubický kraj, ve kterých je sledováno plnění monitorovacích ukazatelů.

Vedoucí pracovníci v obou organizacích pravidelně hodnotí práci svých podřízených. Zatímco v případě Mostu naděje toto hodnocení probíhá jednou za měsíc, tak v Květné Zahradě pouze jednou za půl roku. Ovšem vedoucí sociálního podniku využívá i sebehodnocení pracovníků, které mu pomáhá orientovat se ve slabých a silných stránkách pracovníka a ukazuje, ve které oblasti je nutné zaměstnance podpořit. Každý zaměstnanec má pevnou tarifní mzdu, která je srovnatelná s ostatními odvětvími. Součástí mzdy je i pohyblivá nenároková složka, a to osobní ohodnocení nebo mimořádná odměna, která je zaměstnanci přiznána na základě pracovního hodnocení nebo při splnění mimořádného úkolu.

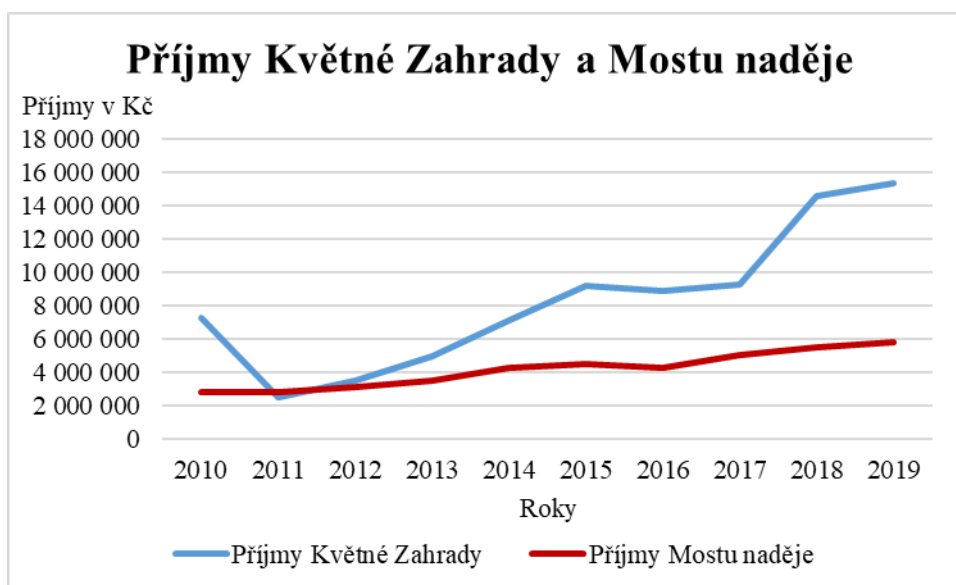
7 POROVNÁNÍ FINANCOVÁNÍ AZYLOVÉHO DOMU A SOCIÁLNÍHO PODNIKU

Ze začátku svého fungování byly tyto dvě organizace financovány takřka totožným způsobem, a to až do roku 2010. V obou případech se jednalo o úplnou finanční závislost, a to na prostředcích z Ministerstva práce a sociálních věcí, které tvořily hlavní zdroj příjmů. Dále pak byly služby dofinancovávány z rozpočtu Pardubického kraje, jednotlivých městských úřadů Pardubického kraje a od drobných dárců. Tedy jejich fungování zcela záviselo na donátorech. V případě, že organizace potřebovaly získat dodatečné finanční prostředky musely oslovovat různé nadace, firmy nebo soukromé dárcy. V obou případech se jedná o vícezdrojové financování.

Pro Květnou Zahradu byl zlomový rok 2010, kdy zahájila sociální podnikání, což se postupem času stalo jedním z jejích hlavních příjmů. Od tohoto roku sociální podnikání rozvíjí a přináší jí stále vyšší finanční prostředky, čímž se stává částečně finančně nezávislou. Organizaci tato činnost ovšem nepřináší tolik finančních prostředků, aby mohla své služby financovat zcela sama. Z tohoto důvodu bylo nutné v roce 2010 čerpat finanční prostředky ze stejného zdroje, jako azylový dům, a to z Evropského sociálního fondu, Operačního programu Lidské zdroje a Zaměstnanost a také se zapojit prostřednictvím Pardubického kraje do stejného Individuálního projektu na sociální služby. Díky tomu Květná Zahrada získala určitou finanční jistotu na další tři roky. V následujících letech organizace rozšiřovala své sociální podnikání a získávala z této činnosti stále více příjmů, což jí umožňovalo dále rozšiřovat své služby. Do budoucna mají v plánu tento druh podnikání neustále rozvíjet a v nejlepším případě se jejich fungování stane zcela nezávislým na dotacích a grantech. V současné době ústav nadále není zcela finančně nezávislý a jeho dofinancování probíhá prostřednictvím projektu Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji III., financovaného z Operačního programu Zaměstnanost. Tento projekt dává jistotu finančních prostředků až do roku 2022. Dalším významným zdrojem jsou také finanční prostředky z MPSV. Na rozdíl od Mostu naděje získává Květná Zahrada také nemalé finanční prostředky na své investiční projekty, které jsou určeny na rozšíření sociálních služeb, rekonstrukci a pořízení budov nebo vybudování technického zázemí pro sociální podnikání. V této oblasti je pro Květnou Zahradu významným donátorem především Státní zemědělský intervenční fond, Evropský sociální fond, Ministerstvo práce a sociálních věcí nebo např. Pardubický kraj. Finanční prostředky získává ústav také z úřadu práce, a to prostřednictvím mzdových příspěvků na zaměstnance, kteří jsou

zároveň i jejich uživateli. Vzhledem k tomu, že azylový dům své uživatele nezaměstnává, tak na tyto finanční prostředky nedosáhne. Jistou finanční oporou pro Květnou Zahradu je i Česká spořitelna, a.s., díky které ústav získal např. dlouhodobý provozní úvěr. Z tohoto důvodu si organizace může dovolit určité projekty zafinancovat, a to i v situaci, kdy donátor poskytne finanční prostředky zpětně, až po provedení naplánovaných aktivit.

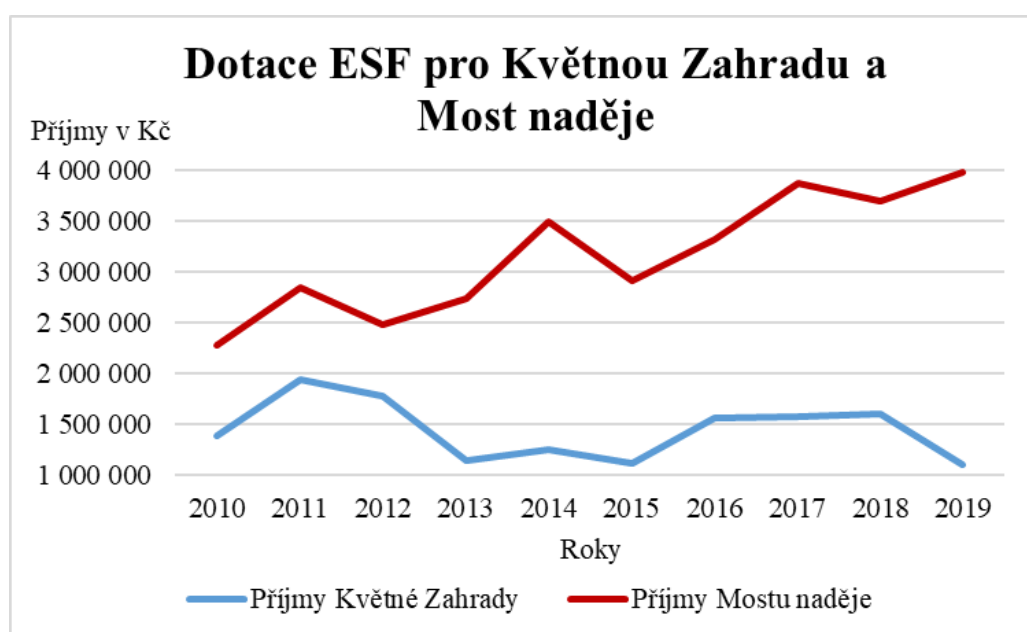
Oproti tomu azylový dům nemá žádný vlastní zdroj příjmu a je tak zcela závislý na finančních prostředcích především z Evropské unie a Pardubického kraje. Díky tomu jsou ve značné nevýhodě, protože tyto dotace jsou ve většině případech účelové, tedy jsou určeny na konkrétní činnosti, a azylový dům nemá volnost v jejich čerpání. V současné době představují hlavní zdroj příjmu především finanční prostředky z projektu Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji II financovaného z Operačního programu Zaměstnanost. Tento zdroj poskytuje azylovému domu finanční jistotu pouze do konce roku 2021. Čerpání těchto finančních prostředků se ovšem řídí přísnými pravidly, které musí azylový dům dodržovat. Významným zdrojem azylového domu jsou také úhrady od uživatelů, které tvoří zhruba 15 % jejich celkových příjmů. Na rozdíl od Květné Zahrady azylový dům v roce 2018 zahájil spolupráci s Potravinovou bankou Pardubického kraje. Na základě darovací smlouvy jsou od tohoto roku uživatelům sociální služby Mostu naděje dodávány potraviny, které jsou evidovány jako nefinanční dary. Promítnou se poté i ve výdajové části rozpočtu, a to v položce ostatní materiál. V následujícím grafu můžeme vidět rozdíl mezi příjmy Mostu naděje a Květné Zahrady za období let 2010 až 2019.



Obrázek 18: Příjmy Květné Zahrady a Mostu naděje

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že obě služby byly ze začátku financované velmi podobně. Průlom byl až v roce 2011, kdy Květná Zahrada naplno rozvinula sociální podnikání. Rozvoj podnikání podporoval také Pardubický kraj a další sponzoři, proto se od roku 2012 začaly příjmy ústavu rapidně zvyšovat. S rozvojem sociálního podnikání rostly také příjmy z této oblasti. Pardubický kraj podporoval i provoz Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc Květináč a také práci dobrovolníků na statku. Významným donátorem je i Úřad práce Svitavy, který podporuje zaměstnávání uživatelů služby. Značnou část příjmů u obou organizací tvoří finanční prostředky z jednotlivých projektů z Evropského sociálního fondu v rámci operačního programu Zaměstnanost. Na následujícím grafu můžeme vidět vývoj těchto prostředků za období let 2010 až 2019.

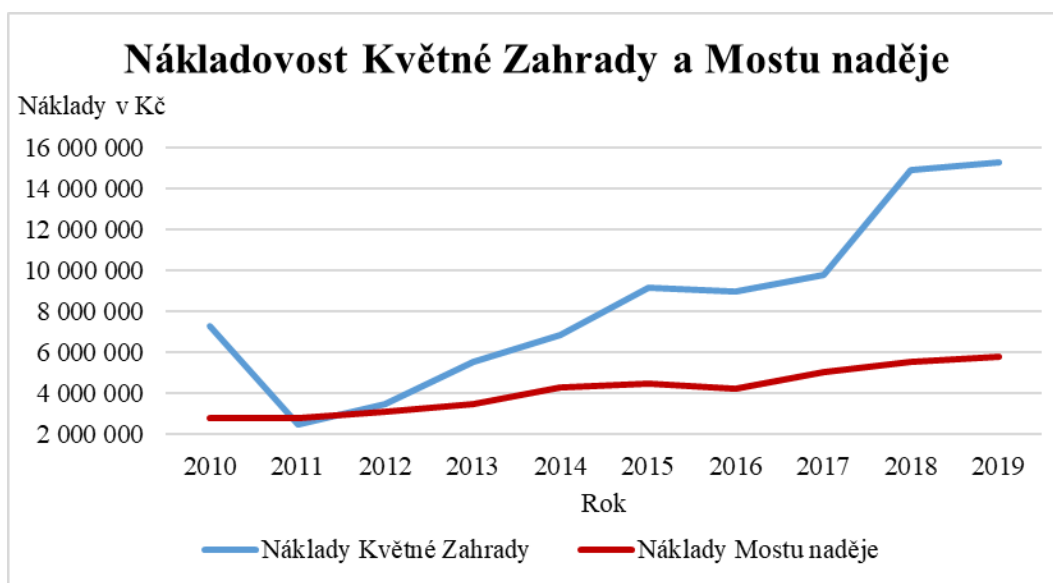


Obrázek 19: Dotace Květné Zahrady a Mostu naděje

Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že dotace z Evropského sociálního fondu jsou značně vyšší pro azylový dům, což je dáno mimo jiné i tím, že azylový dům má vyšší kapacitu a své služby poskytuje většímu počtu osob (celým rodinám), než v případě sociálního podniku. Finanční prostředky z tohoto zdroje pro azylový dům neustále rostou, na rozdíl od Květné Zahrady, kde se pohybují více méně stejně nebo dokonce klesají. Značný propad byl v případě Květné Zahrady v roce 2018, a to proto, že organizace ukončila činnost Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc Květináč a tím pádem přestala dostávat dotaci na podporu tohoto zařízení. V současné době má azylový dům jistotu finančních prostředků do konce roku 2021, zatímco ústav až do roku 2022.

Náklady organizací se poměrně rozcházejí. Azylový dům má nejvyšší položku nákladů v podobě mezd zaměstnanců, které tvoří více než polovinu rozpočtu. V roce 2018 činily mzdy všech pracovníků celkem 3 594 799 Kč a v roce 2019 to bylo až 3 627 868 Kč. Oproti tomu ústav vynakládal značnou část příjmů především na pořízení a opravy budov a na zahájení sociálního podnikání, tedy především na zřízení sýrárny, moštárny, zahájení provozu kuchyně a linky na výrobu pelet. V neposlední řadě se také jedná o náklady spojené s pořízením nástrojů a materiálů potřebných k provádění oprav a úprav nebo provozního a spotřebního materiálu. Jejich náklady byly tedy o poznání vyšší, ale ve větší míře byli podporovány Pardubickým krajem. Další významnou složkou nákladů obou organizací jsou výdaje na energie a celkový provoz zařízení. Obě tyto organizace veškeré příjmy, které získají, musí použít pouze na financování své vlastní činnosti, popřípadě na svůj rozvoj. Jedná se totiž o neziskové organizace, proto není možné, aby vedoucí pracovníci, členové spolku nebo správní rady používali příjmy ke svému obohacování. Rozpočet organizací by měl být vyrovnaný a neměly by dosahovat zisku. Náklady organizací jsou tedy přibližně stejné jako jejich příjmy. Vývoj nákladů v obou organizacích za období let 2010 až 2019 je znázorněn v následujícím grafu.



Obrázek 20: Nákladovost Květné Zahrady a Mostu naděje

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že náklady obou organizací se začaly rozcházet v roce 2011, což byl rok, kdy Květná Zahrada zcela rozvinula sociální podnikání a začala investovat značné finanční prostředky do dalšího rozvoje těchto aktivit. Výrazné navýšení je patrné i v roce 2017, kdy organizace znovu investovala do svých podnikatelských aktivit. V případě Mostu naděje výdaje na službu každým rokem mírně stoupají, což je dáno mírou inflace a zvyšováním mezd.

8 INTERPRETACE A HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Náš domov Koclířov, který provozuje Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi je malá nestatní nezisková organizace, která má pouze pár zaměstnanců. Její cílovou skupinou jsou především partnerské a manželské páry s dětmi, matky nebo otcové s dětmi a těhotné ženy. Květná Zahrada začala také jako menší nezisková organizace, jejíž cílovou skupinou jsou hlavně osoby do 26 let věku, které opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní péče. Postupně se však rozhodla zahájit sociální podnikání a stal se z ní sociální podnik. Cíle a poslání těchto organizací jsou podobné. Hlavním důvodem pro jejich existenci je pomoc svým uživatelům překlenout nepříznivou životní situaci.

Obě začínaly jako malé organizace, které měly pouze vedoucího pracovníka a jen jednoho nebo dva zaměstnance. Vývoj managementu se ovšem později v určitých oblastech začal rozcházet. Zatímco azylový dům má v současné době 8 stálých pracovníků na hlavní pracovní poměr a 3 pracovníky na dohodu o provedení práce, tak Květná Zahrada má sice také 8 pracovníků na hlavní pracovní poměr, ale zároveň zaměstnává i své uživatele, čímž u nich buduje pracovní návyky a pomáhá jim lépe se začlenit do společnosti. Tím, že Květná Zahrada vytváří pracovní příležitosti i pro své uživatele, tak jim umožňuje se lépe připravit na svůj budoucí život. Představuje to určitou výhodu vůči uživatelům azylového domu, kteří mají ve většině případech problém najít si zaměstnání. Výhodou ústavu je také to, že zaměstnává i dobrovolníky. V oblasti plánování má azylový dům dobře propracovaný strategický plán, a díky tomu má přesně stanovené cíle, kterých chce dosáhnout. Pozitivním faktorem je, že se oběma organizacím podařilo navýšit kapacitu, v souvislosti se zvýšenou poptávkou po těchto sociálních službách. Azylový dům pružně reagoval na měnící se situaci ve společnosti a rozšířil svou cílovou skupinu na celé rodiny s dětmi. Vedení je v obou organizacích založeno na demokratickém stylu, kde má sice hlavní slovo vedoucí pracovník, ale své názory mohou projevit i zaměstnanci, popř. uživatelé, což může přinášet určitá pozitiva při hodnocení fungování služby a umožňuje efektivnější a kvalitnější poskytování sociální služby. Most naděje i Květná Zahrada podporují své zaměstnance v dalším vzdělávání a umožňují jim účastnit se pravidelných supervizí. Kontrola sociální práce, dodržování pracovních postupů, povinností vyplývajících ze Zákoníku práce a ostatních oblastí probíhá u obou organizací na vysoké úrovni. Obě organizace prošly Inspekcí kvality sociálních služeb, při které nebyly shledány zásadní nedostatky.

Financování organizací je vícezdrojové, tedy obě služby jsou závislé na finančních zdrojích od různých subjektů. Hlavním zdrojem příjmů na sociální služby jsou projekty Pardubického kraje na rozvoj sociálních služeb, z Evropského sociálního fondu, Operačního programu Zaměstnanost. Toto financování je ovšem závislé na splnění monitorovacích ukazatelů. Pokud nebudou ukazatele plněny, dojde ke krácení finančních prostředků, což dává těmto sociálním službám určitou finanční nejistotu. Lépe je na tom v této oblasti Květná Zahrada, která zahájila v roce 2010 sociální podnikání, díky čemuž mohla rozšířit své služby a stala se částečně finančně nezávislou. Dalšími zdroji jsou např. dotace od obcí a měst, dotace z Úřadu práce ve Svitavách nebo z MPSV. Květná Zahrada realizuje i investiční projekty, které čerpá na rozšiřování sociálních služeb, rekonstrukce a pořízení budov nebo na vybudování technického zázemí pro sociální podnikání. Na základě toho se organizace může i nadále rozrůstat. Na druhou stranu na tyto projekty ústav často využívá úvěry z banky, čímž se zadluhuje a může to pro něj představovat určitou hrozbu. Tento problém se azylového domu netýká. Azylový dům pro své uživatele využívá podpory Potravinové banky Pardubického kraje, což pro něj představuje významný nepeněžitý dar. Náklady se značně rozcházejí. Zatímco Květná Zahrada investuje především do prostorů, kde poskytuje své služby, tak Most naděje nejvíce příjmů vynakládá na mzdy pro své zaměstnance. V posledních letech došlo k narovnání mezd pracovníků v sociálních službách vzhledem k ostatním odvětvím, které byly donedávna na velmi nízké úrovni. Tento fakt sice zvýšil náklady sociálních služeb, ale na druhou stranu se v obou organizacích stabilizoval pracovní kolektiv.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V rámci této kapitoly budou vytvořeny návrhy a doporučení, pomocí kterých by organizace Květná Zahrada, z.ú. a Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi mohly zlepšit svůj management a financování.

Obě organizace mají zpracovaný strategický plán, ale v případě Květné Zahrady je velmi málo rozpracovaný. Organizace by měla rozpracovat strategický plán, stanovit jednotlivé kroky k dosažení cílů a vymezit časové období, pro které jsou tyto cíle stanoveny. Dále by oběma organizacím pomohlo vypracování taktického a operativního plánu, na kterém by se podíleli i zaměstnanci, v případě Květné Zahrady i uživatelé. Jak vyplynulo ze SWOT analýzy, tak v oblasti personálního zajištění by vedení Květné Zahrady mělo zvážit přijetí dalšího odborného pracovníka, který by odpovídal za sociální podnikání. Naopak autorka hodnotí pozitivně, že ústav zaměstnává i své uživatele, kteří si tak osvojují pracovní návyky a využívá také práce dobrovolníků. Co se týká kontrolování, tak to v obou organizacích funguje poměrně dobře. Avšak azylový dům by měl zlepšit pracovní výkony pracovníků na základě zvýšení jejich kompetencí a větším delegováním úkolů. Jako zpětná vazba by sloužilo jejich sebehodnocení. Jestliže azylový dům usiluje o udělení certifikátu Cena kvality, tak autorka doporučuje, aby ještě před tím, byl proveden externí audit kvality a mohly tak být odstraněny případné nedostatky.

Z porovnání a SWOT analýzy obou organizací vyplynulo, že forma sociálního podniku, znamená pro sociální službu větší finanční nezávislost na dotacích. Pro Most naděje by tato forma nezávislosti měla být inspirativní. Autorka by doporučila vybudovat např. dílnu, ve které by uživatelé vyráběli upomínkové předměty, opravovali oděvy, nebo zajistit tzv. práci domů. Matky, které pečují o děti by tím mohly získat práci na zkrácený úvazek. Zahájení sociálního podnikání by sice znamenalo počáteční vysoké výdaje, ale postupně by se služba stala alespoň z části finančně nezávislou. Finance na zahájení sociálního podniku může Most naděje získat prostřednictvím dotace z Pardubického kraje, který je sociálnímu podnikání nakloněn. SWOT analýza ukázala, že azylový dům by měl také zvážit spolupráci s dobrovolníky, např. studenty pedagogických škol, kteří by se věnovali dětem. Další možností pro získání sponzorů, kteří by financovali provoz azylového domu je účast na veletrzích sociálních služeb a burz filantropie. Jedním z hlavních úkolů spolku je zajistit prostory, ve kterých bude sociální služba poskytována. V souvislosti s tím by měl spolek podat žádost o investiční dotaci do ESF, kde jsou vypisovány výzvy na pořízení a opravy nemovitostí pro pobytové sociální služby. Tak

by zajistil stabilitu vhodných prostorů pro poskytování svých služeb. Zároveň by měl rozšířit poskytování služeb o registraci terénní sociálně aktivizační služby pro případ, že by došlo k úbytku žadatelů o poskytování sociální služby azylový dům, v souvislosti s dlouho diskutovaným zákonem o sociálním bydlení. V úvahu by také přicházelo rozšířit cílovou skupinu azylového domu o samotné ženy. Tato sociální služba v oblasti buďto zcela chybí, nebo je nedostatečná. Spolek by tak získal i pracovní sílu pro sociální podnikání.

Pro obnovení sociální služby ZDVOP s názvem Květináč, by se ústav mohl spojit se sociálními odbory městských úřadů kraje a prostřednictvím jejich finančního přispění sociální službu obnovit. V souvislosti se sociálním podnikáním může Květná Zahrada navázat další spolupráci s firmami v okolních městech, ve kterých by byli zaměstnáváni uživatelé Domu na půl cesty, což by vedlo k jejich většímu osamostatnění. Existuje také možnost navázání trvalého pracovního poměru, který Květná Zahrada nemůže zaručit a v neposlední řadě i vyšší finanční ohodnocení. Vzhledem k tomu, že Květná Zahrada prodává své výrobky, bylo by vhodné zvážit určitou formu propagace na sociálních sítích, popřípadě zřízení e-shopu. Organizace tak zvýší poptávku po svých výrobcích a mohla by nadále rozšiřovat své sociální podnikání. K tomu by dopomohlo i zřízení vlastních obchodů v okolních městech. Tím by se mohla vyhnout hrozbám v podobě nutnosti ukončit sociální podnikání nebo nedostatečného zájmu o produkty.

Sociální podnik využívá, pro financování některých svých činností a záměrů, úvěry od finančních společností. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že by se to pro ně mohlo stát rizikem, pokud by ztratili schopnost tyto úvěry splácet. Mohlo by k tomu dojít v případě, že z projektu ESF nebudou zpětně uznatelné všechny náklady na uvedenou činnost. Autorka by doporučila získat bezúročnou půjčku od některého městského úřadu, se kterým ústav spolupracuje, nebo získat záštitu velké firmy, která by byla ochotna záměr financovat.

Vhodné by bylo, aby azylový dům navázal určitou formu spolupráce se sociálním podnikem. Uživatelé azylového domu by tak mohli získat zaměstnání v Květné Zahradě, začali by řešit svou dlouhodobě nepříznivou životní a finanční situaci a snadněji by se začlenili do společnosti. Míst naděje by naopak mohl začít propagovat výrobky sociálního podniku, např. na svých webových stránkách nebo při dni otevřených dveří. Touto vzájemnou spoluprací by došlo k rozvoji obou organizací, a to i z pohledu managementu, který by získal zkušenosti s fungováním sociálního podniku. Poté by bylo pro organizaci jednodušší jeho zavedení.

ZÁVĚR

Nestátní neziskové organizace mohou provozovat sociální podnikání, jako svou vedlejší činnost. Práce porovnává dvě organizace, z nichž jedna se rozhodla zavést sociální podnik a druhá nikoliv. Management v obou případech funguje na podobném principu. Obě organizace musí kvalitně plánovat své činnosti, mít dobré vedení, kvalifikované zaměstnance a v neposlední řadě pravidelně kontrolovat dosahování svých cílů. Zásadní rozdíl je ve způsobu financování. Zatímco organizace, která nezačala sociální podnikání je zcela závislá na cizích zdrojích financování, tak organizace, která zavedla sociální podnik vytváří vlastní finanční prostředky, a tím se stává částečně finančně nezávislou.

Teoretická část se zabývá obecnou charakteristikou neziskových organizací, jako jsou jejich charakteristické znaky, funkce, typy, členění, vize, poslání a cíle. První kapitola je zakončena vymezením sociálních služeb, definicí azylových domů a sociálních podniků. Druhá kapitola je věnována managementu neziskových organizací. Nejdříve je zde management obecně definován a poté následuje jeho rozdělení na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Teoretická část je zakončena financováním neziskových organizací.

Praktická část se věnuje dvěma organizacím, a to konkrétně Mostu naděje – azylovému domu pro matky s dětmi a Květné Zahradě, z.ú. Nejdříve jsou tyto organizace představeny z pohledu jejich vývoje, hlavní činnosti, cílové skupiny, cílů a poslání. Následují kapitoly, které se věnují jejich managementu. Ten je opět rozdělen na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Následně jsou organizace zhodnoceny podle způsobů jejich financování, kde je určitá pozornost věnována cizím a vlastním zdrojům financování. V případě obou organizací je také provedena SWOT analýza, která je zakončena návrhem strategií. Další dvě kapitoly se zabývají porovnáním managementu a financování těchto dvou organizací. Předposlední kapitola přináší interpretaci a hodnocení zjištěných výsledků. Na závěr jsou představeny návrhy a doporučení, které by mohly zlepšit fungování zmiňovaných organizací.

Analýzou těchto dvou organizací bylo zjištěno, že z pohledu managementu fungují podobně, mají ale určité nedostatky. V oblasti plánování Květná Zahrada nemá, na rozdíl od Mostu naděje, dostatečně propracovaný strategický plán, taktický a operativní plán chybí úplně. Hlavním cílem Květné Zahrady je vytvořit konkurenceschopnou organizaci, která bude finančně nezávislá, zatímco cílem azylového domu je zvyšovat kvalitu sociální služby, dosáhnout částečné finanční nezávislosti a rozšířit kapacitu. Květná Zahrada dále vytváří plány

pro jednotlivá odvětví sociálního podnikání. Obě organizace zpracovávají roční plány sociální práce a individuální plány ve vztahu k uživatelům. Most naděje vytváří pro jednotlivé zaměstnance i plány osobního rozvoje. Azylový dům i sociální podnik pořádají pravidelné porady zaměstnanců, na kterých se vytvářejí konkrétní plány práce na velmi krátké časové období.

Jak Most naděje, tak Květná Zahrada mají poměrně nízký počet zaměstnanců. Výhodou organizací je nízká fluktuace zaměstnanců, ovšem v případě Květné Zahrady ředitel má na starosti jak sociální službu, tak sociální podnikání. Vhodné by bylo rozšíření pracovního kolektivu o dalšího kvalifikovaného zaměstnance, který by měl jednu oblast na starost. Naopak v případě Mostu naděje není zaměstnanec, který by se věnoval dětem. Organizace mají liniiovou organizační strukturu, kde vedoucímu pracovníkovi jsou podřízeni ostatní zaměstnanci. Všichni zaměstnanci mají zpracované pracovní náplně a řídí se pracovními postupy, ve kterých jsou podrobně popsány jednotlivé úkony. Azylový dům, na rozdíl od sociálního podniku, nevyužívá práci dobrovolníků. Sociální podnik zaměstnává i své uživatele, kteří díky tomu získávají pracovní návyky a zlepšují svou životní situaci. Oproti tomu zaměstnanci Mostu naděje jsou zaměřeni především na práci s rodinou a posilování mezilidských vztahů.

Personalistiku v obou organizacích zajišťuje vedoucí pracovník. Obsazování pracovních pozic vychází z personálního plánu, ve kterém je uvedena organizační struktura, včetně popisu pracovních pozic, minimálního vzdělání a pracovního úvazku. Přijímání nových pracovních sil je jak v Květné Zhradě, tak v Mostu naděje prováděno na základě výběrového řízení, které je dvoukolové. Nutností pro obě organizace je důkladné zapracování nového zaměstnance, který z počátku pracuje pod dohledem sociálního pracovníka. Ředitel ústavu navíc vybírá pracovníky z řad uživatelů pro práci v sociálním podniku. Management v obou organizacích pečuje o své zaměstnance v oblasti dalšího vzdělávání.

V oblasti vedení, jsou organizace založeny na demokratickém stylu. Hlavní slovo má vedoucí pracovník, ale přiklání se i k názoru zaměstnanců. V případě Květné Zahrady, kde jsou zaměstnáváni i uživatelé sociální služby, ředitel deleguje část pravomocí na své podřízené, kteří zodpovídají za jednotlivé úseky činností sociálního podniku. Pracovní týmy se pravidelně setkávají na poradách, které jsou v azylovém domě častější. Na těchto poradách získává jak vedoucí pracovník, tak ostatní pracovníci ucelený přehled o dění v sociální službě. Pozitivním motivačním prvkem v obou případech je začlenění uživatelů do běžného života a vyřešení jejich nepříznivé životní situace. Pro zaměstnance z toho vyplývá, že jejich práce byla kvalitní. Silnou motivací pro pracovníky je také mimořádné finanční ohodnocení, které je pohyblivou složkou

mzdy. V případě, že zaměstnanci dobře plní své úkoly nebo splní mimořádný úkol, je toto ohodnocení vyšší a naopak. V azylovém domě se jedná o osobní ohodnocení pracovníků, zatímco v Květné Zahradě jsou udělovány mimořádné odměny. Zaměstnaní uživatelé sociálního podniku pozitivně vnímají možnost získání kvalifikace a získání odměny za odvedenou práci, která je srovnatelná se mzdou v ostatních firmách. Pracovníci azylového domu se motivují při setkávání s kolegy ze stejného oboru, kde si navzájem sdělují své zkušenosti a získají podněty ke zlepšení svých činností. Most naděje pořádá pro své zaměstnance pravidelné supervize s psychologem, díky kterým se předchází syndromu vyhoření a demotivaci zaměstnanců.

Kontrolování probíhá v obou případech jak externě, tak interně. Externí kontroly zahrnují kontroly kvality sociální práce, čerpání finančních prostředků a registračních podmínek. Květné Zahradě se ovšem týkají i další kontroly, které souvisí se sociálním podnikáním, a to kontroly z veterinární správy, hygieny a obchodní inspekce. Nejvyšší orgány jak spolku, tak ústavu kontrolují především naplňování jednotlivých cílů. Interní kontroly provádí vždy vedoucí pracovníci a jedná se především o kontroly pracovních postupů, dodržování standardů kvality a dodržování pracovního řádu. V azylovém domě vedoucí využívá program „Azylák“, ve kterém je přehledně zaznamenána práce jednotlivých pracovníků. Ředitel Květné Zahrady u zaměstnaných uživatelů denně kontroluje jejich pracovní morálku. Vzhledem k tomu, že obě organizace jsou zapojeny do projektu Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji, jsou pololetně zasílány na Pardubický kraj monitorovací zprávy, ve kterých se sleduje plnění monitorovacích ukazatelů, což je počet podpořených uživatelů a počet lůžkoků.

Určitý rozdíl mezi těmito organizacemi je ve způsobu financování. V současné době představují hlavní zdroj příjmů v obou případech projekty Pardubického kraje na rozvoj sociálních služeb z Evropského sociálního fondu, Operačního programu Zaměstnanost. Tyto projekty znamenají jistotu finančních prostředků pro Most naděje na období let 2019 až 2021, a v případě Květné Zahrady od poloviny roku 2019 do poloviny roku 2022. Pro azylový dům představuje tato dotace až 80 % jejich příjmů. Dalších 15 % jsou úhrady od uživatelů služeb a zbytek tvoří ostatní zdroje. Květná Zahrada hospodaří s podstatně vyššími finančními prostředky, což je dáno především tím, že organizace zahájila v roce 2010 sociální podnikání, které neustále rozšiřuje. Příjmy z těchto činností v současné době pokryjí více než jednu třetinu jejich nákladů. Organizace se tak stala do jisté míry finančně nezávislou. Rozvoj sociálního podniku je dán i tím, že organizace se zapojuje do investičních projektů, které jí umožňují

nákup, modernizaci a vybavení prostorů. Dalšími poskytovateli finančních prostředků organizacím jsou města, obce, Pardubický kraj nebo MPSV.

Tyto dvě organizace byly schopny se přizpůsobit rostoucí poptávce po sociálních službách. V případě Mostu naděje se jednalo o rozšíření cílové skupiny o úplné rodiny s dětmi a v případě Květné Zahrady, pro změnu, o rozšiřování sociálního podniku, díky čemuž získala další finanční prostředky pro rozvoj služeb. Z provedených SWOT analýz, které jsou součástí praktické části, vyplynulo, jakým směrem by se obě organizace měly v budoucnu ubírat. V obou případech se jako nejlepší jeví strategie, která překonává slabé stránky prostřednictvím vyhledávání příležitostí.

Cílem této práce bylo analyzovat vývoj a současný stav nestátní neziskové organizace a sociálního podniku z pohledu jejich financování a managementu. Práce se zabývala vývojem a současným stavem managementu a financování v obou organizacích. Subjekty byly porovnány v těchto oblastech a na základě zjištěných nedostatků byla formulována určitá doporučení. Vypracováním jednotlivých částí byl cíl diplomové práce naplněn.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 9788086929545.
- [2] BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- [3] ANHEIER, Helmut K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 2nd ed. London: Routledge, 2014, 580 s. ISBN 978-041-5550-475.
- [4] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- [5] PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 327 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-0339-3.
- [6] *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2020, 348 s. ISBN 978-80-88361-06-0.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří et al. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s. ISBN 80-238-0442-1.
- [8] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 160 s. Management (Grada). ISBN 9788024740416.
- [9] DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 8085603381.
- [10] MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016, 272 s. ISBN 9788026211549.
- [11] MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011, 200 s. ISBN 9788026200413.
- [12] ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy managementu a marketingu pro neziskové organizace: systematický přehled základní manažerské a marketingové problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004, 117 s. ISBN 8070419067.
- [13] KOZLOVÁ, Lucie. *Sociální služby*. V Praze: Triton, 2005, 79 s. ISBN 8072546627.

- [14] Zákon č. 108/2006 Sb., Zákon o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 61, s. 2902–2916. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>.
- [15] DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 132 s. ISBN 978-80-7357-269-3.
- [16] CHAVEZ, Rodrigo a Juan MONZONA. Social Economy in the European Union. In: *CIRIEC* [online]. The European Economic and Social Committee, 2007 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/EESC2007_-EnglishReport.pdf
- [17] BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [18] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 9788086946337.
- [19] MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011, 250 s. ISBN 978-80-7416-083-7.
- [20] DRUCKER, Peter F. *Managing the Nonprofit Organization: practices and principles*. New York: CollinsBusiness, 2008. 256 s. ISBN 9780060851149.
- [21] VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2., přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
- [22] HÁLEK, Vítězslav. Organizování a organizační projektování. HÁLEK, Vítězslav. *Halek* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=05>.
- [23] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [24] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017, 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [25] SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014, 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

- [26] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 2009, 304 s. ISBN 9788024516509.
- [27] FARSKÝ, Miroslav a Iva RITSCHELOVÁ. *Ekonomika a management neziskových organizací*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, Pedagogická fakulta, 2003, 61 s. ISBN 8070445351.
- [28] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012, 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9.
- [29] JEDLIČKOVÁ, Aneta. *Management nestátní neziskové organizace*. Pardubice, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí práce Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.
- [30] JEDLIČKOVÁ, Ivana. Výroční zpráva. PARTYŠ, Michal. *Náš domov Koclířov, z.s.* 2018
- [31] JEDLIČKOVÁ, Ivana. Výroční zpráva. PARTYŠ, Michal. *Náš domov Koclířov, z.s.* 2019
- [32] JEDLIČKOVÁ, Ivana. Osobní rozhovor s vedoucím pracovníkem organizace Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi. Koclířov, 16. 5. 2019.
- [33] JEDLIČKOVÁ, Aneta. Možnosti rodin s dětmi z azylových domů. In: *Sociální začleňování v kontextu sociální práce: sborník textů z XVI. ročníku mezinárodní vědecké konference Hradecké dny sociální práce*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2019, s. 84-87. ISBN 978-80-7435-767-1.
- [34] Interní dokumentace spolku Náš domov Koclířov, z.s.
- [35] *Strategický plán spolku: Náš domov Koclířov, z.s., 2016-2020*. Koclířov, 2015.
- [36] RADITSCH, Ferdinand. Výroční zpráva. Květná Zahrada, z.ú. 2018
- [37] RADITSCH, Ferdinand. Výroční zpráva. Květná Zahrada, z.ú. 2019
- [38] RADITSCH, Ferdinand. Osobní rozhovor s vedoucím pracovníkem organizace Květná Zahrada, z.ú. Květná, 13. 10. 2019.
- [39] Interní dokumentace Květné Zahrady, z.ú.
- [40] *Strategický plán ústavu: Květná Zahrada, z.ú., 2016-2020*. Květná, 2015.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: <i>Rozpočet poskytované sociální služby – Náš domov Koclířov, z.s.</i>	105
Příloha B: <i>Výkaz zisku a ztráty – Květná Zahrada, z.ú.</i>	106
Příloha C: <i>Přepis rozhovoru s vedoucí pracovnící Mostu naděje</i>	108
Příloha D: <i>Přepis rozhovoru s vedoucím pracovníkem Květné Zahrady</i>	114

Příloha A: Rozpočet poskytované sociální služby – Náš domov Koclířov, z.s.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Projekt Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji II					
Rozpočet poskytované sociální služby					
Poskytovatel soc. služby		Náš domov Koclířov, z.s.			
Číslo smlouvy					
Druh soc. služby (dle zákona č. 108/2006 Sb.)		Azylové domy			
		Rozpočet			
		CELKEM	2019	2020	2021
1.	Osobní náklady celkem (včetně odvodů na soc. a zdr. pojištění)	12 278 294,00	3 901 758,00	4 096 846,00	4 279 690,00
1.1	Pracovní smlouvy	11 638 294,00	3 696 758,00	3 881 596,00	4 059 940,00
1.2	Dohody o pracovní činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3	Dohody o provedení práce	640 000,00	205 000,00	215 250,00	219 750,00
1.4	Jiné osobní náklady	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Provozní náklady celkem	6 960 785,00	2 201 042,00	2 311 094,00	2 448 649,00
2.1	Dlouhodobý majetek	955 405,00	351 042,00	355 094,00	249 269,00
2.1.1	Dlouhodobý nehmotný majetek do 60 tis. Kč	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2	Dlouhodobý hmotný majetek do 40 tis. Kč	955 405,00	351 042,00	355 094,00	249 269,00
2.2	Potraviny	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3	Kancelářské potřeby	201 500,00	65 000,00	68 250,00	68 250,00
2.4	Pohonné hmoty	0,00	0,00	0,00	0,00
2.5	Jiné spotřebované nákupy	697 500,00	225 000,00	236 250,00	236 250,00
2.6	Služby	4 996 380,00	1 525 000,00	1 614 000,00	1 857 380,00
2.6.1	Energie	1 460 880,00	450 000,00	486 000,00	524 880,00
2.6.2	Telefony, internet, poštovní, ostatní spoje	157 500,00	50 000,00	52 500,00	55 000,00
2.6.3	Nájemné	655 000,00	120 000,00	130 000,00	405 000,00
2.6.4	Právní a ekonomické služby	1 270 000,00	410 000,00	430 000,00	430 000,00
2.6.5	Školení a kurzy	127 000,00	40 000,00	42 000,00	45 000,00
2.6.6	Opravy a udržování	296 000,00	120 000,00	126 000,00	50 000,00
2.6.7	Cestovné náhrady	125 000,00	40 000,00	42 500,00	42 500,00
2.6.8	Pracovníci v přímé péči (mimo prac. poměr, DPČ, DPP)	210 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00
2.6.9	Ostatní pracovníci (mimo prac. poměr, DPČ, DPP)	0,00	0,00	0,00	0,00
2.6.10	Jiné služby	695 000,00	225 000,00	235 000,00	235 000,00
2.7	Odpisy	0,00	0,00	0,00	0,00
2.8	Ostatní náklady	110 000,00	35 000,00	37 500,00	37 500,00
CELKOVÉ NÁKLADY NA REALIZACI SLUŽBY		19 239 079,00	6 102 800,00	6 407 940,00	6 728 339,00
Úhrady uživatelů služby		2 885 412,00	915 420,00	961 191,00	1 008 801,00
Ostatní příjmy		0,00	0,00	0,00	0,00
Příjmy celkem		2 885 412,00	915 420,00	961 191,00	1 008 801,00
VYROVNÁVACÍ PLATBA CELKEM (rozdíl celkových nákladů a příjmů celkem)		16 353 667,00	5 187 380,00	5 446 749,00	5 719 538,00
Dotace (příspěvky) od obcí		817 683,00	259 369,00	272 337,00	285 977,00
Ostatní dotace z veřejných rozpočtů		0,00	0,00	0,00	0,00
Dotace celkem		817 683,00	259 369,00	272 337,00	285 977,00
VYROVNÁVACÍ PLATBA HRAZENÁ Z PROSTŘEDKŮ PROJEKTU (rozdíl vyrovnávací platby celkem a dotací celkem)		15 535 984,00	4 928 011,00	5 174 412,00	5 433 561,00
% dotací z vyrovnávací platby celkem		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty – Květná Zahrada, z.ú.

Výkaz zisku a ztráty
podle Přílohy č. 2
vyhlášky č. 504/2002 Sb

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2019
(v haléřích)

Název a sídlo účetní jednotky

Květná Zahrada, z.ú.
Květná 40
Polička
572 01

Účetní jednotka doručí:
1 x příslušnému finančnímu orgánu

IČO
27005879

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní 5	Hospodářská 6	Celkem 7
A.	Náklady	1			
A. I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby Součet A.I.1. až A.I.6.	2	1 184 591,40	3 842 934,47	5 027 525,87
A. I. 1.	Spotřeba materiálů, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	398 163,56	2 165 335,61	2 563 499,17
A. I. 2.	Prodané zboží	4		728 350,96	728 350,96
A. I. 3.	Opravy a udržování	5	132 031,30	401 580,70	533 612,00
A. I. 4.	Náklady na cestovné	6	37 388,00	1 651,68	39 039,68
A. I. 5.	Náklady na reprezentaci	7		22 596,57	22 596,57
A. I. 6.	Ostatní služby	8	617 008,54	523 418,95	1 140 427,49
A. II.	Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace Součet A.II.7. až A.II.9.	9		-345 378,13	-345 378,13
A. II. 7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10		-319 488,13	-319 488,13
A. II. 8.	Aktivace materiálů, zboží a vnitroorganizačních služeb	11		-25 890,00	-25 890,00
A. II. 9.	Aktivace dlouhodobého majetku	12			
A. III.	Osobní náklady Součet A.III.10. až A.III.14.	13	7 151 978,80	1 518 926,55	8 670 905,35
A. III. 10.	Mzdové náklady	14	5 822 886,80	951 833,00	6 774 719,80
A. III. 11.	Zákonné sociální pojištění	15	1 320 042,00	460 849,00	1 780 891,00
A. III. 12.	Ostatní sociální pojištění	16			
A. III. 13.	Zákonné sociální náklady	17	9 050,00	104 252,55	113 302,55
A. III. 14.	Ostatní sociální náklady	18		1 992,00	1 992,00
A. IV.	Daně a poplatky Hodnota A.IV.15.	19	1 796,00	21 235,00	23 031,00
A. IV. 15.	Daně a poplatky	20	1 796,00	21 235,00	23 031,00
A. V.	Ostatní náklady Součet A.V.16. až A.V.22.	21	149 758,68	169 095,67	318 854,35
A. V. 16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	22	2 396,00	141,00	2 537,00
A. V. 17.	Odpis nedobytné pohledávky	23			
A. V. 18.	Nákladové úroky	24	45 458,19	71 894,22	117 352,41
A. V. 19.	Kurové ztráty	25			
A. V. 20.	Dary	26		2 500,00	2 500,00
A. V. 21.	Manka a škody	27		500,00	500,00
A. V. 22.	Jiné ostatní náklady	28	101 904,49	94 060,45	195 964,94
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek Součet A.VI.23. až A.VI.27.	29	1 170 501,14	406 136,00	1 576 637,14
A. VI. 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	30	1 172 286,60	406 136,00	1 578 422,60
A. VI. 24.	Prodaný dlouhodobý majetek	31			
A. VI. 25.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
A. VI. 26.	Prodaný materiál	33	-1 785,46		-1 785,46
A. VI. 27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	34			
A. VII.	Poskytnuté příspěvky Hodnota A.VII.28.	35			
A. VII. 28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36			

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti			
			Hlavní	Hospodářská	Celkem	
			5	6	7	
A. VIII.	Daň z příjmů	Hodnota A.VIII.29.	37			
A. VIII. 29.	Daň z příjmů		38			
	Náklady celkem	Součet A.I. až A.VIII.	39	9 658 626,02	5 612 949,56	15 271 575,58
B.	Výnosy		40			
B. I.	Provozní dotace	Hodnota B.I.1.	41	7 574 072,25	100 000,00	7 674 072,25
B. I. 1.	Provozní dotace		42	7 574 072,25	100 000,00	7 674 072,25
B. II.	Přijaté příspěvky	Součet B.II.2. až B.II.4.	43	829 352,87		829 352,87
B. II. 2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami		44			
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)		45	829 352,87		829 352,87
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky		46			
B. III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží		47	371 386,83	5 128 937,03	5 500 323,86
B. IV.	Ostatní výnosy	Součet B.IV.5. až B.IV.10.	48	858 034,02	504 101,72	1 362 135,74
B. IV. 5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále		49			
B. IV. 6.	Platby za odepsané pohledávky		50			
B. IV. 7.	Výnosové úroky		51		14,36	14,36
B. IV. 8.	Kursově zisky		52	1,02		1,02
B. IV. 9.	Zúčtování fondů		53			
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy		54	858 033,00	504 087,36	1 362 120,36
B. V.	Tržby z prodeje majetku	Součet B.V.11. až B.V.15.	55	390,00		390,00
B. V. 11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		56			
B. V. 12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		57			
B. V. 13.	Tržby z prodeje materiálu		58	390,00		390,00
B. V. 14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		59			
B. V. 15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		60			
	Výnosy celkem	Součet B.I. až B.V.	61	9 633 235,97	5 733 038,75	15 366 274,72
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	ř. 61 - (ř. 39 - ř.37)	62	-25 390,05	120 089,19	94 699,14
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	ř. 62 - ř. 37	63	-25 390,05	120 089,19	94 699,14

Sestaveno dne: 23.06.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
		Mgr. Ferdinand Raditsch	
		Digitálně podepsal Mgr. Ferdinand Raditsch Datum: 2020.07.08 11:46:30 +02'00'	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání služby vzdělávací a výchovné	Pozn.:	

Příloha C: Přepis rozhovoru s vedoucí pracovnící Mostu naděje

Přepis rozhovoru: vedoucí pracovnice azylového domu Most naděje – azylový dům pro matky s dětmi, z.s. (žena)

Délka rozhovoru: 25 minut 17 sekund

Dne: 3. listopadu 2020

Hodně informací jsem se o vašem spolku již dozvěděla z veřejně dostupných informací a z dokumentů, které jste mi v minulosti poskytli, ale přesto bych na Vás měla několik otázek, které se týkají především managementu a financování.

Jak dlouho a na jaké pozici pracujete v azylovém domě?

V sociální službě pracuji od roku 2005, to je už vlastně 15 let. Po celou dobu pracuji jako vedoucí.

Takže máte přehled o celkovém fungování azylového domu. Víte i jak to bylo, když se služba zakládala?

No, sdružení bylo založeno už v roce 1998 skupinkou lidí, v čele s tehdejší starostou obce Koclířov, za účelem poskytování sociální služby pro matky s dětmi bez domova. Počátky byly poměrně složité a služba se poskytovala ve dvou nájemních bytech v obci, dvěma matkám s dětmi. V roce 2002 obec, za finančního přispění sdružení, zrekonstruovala objekt, který jsme dostali do výpůjčky na dobu dvaceti let. Od této doby se služba rozjela naplno a poskytovali jsme službu v devíti bytových jednotkách.

Jaká byla struktura zaměstnanců vaší organizace při jejím založení a jaký byl její vývoj?

Zpočátku vedoucí fungovala i jako sociální pracovník a o uživatele se staraly 4 asistentky. Byla to taková divoká doba, děvčata byla sice středoškolsky vzdělaná, ale každá v jiném oboru a s uživateli se pracovalo víceméně na základě osobních zkušeností. Ale už tehdy byly náznaky individuálních plánů. Situace se rapidně změnila s příchodem zákona o sociálních službách v roce 2006, kdy si všichni pracovníci museli doplnit vzdělání a byla přijata sociální pracovnice s vysokoškolským vzděláním. V současné době odborný personál s uživateli pracuje ve všedních dnech a o víkendech a v noci je zde služba pouze v podobě vrátného. Nyní máme dvě sociální pracovnice, z čehož jedna je na poloviční úvazek metodikem, dvě pracovnice v sociálních službách a tři vrátné, které jsou na celkový úvazek 2,56.

Je toto složení pracovního týmu dostačující?

No, co se týká dospělých uživatelů, tak je dostačující, ale velmi často se stává, že je nutné pracovat s dětmi a pracovníci v sociálních službách se musí s nimi doučovat. Sice někdy k nám přijeli udělat nějakou volnočasovou aktivitu s dětmi studenti z Integrované střední školy z Moravské Třebové, kteří k nám chodí občas na praxi, ale je to velmi sporadické.

Takže by se vám hodilo rozšířit pracovní tým. Využíváte práci dobrovolníků?

Práci dobrovolníků ve smyslu zákona o dobrovolnictví nevyužíváme.

A uvažovali jste o tom?

Určitě by to bylo vítané v práci s dětmi. Asi před dvěma lety jsme měli domluvenou spolupráci s ředitelkou základní školy z Třebovic, která i s dětmi začala krátce pracovat, ale nakonec to ztroskotalo, protože měla málo času. Možná za jistou formu dobrovolnictví můžeme považovat práci členů spolku, kteří pomáhají při různých akcích, které pořádáme.

Jaká je pracovní náplň jednotlivých pracovníků?

Pracovní náplně jsou součástí personálního plánu, ale můžu vám v kostce říct, jak to je u jednotlivých pracovníků.

Ano, poprosím Vás, jestli byste mi to shrnula.

Vedoucí má na starosti chod celého zařízení, ať už se to týká personální práce, finančního zajištění, kvality, jednání se sponzory, s úřady, údržby objektu, výběru uživatelů z uchazečů apod. Prostě všechno. Metodička zpracovává standardy kvality, pracovní postupy, je zodpovědná za jejich uvádění do praxe, zpracovává statistiku a hodnotí kvalitu. Sociální pracovníci mají na starosti odbornou práci s uživateli, to znamená, že vedou agendu žadatelů o službu, vypracovávají a hodnotí individuální plány, provádí sociální šetření a první kontakt se zájemcem, provádí sociální poradenství, zpracovávají s uživateli žádosti o dávky a kontakt s úřady a školami. Pracovníci v sociálních službách vedou spisy uživatelů, ubytovávají uživatele, pracují s uživateli na plnění jednotlivých cílů a jsou jim nápomocni při vedení domácnosti, výchově dětí a jejich začleňování.

Jak je stálý váš pracovní tým, popřípadě jak vybíráte nové zaměstnance?

Náš poměrně malý pracovní kolektiv se ustálil vlastně už v roce 2010, kdy jsme přibrali sociální pracovníci. Ostatní pracovníci zde pracují vlastně ještě déle než já, asi od roku 2003. Fluktuace probíhá trošku na pozici vrátných, kde se nám vystřídal v poslední době asi dvě nebo tři pracovníci. Docela to chápu, protože ne každý je schopen dělat převážně noční službu. Nové pracovníky přijímáme na základě výběrového řízení, které je zpravidla dvoukolové, vybraní

uchazeči v prvním kole jsou pozváni na pohovor, který provádí rada spolku, konečné slovo při výběru mám já, jako vedoucí, ale samozřejmě s tím musí i rada souhlasit. Kritériem pro výběr je vzdělání, praxe, ale i časová flexibilita uchazeče a samozřejmě také trestní bezúhonnost. Tento proces jsme už poměrně dlouho nedělali a na pozici vrátné je to jednodušší, tam probíhá jenom ten osobní pohovor se mnou.

A jak se veřejnost dozví, že hledáte nového pracovníka?

Přes úřad práce a máme svoje webové stránky, kam požadavek umístíme. Když jsme naposledy hledali vrátnou, tak jsme vyvěsili inzerát i v obchodě a na Obecním úřadě v Koclířově.

Tak nízká fluktuace znamená, že jsou u vás zaměstnanci asi spokojení. Jak je tedy motivujete?

No to je otázka, je to dáno asi tím, že jsme opravdu malý kolektiv, všichni se dobře známe a víme, co jeden od druhého můžeme očekávat. Myslím si, že tato práce moje kolegyně baví a přirostla jim k srdci. Motivací pro ně určitě je to, že se některý z našich uživatelů postaví na vlastní nohy a my zjistíme i po letech, že se mu daří. V některých případech tuto zpětnou vazbu máme. Pravdou je, že práce v sociálních službách je velmi psychicky náročná, protože uživatelé na vás velmi často nakladou své vlastní problémy a mohlo by dojít k syndromu vyhoření. Naši zaměstnanci mají pravidelné supervize s psychologkou. Z počátku byly pouze skupinové, ale osvědčily se nám i individuální. Co si budeme povídat, největším motivačním faktorem jsou peníze a jistota zaměstnání. Všichni stálí zaměstnanci mají uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou a v posledních třech letech se podařilo i podstatným způsobem navýšit mzdy. Součástí mzdy každého pracovníka je osobní ohodnocení, které při neplnění úkolů může být kráceno. V poslední době se pracovníci účastní kulatých stolů, kde se setkávají s pracovníky z jiných azylových domů a předávají si zkušenosti. Což je taky docela dobrý motivační prvek, protože z toho vzejdou i určité inovace v práci.

Jak konkrétně u vás probíhá plánování?

Pokud se ptáte na plánování spolku jako takového, tak vychází se strategického plánu a vždycky na členské schůzi jsou stanoveny úkoly, které by se měly splnit v daném roce. Z toho vyloupe i plán na rok pro azylový dům. Jsou to takové ty nejdůležitější ukazatele, jako např. kolik musíme podpořit uživatelů, jaká musí být obložnost, úkoly v oblasti propagace služby a podobně. Jednotliví pracovníci si sestavují i plány sociální práce na svém úseku, plány osobního rozvoje na vzdělávání a je sestavován třeba i plán dovolené na celý rok. Jinak každé pondělí máme krátké porady, na kterých řešíme jak provozní záležitosti, tak i záležitosti, které se týkají jednotlivých uživatelů a diskutujeme další postupy práce. Ještě bych chtěla doplnit,

že každý pracovník přesně ví, co a jak má dělat, protože máme zpracovány velmi podrobné pracovní postupy na každý úkon a situaci.

Probíhají ve vašem zařízení nějaké kontroly?

To víte, že probíhají. Největší a nejobávanější kontrolou je inspekce kvality z MPSV. Přijedou vždy tři inspektoři, v zařízení jsou tři dny, kontrolují standardy kvality a pracovní postupy nejen v písemné podobě, ale i to, jak fungují v praxi. Takže mluví se všemi zaměstnanci i s vytipovanými uživateli. Napřed jsme se toho vždy velmi obávali, ale zjistili jsme, že tato kontrola vždy vedla ke zkvalitnění práce. Z Pardubického kraje jezdí na kontrolu registračních podmínek a čerpání finančních prostředků. Na čerpání finančních prostředků z dotací a grantů k nám jezdí i kontroly z městských úřadů. Byla u nás i kontrola z úřadu práce.

A jak kontroly dopadly?

Inspekce kvality u nás proběhla již několikrát a vždy byly objeveny pouze malé nedostatky, které jsme následně odstranili, ale jak už jsem řekla, jsou pro nás spíše motivační a vedou ke zkvalitnění práce. Ostatní kontroly byly bez problémů.

Jak kontrolujete práci jednotlivých zaměstnanců?

To mi teď hodně usnadňuje takový chytrý program, jmenuje se Azylák, který je teď nainstalován na počítačích u všech pracovníků. Zaznamenávají do něj veškerou práci s uživateli a já tak mám přehled jak o uživateli, tak o práci zaměstnanců. Můžu si tam vygenerovat i jednotlivé sestavy, které mi ukážou kolik času z pracovní doby pracovník věnuje sociální práci. Na kvalitu sociální práce dohlížejí sociální pracovníci.

Dále bych se chtěla zeptat na vaše cíle. Máte uvedeny cíle ve vztahu k uživatelům, ale jaké jsou cíle organizace jako takové?

Cílů spolku je hned několik. Samozřejmě bychom chtěli nadále poskytovat velmi kvalitní sociální službu tak, abychom jsme se mohli ucházet o udělení Ceny kvality, kterou uděluje senát. Tam nám ale zbývá ujít ještě kus cesty. Vzhledem k tomu, že jsme v poslední době neustále řešili prostory, ve kterých budeme sociální službu poskytovat, tak bychom v budoucnu chtěli získat nějaký objekt do vlastnictví. Máme špatné zkušenosti s tím, že když službu poskytujeme v objektu, který je ve výpůjčce nebo teď nově to bude v pronájmu, tak nemáme jistotu. Nákup nového objektu je však spojen s poměrně vysokými finančními prostředky, které v současné době nemáme. Dalším cílem je minimalizování finanční závislosti, protože zdroje z ESF a ze státních rozpočtů jsou v budoucnu nejisté. Vzhledem k tomu, že v oblasti je nedostatek kapacity sociální služby pro samotné ženy a my se setkáváme s žádostmi o tuto

službu, tak jsme uvažovali i o rozšíření azylového domu pro samotné ženy. Nedostatek kapacit je také v terénních sociálních službách pro rodiny, tak toto je také jedna z cest, kterou bychom se chtěli vydat.

Dále bych měla pár otázek ohledně financování. Jak probíhalo financování v počátcích azylového domu?

Na začátku jsme měli dotace z MPSV a PK, každý rok jsme vypracovali žádost o finanční prostředky a čekali jsme kolik peněz nám ministerstvo a Pardubický kraj přidělí. Rozhodnutí chodilo vždy až třeba v dubnu, takže začátek roku byl pro nás velmi kritický. Samozřejmě jsme měli nějaké příjmy od klientů, kteří za službu platí, a nižší částky jsme měli od městských úřadů. Od roku 2010 jsme financováni v rámci projektů z ESF, programu Zaměstnanost. Napřed to byl Individuální projekt Pardubického kraje na sociální služby a v současné době to je projekt Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji. Výhodou těchto projektů je financování na tři roky, to nám dává určitou jistotu.

Máte zajištěn dostatek finančních zdrojů potřebných pro fungování organizace?

Na provoz azylového domu finanční prostředky zajištěny máme. Potřebovali bychom však finance na investice, např. na pořízení vlastního objektu.

Jaké jsou vaše hlavní zdroje příjmů?

Jak jsem říkala, jsou to ty finanční prostředky z ESF, potom příjmy od uživatelů služby a dotace asi z pěti městských úřadů. Část příjmů tvoří i sponzorské dary.

Jaký je váš přibližný roční rozpočet?

Rozpočet je kolem 6 milionu korun.

Z jakého důvodu vám tak rapidně narostly příjmy v podobě sponzorských darů, mezi lety 2018 a 2019?

Už koncem roku 2017 jsme navázali intenzivní spolupráci s Potravinou bankou Pardubického kraje, která nám poskytuje potravinou a materiální pomoc pro uživatele služby. Tyto sponzorské dary jsou finančně vyčísleny v darovací smlouvě, a to se také promítlo do našeho rozpočtu jak na příjmové, tak výdajové straně. V současné době se tato částka blíží až k jednomu milionu korun.

Proč jsou dotace z PK a MPSV jen v některých letech?

Jak již jsem řekla, tak naším hlavním zdrojem příjmů jsou finanční prostředky z ESF, které v některých letech byly doplněny ještě z těchto dvou zdrojů. Jestliže v průběhu projektu nastala nutnost získání dodatečných finančních prostředků na provoz azylového domu, které byly nad

rámec rozpočtu projektu, požádali jsme v dotačním řízení o prostředky z MPSV a PK. V roce 2013 jsme dostali grant z Pardubického kraje na volnočasové aktivity pro děti a jejich rodiče, ze kterého jsme zrealizovali víkendový pobyt. V roce 2015 končil Individuální projekt Pardubického kraje na sociální služby už v září a zbytek roku byl také dofinancován z prostředků MPSV a PK. V roce 2017 a 2018 docházelo k narovnání mezd pracovníků, kteří pracovali v sociálních službách, což bylo pokryto v jednom roce z PK a v dalším roce z MPSV. Toto byly také prostředky nad rámec projektu. Od roku 2019 běží další tříletý projekt z ESF, ve kterém již byly zakalkulovány zvýšené náklady na mzdy.

Není nákladovost této sociální služby příliš vysoká?

To si nemyslím, náklady jsou srovnatelné s ostatními azylovými domy v kraji, a dokonce si myslím, že některé mají nákladovost ještě vyšší. Samozřejmě v posledních letech se zvyšovaly mzdy a rostly i energie, tím pádem nám logicky rostou i náklady.

Děkuji, že jste si na mě udělala čas, již nemám další otázky.

Příloha D: *Přepis rozhovoru s vedoucím pracovníkem Květné Zahrady*

Přepis rozhovoru: vedoucí pracovník sociálního podniku Květná Zahrada, z.ú. (muž)

Délka rozhovoru: 23 minut 46 sekund

Dne: 12. listopadu 2020

Spoustu informací jsem se o Květné Zhradě již dozvěděla z podkladů, které jste mi poskytli v minulosti, přesto mám ještě pár dotazů ohledně managementu a financování.

Jak dlouho a na jaké pozici pracujete v organizaci?

Já jsem jedním ze zakladatelů Květné Zahrady a od jejího vzniku pracuji na pozici ředitele. Takže jsem tady vlastně od prvopočátku.

V tom případě určitě víte, jak celá služba funguje. Řeknete mi prosím, jak fungovala v počátku?

V roce 2006 jsme otevřeli Dům na půl cesty, který vlastně funguje do dneška. Jeho vznik byl veden potřebou Pardubického kraje a okolních měst, které neměly kam umístit děti, které odcházely z dětských domovů nebo problémové jedince, kteří se zbavili závislosti na návykových látkách. Službu jsme poskytovali v polorozpadlém statku, který jsme museli postupně zrekonstruovat. Měl jsem další dva zaměstnance a všichni dělali všechno.

Jaká byla struktura zaměstnanců vaší organizace při jejím založení a jaký byl její vývoj?

Jak jsem řekl, z počátku jsme tady byli pouze tři. Postupně jsme přijali sociálního pracovníka a účetnictví nám dělala paní na dohodu o provedení práce. Jak nám postupně přibývali uživatelé, tak se pracovní kolektiv začal rozrůstat. Přibrali jsme pracovníky v sociálních službách. Když začal fungovat sociální podnik, tak jsme museli přijmout i pracovníka údržby. Účetní a administrativní pracovnice už nebyla na dohodu o provedení práce, ale na plný úvazek. Takže v současné době tady pracuje osm pracovníků na plný úvazek. No a když ještě fungoval Květináč, tak tam pracovali tři pracovníci na plný úvazek a šest pracovníků na dohodu.

Můžete mi stručně popsat vývoj Květináče?

Květináč u nás fungoval od roku 2013 do roku 2018. Bylo to zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc. To je pro děcka, které byly odebrány z rodiny, protože v té rodině bylo něco nedobrého, nebo o rodinu nějakým způsobem přišly. My jsme jim vlastně tu rodinu nahrazovali. Nakonec jsme tady měli až deset dětí, ale protože financování tohoto zařízení bylo velmi komplikované, tak jsme byli nuceni ho ukončit.

Nahradili jste nějak Květináč a popřípadě jak? Máte v plánu toto zařízení zase obnovit?

Jo nahradili. Chceme předcházet problémům už přímo v rodinách, proto realizujeme podpůrnou rodičovskou skupinu pro rodiče, které mají problémy ve výchově dětí. Pro děti, které se pohybují v rizikovém prostředí realizujeme resocializační programy. Jedná se o děti od 9 do 14 let, které mají nařízené výchovné opatření, jsou uživateli např. drog nebo mají duševní poruchu. Přesto že je v současné době trend děti z těchto rodin neodebírat, tak si myslím, že v některých případech je to nevyhnutelné a nějaké takové zařízení jako je Květináč by mělo fungovat.

Ještě bych se chtěla vrátit k vašim zaměstnancům. Můžete mi říct, jakou máte organizační strukturu a jaká je pracovní náplň jednotlivých pracovníků?

Jak jsem říkal, tak kmenových zaměstnanců máme osm, to je ředitel, dva sociální pracovníci, tři pracovníci v sociálních službách, pracovník provozu a údržby a účetní. No a potom jsou tady samozřejmě uživatelé, které zaměstnáváme v rámci sociálního podnikání. Mě přímo podřízený je sociální pracovník, který je zároveň mým zástupcem. Ten je odpovědný za komplexnost naší dokumentace, tj. standardy kvality a pracovní postupy, vede ostatní pracovníky, jedná s úřady a podává návrhy na ohodnocení ostatních pracovníků. Je mu podřízená účetní a pracovník provozu. No a dál mu je podřízen sociální pracovník, který provádí základní sociální poradenství, dělá s uživateli individuální plány, je zodpovědný za kvalitu ve službě a metodicky vede podřízené pracovníky v sociálních službách. Pracovníci v sociálních službách jsou ti koneční pracovníci, kteří pracují s uživateli, provází je po celou dobu poskytování sociální služby a vedou jejich pracovní terapie. Sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách však pracují na část úvazku v sociální službě Dům na půl cesty a zbývající část úvazku v sociálním podniku, jako koordinátoři činností, tj. organizují práci na jednotlivých úsecích, např. v sýrárně, sušárně ovoce nebo na statku. Detailní popis pracovních pozic máme popsány v personálním plánu.

Je toto složení pracovního týmu dostačující?

Myslím si, že ano, ale já mám někdy pocit, že bych měl být na deseti místech naráz a všechno nestíhám.

Využíváte práci uživatelů. Je to pro organizaci přínosem?

Je to přínosem hlavně pro ně. Abyste tomu správně rozuměla, my už při otevření Domu na půl cesty jsme zvolili strategii, která je založena na pracovní terapii. Takže když se k nám nějaký žadatel hlásí, tak je hned na začátku upozorněn, že bude muset pracovat a pokud nemá zájem, tak pro něho naše služba není určena. Vlastně jsme s pracovní terapií začali ještě předtím, než jsme rozjeli vlastní sociální podnikání. Prostřednictvím Úřadu práce ve Svitavách byli naši

uživatelé zaměstnání, převážně u technických služeb, jako pomocní pracovníci. A jakmile se rozjel sociální podnik, tak jsme je zaměstnali ve svých provozech. Pro uživatele to je dobré v tom, že získávají pracovní návyky a tím samozřejmě hodnotný start do života. Pro nás je to dobré v tom, že máme dostatek zaměstnanců, které si postupně zaškolíme a zapracujeme.

Využíváte i práci dobrovolníků?

Na statku pracuje několik dobrovolníků, kteří pomáhají v provozu anebo při různých akcích, které pořádáme.

Jak je stálý váš pracovní tým, popřípadě jak vybíráte nové zaměstnance?

V poslední době se nám nějak neobměňoval pracovní tým, naposledy možná v roce 2016, kdy odcházela jedna pracovnice na mateřskou dovolenou. Na její pozici jsme vypsalí výběrové řízení, které u nás standartně probíhá ve dvou kolech. Napřed uchazeči pošlou životopis s vysvědčením nebo diplomem. Druhé kolo probíhá formou rozhovorů, kam je pozván užší výběr zájemců, z nichž si vyberu toho, který má největší zájem o práci a nejlépe má i zkušenosti. Inzerát nám vždycky visí na webu a zašlu ho i do regionálních novin.

Jakým způsobem u vás probíhá motivace zaměstnanců?

Důležitou motivací pro naše pracovníky, a to i z řad uživatelů je to, že je o naše výrobky a produkty zájem. Všichni k sobě přistupujeme neformálním způsobem a tím je docíleno toho, že vytváříme komunitu, která má v podstatě podobu rodinné firmy. Jsme hodně otevření veřejnosti, která nás za naši práci chválí. Sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách mají možnost se dále rozvíjet a vzdělávat. Další vzdělávání nabízíme i uživatelům. No ale samozřejmě nejdůležitějším motivačním prvkem jsou peníze. Mzdy našich pracovníků jsou srovnatelné s jinými firmami. Vynikající práce je ohodnocena mimořádnou odměnou.

Jak u vás probíhá plánování?

V několika rovinách. Sestavujeme dílčí plány, které vychází ze strategického plánu. Jednotlivé plány jsou stanovovány ve vztahu k sociální službě, to je např. kolik podpoříme uživatelů, kolik procent se jich začlení, plány sociální práce a individuální plány. Máme i plány na každou činnost v podniku, to znamená sýrárna má svůj plán, sušárna ovoce má svůj plán, na statku máme plán. Každoročně je sestavován i rozpočet jednotlivých činností, což je vlastně finanční plán. Pak sestavujeme plán akcí pro veřejnost. Pravidelně jednou za 14 dní se schází pracovní tým s uživateli a společně plánujeme úkoly na další období. Někdy mají dobré nápady i uživatelé.

Probíhají ve vašem zařízení nějaké kontroly?

No kontroly o těch mi ani nemluvte. Jasně, na sociální službu je to inspekce kvality, jako všude. Ale na ty jsme si už zvykli. Potom takový ty jednotlivé kontroly na peníze z jednotlivých úřadů a prostě z institucí, od kterých dostáváme peníze. Kontrola z registru. Na farmě to jsou kontroly z veterinární správy, hygieny a někdy i obchodní inspekce. A naše uživatele při práci vlastně musíme kontrolovat denně. Tam už to je od toho příchodu do práce, po dodržování předpisů až vlastně po kvalitu práce. Ta kontrola probíhá i na těch našich poradách, kde vlastně hodnotíme ten způsob práce s uživateli a jak se daří dodržovat cíle. Když provádím hodnocení pracovníků, tak se vlastně nejprve zhodnotí sami, jak sami sebe vidí, jestli tu práci vykonali dobře nebo špatně. A potom se vždycky domluvíme, co by se na tom dalo udělat ještě jinak.

Můžete mi teď říct, jaké jsou cíle organizace a kam směřujete?

Tak v první řadě chceme být konkurenceschopní, finančně stabilní a nezávislí. A tak jak máme ve statusu, tak chceme vyvíjet společensky užitečné činnosti. Nejen společensky, ale i hospodářsky. Chceme samozřejmě podpořit ty mladý lidi, kteří měli v životě nějaký problém, naučit je pracovat, což je vlastně základ pro to, aby uspěli v životě. Kam chceme dojít? Chtěli bychom navýšit výrobu potravinářských produktů a získat samozřejmě nějaké další odbytiště.

Z vašich materiálů, které jste mi poskytli mám už poměrně dost informací o vašem sociálním podnikání, ale zajímalo by mě, co vás vedlo k jeho zavedení?

Nápad se zrodil vlastně už v době, kdy jsme naše hochy a dívky, tím myslím uživatele, začali zaměstnávat přes úřad práce na různé pomocné práce, např. u technických služeb. Potom se to už samo nabízelo. Jsme na statku, kde byly i chlévy, které bylo potřeba jen trošku opravit, tak jsme začali chovat skot, králíky, kozy a prasata. Vybavili jsme sýrárnu, začali vyrábět mléčné produkty a jakmile se nám začalo finančně dařit, tak jsme postupně rozjeli sušárnu ovoce, marmeládovnu, a protože máme i koníka, tak ho využíváme na práci se dřevem v lese.

Všimla jsem si, že v poslední době jste začali provozovat i agroturistiku.

Jo to je v dnešní době poměrně moderní záležitost. Na statku jsme opravili nějaké prostory, udělali tam apartmány a pro rodiny s dětmi to je docela prima dovolená na statku mezi zvířaty.

Je pro vaši službu sociální podnikání velkým přínosem?

Obrovským. Když zvážím, že naše sociální služba je postavena na pracovní terapii našich uživatelů, tak to je nejlepší příležitost, jak u nich vytvořit pracovní návyky. My tady zaměstnáme téměř všechny naše uživatele a pod naším dohledem si tady ty pracovní návyky pěkně vytvářejí. A s vhodným rekvalifikačním kurzem si můžou osvojit i řemeslo, kterým

se můžou v budoucnu žít. Největší přínos je samozřejmě finanční. V současné době je to jeden z našich největších příjmů. Vždyť si vezmete, že v loňském roce jsme vydělali přes pět milionů korun. Z těch peněz můžeme nakupovat a rekonstruovat další objekty a vlastně i rozvíjet to sociální podnikání, nakupovat vybavení, materiál a podobně. Samozřejmě to snižuje naši závislost na ostatních zdrojích peněz, i když bez těch se stále neobejdeme.

Jakým způsobem jste byli financováni ze začátku, ještě před zahájením sociálního podnikání?

Na začátku jsme byli financováni, jako všechny sociální služby, z prostředků MPSV a Pardubického kraje. Ale vždycky bylo potřeba tu službu nějak dofinancovat, takže jsme podávali žádosti o dotace na městské úřady. Protože statek byl poměrně zchátralý, tak bylo potřeba provést i jeho opravy, které jsme hradili za finančního přispění různých nadací. Myslím, že z peněz Nadace O2 a Nadace Komerční banky jsme opravili střechu a vnitřní prostory. Od roku 2010 vlastně do dnešního dne je služba financována z různých projektů ESF, programu Zaměstnanost, které jsou na sociální služby. Teď už to je myslím čtvrtý nebo pátý projekt. Samozřejmě z těchto fondů není financována celá služba, ale musíme jí dofinancovat z jiných zdrojů.

A jaké jsou tedy vaše hlavní zdroje příjmů, kromě příjmů ze sociálního podnikání?

V roce 2019 to byly ještě dotace z MPSV a Pardubického kraje, protože další projekt z ESF se rozbíhal až v půlce roku. Nemalou část příjmů tvoří i dotace z úřadu práce na mzdy zaměstnaných uživatelů. A taky samozřejmě Evropské sociální fondy, potom to jsou sponzorské dary. Například v roce 2018 jsme dostali poměrně vysokou částku od firem z okolních měst a v roce 2019 od soukromé osoby, což bylo opět na opravy budov. A nejsou to jenom ty, jak říkáme měkké projekty na provoz, ale získali jsme i investiční projekty.

Na investiční projekty jsem se právě chtěla zeptat. Můžete mi o tom říct víc?

Investiční projekty využíváme hlavně v rámci sociálního podnikání. Vysoké částky jsme dostali na naši marmeládovnu, potom na peletovací linku, odkoupení kiosku u hlavní silnice a na lis do moštárny. Finance na investice jsme získali nejen od Pardubického kraje a Městského úřadu ve Svitavách, ale hlavně ze Státního zemědělského intervenčního fondu.

Proč jste finanční prostředky ze Státního zemědělského intervenčního fondu získali poprvé až v roce 2018?

Protože v tomto roce jsme potřebovali další prachy na dovybavení moštárny, marmeládovny a sušárny ovoce. SZIF vyhlásil projekt, do kterého jsme podali žádost a byli jsme úspěšní. Stejně tak tomu bylo i v roce 2019.

Ve výroční zprávě uvádíte, že využíváte úvěry od bank. Můžete mi říct proč tomu tak je?

S investičními projekty je většinou problém v tom, že my musíme tu akci zafinancovat ze svého a až potom jsou nám z projektu proplaceny jednotlivé faktury. A na tu počáteční investici jsme nuceni vzít úvěr.

A banka vám vždy bez problému půjčí?

Máme navázanou spolupráci s Českou spořitelnou a máme i vlastní objekty, kterými můžeme ručit. Zatím v tom nebyl problém, ten by asi nastal, když by nám neproplatili zpětně vše z projektu. Zatím se to nestalo a doufám, že ani nestane.

Máte tedy dostatek finančních zdrojů potřebných pro fungování organizace?

Víte jak, peněz není nikdy dost. Čím víc peněz bychom měli, tím víc bychom mohli budovat. Ale pereme se s tím a myslím, že v současné době toho máme rozjetého docela dost. Ale ano, asi můžu říct, že fungujeme dobře a je to asi právě díky těm zdrojům.

Jaký je váš přibližný roční rozpočet?

Je to asi 15 milionů korun.

Všimla jsem si, že vám v posledních letech poměrně vzrostly náklady. Je to dáno rozšiřováním sociálního podnikání?

No samozřejmě. Vždyť jsme v posledních deseti letech vybudovali sýrárnu, moštárnu, pořídili jsme kiosek. Všechny tyto provozy jsme museli vybavit, zahájili jsme i provoz kuchyně. Ale tyto náklady nejsou spojeny jenom se sociálním podnikáním, vlastně jsme pořídili a zrekonstruovali několik bytů a objektů pro DPC. A v posledních letech rostly i mzdy zaměstnanců.

Děkuji, že jste si na mě udělal čas, již nemám další otázky.