

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Formulace projektu ucházejícího se o podporu  
z fondů EU**

**Formulation of a Project tendering for EU Funds  
backing**

Bc. Alžběta Syrová

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alžběta SYROVÁ**  
Osobní číslo: **K11N0169F**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Formulace projektu ucházejícího se o podporu z fondů EU**  
Zadávatel katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

- 1 Stanovte poslání NNO, vyvoďte z něj strategický plán rozvoje organizace.
- 2 Popiště podnikatelský projekt včetně návrhu způsobu financování.
- 3 Analyzujte připravenost interních procesů k realizaci strategie.
- 4 Charakterizujte přínosy a rizika ohrožující naplnění cílů projektu.
- 5 Proveďte posouzení efektivnosti vynaložených nákladů z hlediska cost&benefit.
- 6 Prezentujte harmonogram postupových kroků vzhledem k podmínkám pro poskytnutí podpory.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

- **FOTR, Jiří, SOUCEK, Ivan.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila.** *Teze k přeneslému předmětu Řízení podnikatelských projektů.* Plzeň: ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.
- **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- **ŠMAHELOVÁ, Eva.** *Strategický management u neziskových organizací.* Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2011.
- **BOUKAL, Petr, VÁVROVÁ, Hana, NOVOTNÝ, Jiří.** *Ekonomika a řízení neziskových organizací: pracovní sešit.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003. ISBN 80-245-0604-1.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2013**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Formulace projektu ucházejícího se o podporu z fondů EU“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 2. 5. 2013

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D., za jeho odbornou pomoc, připomínky, ochotu, trpělivost a čas, který mi během psaní diplomové práce věnoval. Díky jeho podpoře jsem mohla práci úspěšně dokončit.

Poděkování patří také PhDr. Janě Pilné, ředitelce neziskové organizace Domov Na Hrádku, o. p. s., která mi poskytla cenné informace a užitečné rady. Její zkušenosti s oblastí sociálních služeb a vypracovávání projektů byly významnými podklady pro zpracování praktické části této práce.

## Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Prostředí působnosti nestátních neziskových organizací.....</b>	<b>9</b>
1.1 Nestátní neziskové organizace .....	9
1.2 Financování nestátních neziskových organizací .....	11
1.3 Strategické řízení v neziskovém sektoru .....	11
<b>2 Charakteristika společnosti .....</b>	<b>13</b>
2.1 Základní informace .....	13
2.2 Struktura finančních zdrojů .....	14
2.3 Klienti organizace .....	16
2.4 Poslání organizace.....	18
2.5 Vize organizace.....	20
2.6 Strategické cíle.....	22
2.7 Strategie rozvoje organizace.....	25
<b>3 Představní projektu.....</b>	<b>26</b>
3.1 Popis výchozího stavu pro vypracování projektu .....	26
3.2 Využití zdrojů z fondů EU pro financování projektu.....	27
3.3 Sestavení projektu .....	27
<b>4 Analýza připravenosti interních procesů k realizaci strategie .....</b>	<b>42</b>
4.1 Organizační struktura organizace.....	42
4.2 Procesy v organizaci.....	47
4.3 Zabezpečení interních zdrojů .....	50
4.4 Komunikace .....	56
4.5 Zhodnocení připravenosti interních procesů na realizaci strategie .....	59
<b>5 Přínosy a rizika ohrožující naplnění cílů projektu .....</b>	<b>60</b>

5.1	Předpokládané přínosy projektu .....	60
5.2	Rizika projektu.....	62
5.3	Zhodnocení přínosů a rizik projektu .....	71
<b>6</b>	<b>Analýza přínosů a nákladů (Cost &amp; Benefit) .....</b>	<b>73</b>
6.1	Identifikace beneficentů .....	73
6.2	Rozložení nákladů projektu v jednotlivých letech.....	74
6.3	Náklady a výnosy plynoucí z projektu pro Domov Na Hrádku .....	75
6.4	Ekonomická analýza .....	76
6.5	Neocenitelné přínosy.....	78
6.6	Hodnocení přínosů a nákladů projektu.....	80
6.7	Citlivostní analýza.....	83
<b>7</b>	<b>Harmonogram postupových kroků vzhledem k podmínkám poskytnutí podpory.....</b>	<b>86</b>
<b>8</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>88</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>90</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>96</b>

## ÚVOD

Neodmyslitelnou součástí ekonomického a politického prostředí každé vyspělé země je neziskový sektor. Rozvoj počtu neziskových organizací v Evropě nastává již v 19. století po Velké francouzské revoluci. Jednou z příčin vzniku se stalo prosazování svobody, spravedlnosti a solidarity, které vedlo k vytváření občanské společnosti. [5] Neziskové organizace naplňují veřejný prospěch a zajišťují činnosti, které nemůže efektivně zajistit stát. Podnikatelský sektor nemá zájem se v těchto oblastech pohybovat, protože základním motivem existence není zisk, ale snaha pomáhat.

V České republice se neziskový sektor začal výrazněji rozvíjet po roce 1989. Navazuje tak na bohatou tradici z doby mezi světovými válkami přerušenu režimy, které nepodporovaly svobodné sdružování občanů. Od roku 1989 se neziskový sektor znovu stává jedním z pilířů demokracie. Fenoménem se stává rostoucí počet nestátních neziskových organizací v České republice a stejně tak v celé Evropě. Evropská unie reaguje na situaci zvyšováním poskytnuté podpory pro činnost neziskových organizací. [15, 16]

Nestátní neziskové organizace se potýkají s problémem řízení svého rozvoje, které je úzce spjato s financováním jejich činnosti. Jedním ze způsobů získání finančních prostředků jsou veřejné rozpočty – státní, krajské a obecní. Zdroje pro financování mohou organizace od roku 2004 získávat z fondů Evropské unie, které se Česká republika stala členem. S novými příležitostmi vzrůstají požadavky na kvalitní řízení organizací, které povede k jejich plánovanému rozvoji. Tato práce se bude zabývat projektem vycházejícím ze strategie rozvoje a využívajícím finanční podpory.

Cílem diplomové práce je formulovat projekt neziskové organizace Domov Na Hrádku, o. p. s., který bude naplňovat strategii rozvoje a mít možnost získat podporu z fondů Evropské unie, konkrétně z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt s názvem „Cesta životem – stejné šance a příležitosti“ bude podporovat transformaci sociálních služeb.

Úvodní kapitola vymezuje prostředí neziskových organizací se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Analyzovány jsou způsoby financování nestátních neziskových organizací, které umožňují naplňovat poslání a rozvíjet činnosti organizací. V závěru je



zdůrazněna nutnost strategického řízení neziskových organizací pro zachování postavení v konkurenčním prostředí.

Druhá kapitola představuje obecně prospěšnou společnost Domov Na Hrádku a její činnosti. Popsány jsou finanční zdroje odpovídající možnostem poskytovatele sociálních služeb. Stanovena je vize a poslání organizace, ze kterých je vyvozen strategický plán rozvoje spolu se strategickými cíli pro období 2013 – 2017. Závěr kapitoly prezentuje strategii rozvoje, ze které vychází plánovaný projekt.

V následující kapitole je sestaven projekt „Cesta životem – stejné šance a příležitosti“. Je popsána výchozí situace pro realizaci projektu. Představen je operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, ze kterého budou čerpány finanční prostředky. Hlavní částí kapitoly je vymezení předmětu projektu, stanovení cílů a cílové skupiny. K naplnění stanovených cílů povedou popsané klíčové aktivity projektu. V závěru jsou nastíněny přínosy a možná rizika projektu ovlivňující jeho naplnění.

Čtvrtá kapitola analyzuje připravenost interních procesů k realizaci formulované strategie. Popsány jsou interní procesy, které prochází napříč celou organizační strukturou a vedou k naplnění strategických cílů a cílů projektu. Závěr kapitoly je věnován zabezpečení procesů lidskými, informačními a finančními zdroji.

V páté kapitole jsou identifikovány předpokládané přínosy a rizika, která by mohla ohrozit naplnění cílů projektu. Na základě kvalitativního hodnocení jsou vybrána významná rizika z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu na projekt. Jsou také formulovány návrhy na eliminaci rizikových faktorů.

Projekt je obtížně hodnotitelný finančními ukazateli, z toho důvodu je v šesté kapitole provedena Cost & Benefit analýza. Zvolenou metodou byly do hodnocení zahrnuty kromě finančních ukazatelů také ukazatele ekonomické, které zohledňují celospolečenský přínos. V analýze jsou zohledněny přínosy a náklady všech subjektů, které ovlivní realizace projektu.

Závěrečná kapitola obsahuje harmonogram postupových kroků, které povedou k získání finanční podpory.

# 1 PROSTŘEDÍ PŮSOBNOSTI NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

V ekonomické teorii existují tzv. dokonalé trhy, kde se díky racionálnímu rozhodování spotřebitele utváří rovnováha na trhu. Ve skutečnosti nejsou dodržovány podmínky pro fungování dokonalých trhů a dochází k tržním selháním. Z těchto důvodů nelze zajistit všechny oblasti společenského života na ziskovém principu a dochází ke vzniku neziskového sektoru.

Neziskový sektor je vytvářen „*souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užitku, který má většinou charakter veřejné služby*“. [1, str. 13] V této oblasti můžeme rozlišit soukromý (nestátní) neziskový sektor (vzniká rozhodnutím soukromého subjektu) a veřejný neziskový sektor (vzniká rozhodnutím instituce veřejného sektoru).

## 1.1 Nestátní neziskové organizace

V současné době roste význam nestátních neziskových organizací (NNO), jejichž počet se stále zvyšuje. Tyto organizace jsou někdy označovány jako tzv. „třetí sektor“ – tedy sektor mezi státem a trhem. NNO zaplňují prostor, ve kterém se nachází činnosti pro firmy nezajímavé, zejména proto, že zákazníci nejsou schopni nebo ochotni zaplatit dostatečně vysokou cenu. Zároveň stát tyto činnosti neumí nebo nechce poskytovat, popřípadě je poskytuje neefektivně. [6]

Nestátní neziskové organizace jsou samostatné a autonomní subjekty s vlastními interními pravidly. Soukromoprávní povaha umožňuje jejich oddělení od státní správy. Vznik je dán společným zájmem skupiny lidí, kteří se dobrovolně sdružují k vykonávání určité činnosti. Případný vzniklý zisk se nerozděluje, ale je opětovně použit k naplnění poslání organizace.

NNO jsou založeny k poskytování obecně prospěšných služeb zejména v oblastech ochrany životního prostředí, vzdělávání a výchovy, péče o volný čas, humanitární, charitativní a sociální péče, zdravotnictví, ochrany života a zdraví osob, kultury, tělovýchovy a sportu, ochrany zvířat, ochrany památek atd. Podle právního řádu lze

vymezit občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, církve a jejich účelová zařízení. [1]

V neziskovém sektoru existuje množství otázek, které nejsou podchyceny legislativou. Důležitá je definice prospěšnosti činností neziskových organizací a naplňování veřejného zájmu. Nový občanský zákoník, konkrétně zákon č. 89/2012 Sb., od roku 2012 vymezuje veřejnou prospěšnost: „*Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.*“ Při splnění daných podmínek je právnické osobě zapsán status veřejné prospěšnosti do veřejného rejstříku. I v tomto případě nastává problém při rozhodování, co je a co není veřejně prospěšné. [8]

### ***1.1.1 Obecně prospěšná společnost (o. p. s.)***

V této práci bude dále pracováno s obecně prospěšnou společností Domov Na Hrádku, z toho důvodu zde bude krátce uvedena charakteristika obecně prospěšných společností. Problematiku tohoto typu neziskové organizace upravuje zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.

Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby. Služby jsou poskytovány všem za stejných podmínek, které musí být předem zveřejněny. [8]

Založení o. p. s. probíhá sepsáním zakladatelské smlouvy obsahující předepsané náležitosti. Zakladatelem mohou být fyzické i právnické osoby, tedy i obce, kraje a stát. Zakladatelem se může stát také jednotlivec. Obecně prospěšná společnost vzniká dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností, který vede příslušný krajský soud. Zánik probíhá opět dvoufázově – zrušení a následný zánik výmazem z rejstříku. [32]

Řízení společnosti je svěřováno zákonem předepsaným orgánům: správní rada, dozorčí rada, ředitel. Vedle hlavní činnosti (obecně prospěšné) může být provozována také činnost doplňková nebo hospodářská. Obecně prospěšné společnosti nejčastěji působí v oblasti školství (soukromé školy), kultury (divadla, galerie, knihovny), zdravotnictví (nestátní zdravotnická zařízení) a v oblasti sociální péče. [8]

## **1.2 Financování nestátních neziskových organizací**

Předpokladem pro dlouhodobé fungování neziskové organizace je rozhodující získání dostatečných finančních zdrojů ke krytí nákladů spojených s fungováním a činností organizace. Základní obecné principy financování v neziskovém sektoru jsou vícezdrojovost, samofinancování a fundraising, neziskovost a osvobození od daně. Vícezdrojovost znamená diverzifikaci finančních zdrojů tak, aby společnost nebyla závislá na jednom zdroji. Většinou se jedná o kombinaci veřejného financování a financování z neveřejných zdrojů. Zdroje mohou být generovány příjmy z vlastní činnosti, označováno jako samofinancování, nebo mohou být získávány z okolí, v tomto případě mluvíme o fundraisingu. Dalším principem je neziskovost, která vyplývá z podstaty neziskových organizací provozovat činnost za dosažením užitku. Osvobození od daní záleží na typu neziskové organizace a na konkrétním finančním toku. Tento princip může nabývat následujících forem: osvobození finančních toků neziskové organizace od daní, úlevy na daních neziskovým organizacím, úlevy na daních přispěvatelům. [8]

Zdroje samofinancování neboli vlastní zdroje jsou pro společnost velmi důležité, protože je může určitým způsobem ovlivňovat a využít dle vlastního rozhodnutí. Do této kategorie lze zařadit členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní činnosti, příjmy z doplňkové činnosti, podnikání. Zdroje, které mohou společnosti získat a čerpat ze svého okolí se dále dělí na veřejné a neveřejné, přičemž společnost musí zvolit optimální kombinaci obou variant. Veřejné financování zabezpečují instituce státní správy a samosprávy formou dotací a příspěvků. Neveřejné zdroje pocházejí od individuálních dárců, firemních dárců, nadací a nadačních fondů. [1]

## **1.3 Strategické řízení v neziskovém sektoru**

Na první pohled by se mohlo zdát, že neziskové organizace strategické řízení nepotřebují. Je nutné si uvědomit, že i v neziskovém sektoru existuje konkurence, která může ohrozit činnost organizace. Společnosti musí plánovat získávání zdrojů a jejich následné efektivní vynaložení, které povede k naplnění poslání.

Základem pro dlouhodobé fungování neziskové organizace je definování poslání, které je důvodem existence společnosti. Důležitým krokem je vymezení cílové skupiny

zákazníků, jimž je činnost neziskové společnosti určena. Pouze pokud organizace dobře zná své zákazníky, může stanovit dosažitelné cíle a strategie pro jejich dosažení. [11]

Strategie neziskových organizací se zaměřují na získávání finančních zdrojů, komunikaci a marketing. Neziskové organizace se nemohou spoléhat pouze na příjmy ze své vlastní činnosti, naopak je nutné mít dobře naplánovaný způsob získávání finančních zdrojů a způsob oslovování potenciálních dárců. Každá nezisková organizace potřebuje mít propracovaný vnitřní způsob komunikace. Snahou neziskových organizací by mělo být vybudování společnosti založené na informacích a komunikaci, nikoli na hierarchických vztazích. Marketing má za úkol dostat činnost neziskové organizace do povědomí veřejnosti. [5, 7]

Strategické řízení nestátních neziskových organizací zejména při získávání zdrojů je výrazně spjato s řízením projektů. Tento fakt je dán tím, že velkou část finančních zdrojů tvoří prostředky ve formě příspěvků a dotací poskytovaných na realizaci konkrétního projektu. Jednotlivé projekty jako soubory aktivit s jasně definovanými cíli a časovou vymezeností zajišťují činnost neziskové organizace. Projekty na sebe velmi často navazují a jejich činnosti se mohou prolínat a doplňovat. Realizace projektů hraje významnou roli v naplňování definovaných strategických cílů, vize a prohlubování poslání konkrétní neziskové organizace. Řízení projektových aktivit by proto nemělo probíhat odděleně od sestavování plánu rozvoje společnosti. [2]

Sestavování a realizace projektů je jedním ze způsobů, kterým obecně prospěšná společnost Domov Na Hrádku získává finanční zdroje pro provozování činnosti v oblasti poskytování sociálních služeb. Díky projektům získává společnost finanční zdroje na úrovni kraje, státu i Evropské unie. V další části diplomové práce bude představena nezisková společnost Domov Na Hrádku, o. p. s. a sestaven projekt „Cesta životem – stejné šance a příležitosti“, se kterým se bude ucházet o podporu z fondů Evropské unie.

## 2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 2.1 Základní informace

Nezisková organizace Domov Na Hrádku vznikla v roce 1985 původně jako ústav sociální péče z domova důchodců. V roce 2007 byla přejmenována na Domov Na Hrádku, poskytovatel sociálních služeb a ve stejném roce získala registraci jako domov pro osoby se zdravotním postižením. Sídlo organizace je ve vesnici Červený Hrádek v zámečku z 15. století, ke kterému patří také 3 ha park. [17]

Organizace byla zřízena jako příspěvková organizace Středočeského kraje. V dlouhodobé vizi organizace je cílem stát se centrem sociálních služeb, proto také došlo k transformaci na obecně prospěšnou společnost. Přejít byl realizován v průběhu roku 2012. Důvodem je získání větší samostatnosti v rozhodování a možnost rozvíjet činnost například v oblasti sociálního podnikání.

Obecně prospěšná společnost může svobodněji a operativněji rozhodovat o finančních prostředcích a použití dosaženého zisku. Zároveň se zvyšuje odpovědnost při hospodaření. Výlučnou odpovědnost přebírá správní rada, zřizovatel již neřeší právní ani personální záležitosti uvnitř společnosti. Příspěvková organizace má silnou vazbu na svého zřizovatele, ale v případě obecně prospěšné společnosti odpadá závislost na zakladateli. Zakladatel v tomto případě nemusí vkládat do společnosti další prostředky. Obecně prospěšná společnost nemusí dávat svůj rozpočet ke schvalování zakladateli, zatímco příspěvková organizace tento rozpočet musí mít zřizovatelem schválený. Rozdíly jsou také ve financování, obecně prospěšná společnost se zaměřuje na fundraising, jako nástroj získávání finančních prostředků. Podrobněji jsou rozdíly mezi oběma formami popsány v příloze A. [1, 5]

Zakladatelem společnosti je Středočeský kraj. V souladu se Zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech byla jmenována správní rada, dozorčí rada a ředitelka PhDr. Jana Pilná. V organizaci fungují následující oddělení: ekonomické, provozně - technické, sociální, zdravotně - sociální, přímé péče, stravování a zásobování. Celkem je v Domově Na Hrádku zaměstnáno 51 osob.

Organizace se zabývá poskytováním sociálních služeb se zaměřením na postižené osoby a seniory. Nabízené služby jsou následující:

- Domov pro osoby se zdravotním postižením – osobám, které se z nějakého důvodu nedokážou o sebe postarat sami je zajišťováno ubytování, strava a sociální péče
- Chráněné bydlení – poskytuje lidem s mentálním postižením co nejsamostatnější život, aby se mohli co nejvíce zapojit a začlenit do běžné společnosti.
- Domov pro seniory – nabízí ubytování, stravování a sociální služby pro osoby, které se starali o mentálně postižené dítě nebo příbuzného a nyní potřebují s péčí pomoci.
- Pečovatelská služba – poskytování služeb dle individuálních potřeb klientů v jejich domácnostech nebo přímo v Domově Na Hrádku. [17]

Poskytování nabízených služeb je založeno na partnerském přístupu, vzájemném respektu a profesionálnímu přístupu k uživateli.

Domov Na Hrádku si za dobu své existence získal statut fungujícího sociálního zařízení s vysokou kvalitou poskytovaných služeb. Množstvím aktivit a podpůrných akcí se daří zapojovat do chodu organizace dobrovolníky z řad občanů, obcí i soukromých firem. Pravidelnými akcemi jsou koncerty pěveckého sboru Domova Na Hrádku, dny otevřených dveří a další tematické akce pořádané přímo v prostředí Domova.

V okolí není podobné zařízení, z toho důvodu je kapacita ubytovacího zařízení plně vytižena. Strategická poloha zařízení umožňuje snadný přístup z okolních měst (Kolín, Kutná Hora, Uhlířské Janovice) a zároveň přístupnost potřebných fakultativních služeb.

### **2.2 Struktura finančních zdrojů**

Získání dostatečného množství finančních prostředků je jedním z hlavních úkolů neziskové organizace. V případě Domova Na Hrádku jsou finanční zdroje získávány několika způsoby.

Největší část příjmů tvoří úhrady za služby od klientů. Hrazeno je především ubytování a stravování, ale i sociální služby. Zdravotní úkony jsou hrazeny pojišťovnami.

Od Ministerstva práce a sociálních věcí získává organizace dotaci na provoz, která je použita na poskytování sociálních služeb. Další dotace přicházejí z fondů Středočeského

kraje (humanitní fond), z fondů Evropské unie, z nadací (např. VIA, Nadace Nova Chceme žít s Vámi). I přes změnu organizace na o. p. s. budou i nadále přijímány uvedené dotace, které závisí na dotační politice v ČR. V oblastech, do kterých budou situovány státní dotace, se sociální služby stále vyskytují na předních místech. [22]

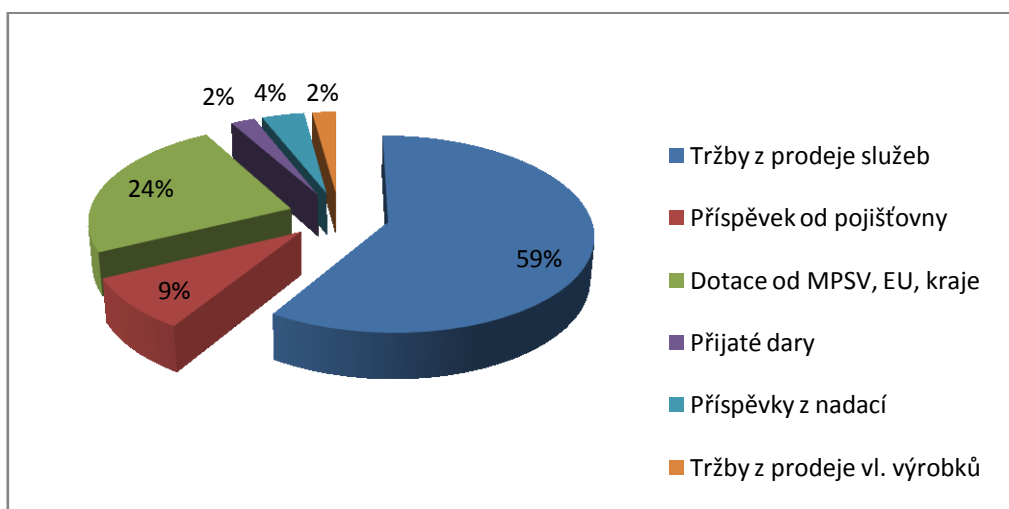
Organizace může ze svého statutu přijímat dary. Vyšší podíl zaujímají dary nefinanční od pravidelných dárců. Společnost GEHE Pharma Praha, spol. s r. o. poskytuje Domovu bylinné čaje a další doplňky stravy. Pravidelně přispívá také společnost Nyklíček a spol. s r. o., která poskytuje materiál pro terapeutické dílny. Finanční dárcovství se týká fyzických a právnických osob, obcí z okolí, Středočeského kraje a občanských sdružení.

Příjmy z prodeje výrobků a služeb vzniklých v terapeutických dílnách tvoří malou část. V minulosti byl prodej uskutečňován přes občanské sdružení Hrádeček, protože příspěvková organizace byla v této činnosti omezena. Obecně prospěšná společnost bude prodej provozovat sama.

Součástí finančních prostředků jsou příjmy z benefičních koncertů a vybrané peníze při příležitosti dne otevřených dveří a dalších akcí pořádaných v Domově Na Hrádku.

Organizace přijde o příspěvek od zřizovatele, který činil 4 % finančních zdrojů, tyto zdroje budou nahrazeny příjmy z prodeje vlastních výrobků a předpokládanými příjmy z nadací. V následujících grafech je uvedena struktura příjmů při současné formě (o. p. s.) a v minulosti (p. o.).

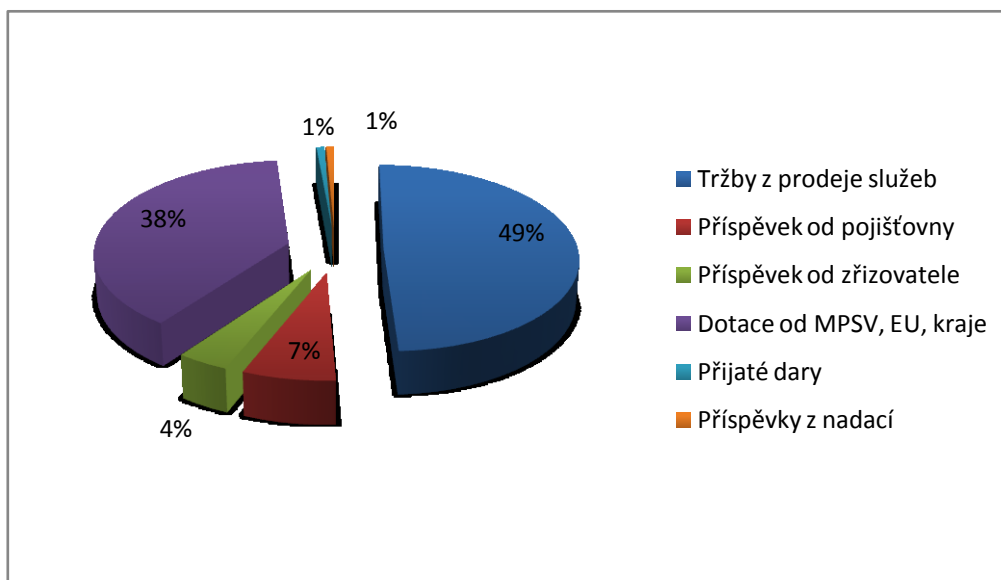
**Obr. č. 1: Struktura finančních zdrojů při současné právní formě**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013



Obr. č. 2: Struktura finančních zdrojů v minulosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 2.3 Klienti organizace

V oblasti sociálních služeb zaměřujících se na mentálně postižené a seniory převyšuje poptávka nad nabídkou. Organizace má dlouhodobě naplněnou kapacitu a musí čelit tlakům na její rozšíření. Pro zachování kvality služeb a pohodlí klientů je nemožné zvyšovat kapacitu ubytovacích zařízení. Jedinou možností navýšení počtu klientů je zřizování chráněného bydlení, se kterým již společnost začala. V současnosti má k dispozici dva domky a dva byty, ve kterých je celkově umístěno 20 uživatelů. S rozšiřováním služeb o pečovatelskou službu a domov pro seniory se předpokládá nárůst počtu klientů.

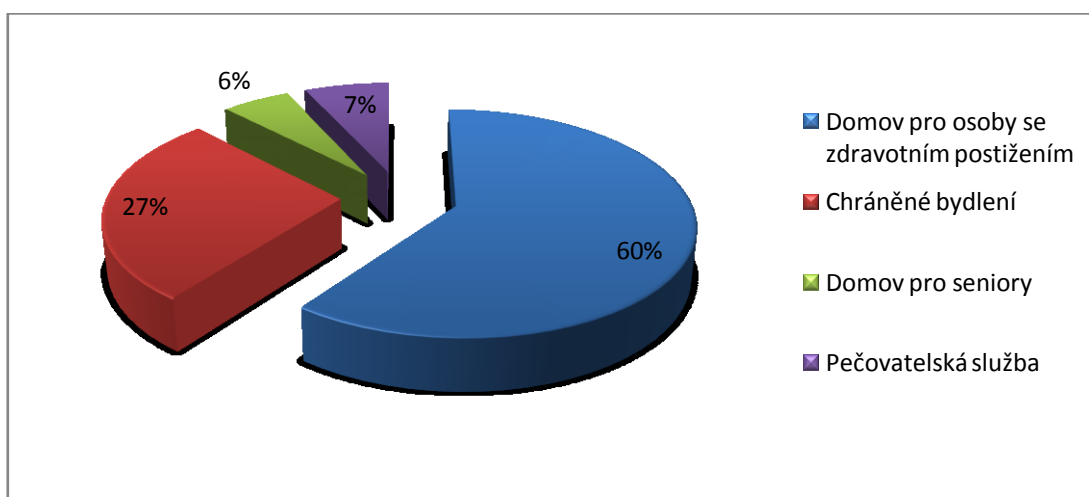
Z poskytování služeb jsou podle zákona o sociálních službách vyloučeny osoby:

- jejichž zdravotní stav vyžaduje poskytování ústavní péče ve zdravotnickém zařízení,
- které nejsou schopny pobytu z důvodu akutní infekční nemoci,
- jejichž chování by z důvodu duševní poruchy závažným způsobem narušovalo kolektivní soužití,
- žádající služby, které organizace neposkytuje,
- které jsou uživateli návykových látek,
- které neodpovídají cílové skupině,

- z důvodu naplněné kapacity. [31]

Celkový počet klientů v roce 2012 byl 73. Nejvyšší zastoupení měly postižené osoby ubytované v Domově. V roce 2012 výrazně vzrostlo zastoupení osob využívajících chráněného bydlení, tato skutečnost je výsledkem naplňovaného strategického záměru. V dalších letech se plánuje nárůst počtu klientů v chráněném bydlení, dále nárůst klientů v domově pro seniory a klientů pečovatelské služby. Naopak se počítá s mírným poklesem kapacity domova pro osoby se zdravotním postižením.

**Obr. č. 3: Portfolio klientů využívajících nabízené služby**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Cílovou skupinou jsou postižené osoby. Určení velikosti cílové skupiny u postižených osob je obtížnější, protože tyto statistiky nejsou prováděny každý rok. Při odhadu počtu postižených osob budeme vycházet z Výběrového šetření postižených osob VŠPO 07 provedeného Statistickým úřadem v roce 2007. Z uvedeného šetření vyplývá, že v České republice se celkový počet postižených pohybuje kolem 9,87 % osob. Vymezení oblasti působení organizace je širší než v předchozím případě, v úvahu je brán celý Kolínský a Kutnohorský okres. Hrubým odhadem získáme 16 800 postižených osob na území obou okresů. Toto číslo zahrnuje všechny druhy postižení s různými stupni závažnosti. Pokud skupinu specifikujeme jako mentálně postižené osoby, zúží se cílová skupina na zhruba 1760 osob (podle uvedeného výzkumu se mentální postižení vyskytuje u 1,03 % populace). [14, 29]

Domov pro seniory je určen rodičům – seniorům, kteří se starali o mentálně postižené dítě a nyní potřebují s touto činností pomoci. U vymezení počtu potenciálních klientů vycházíme z předchozích statistik, ale přesný počet není možné určit. Služba byla zavedena v roce 2012, vycházelo se z požadavků okolí Domova.

### **2.4 Poslání organizace**

Poslání společnosti je obecně definováno jako poskytování pomoci a podpory lidem, kteří se ocitli v tíživé životní situaci s cílem zajistit jim co nejhodnotnější a nejsamostatnější život. V následujícím textu je přesně definováno poslání pro každou z poskytovaných služeb, včetně cíle a cílové skupiny.

#### **2.4.1 Domov pro osoby se zdravotním postižením**

Poslání: Poskytovat lidem se sníženou soběstačností pomoc a podporu při zvládnání každodenních činností, nahrazuje jim domov. Těm, kteří mají předpoklady k samostatnému životu, umožňuje žít v přirozeném prostředí a pomáhá jim při začleňování do společnosti a podporovaného zaměstnání.

Cílem je poskytovat sociální péči, základní sociální poradenství, podporu ve vzdělávání, rozvoj rozumových, pohybových komunikačních a praktických dovedností, rehabilitační činnost, pomoc při uplatňování práv. Zajišťovat soukromí, kulturní aktivity – rozvoj pracovních činností – terapeutické činnosti.

Cílovou skupinou jsou osoby s jiným zdravotním postižením, osoby s kombinovaným postižením, osoby s mentálním postižením, osoby s tělesným postižením, osoby se zdravotním postižením.

#### **2.4.2 Chráněné bydlení**

Poslání: Poskytovat všestrannou podporu lidem s mentálním postižením tak, aby se mohli začlenit do běžné společnosti. Společným přáním je vést co nejsamostatnější život, mít klidný domov a zvládnout samostatně dovednosti spojené s bydlením a každodenním životem za minimální podpory.

Cílem je:

- vytvářet „domácí“ prostředí, pocit bezpečí, zázemí a soukromí,
- podporovat rozvíjení dovedností a schopností, které uživatelům umožní samostatnost, nezávislost, individuální rozvoj,
- poskytovat podporu skutečně tam, kde uživatelé nejsou schopni danou oblast sami zvládnout,
- pomoci při uplatňování práv a zájmů uživatelů tak, aby byli přijímáni ve společnosti se všemi právy a povinnostmi, uměli si poradit s rizikovými situacemi,
- udržovat přirozené sociální vztahy a vazby, podporovat uživatele v aktivitách, zájmech, vztazích a kontaktech mimo chráněné bydlení.

Cílovou skupinou jsou osoby s mentálním postižením.

### **2.4.3 Domov pro seniory**

Posláním: Zajistit seniorům důstojný a spokojený život, vytvořit podmínky co nejvíce blízké běžnému životu, umožnit prožití plnohodnotného života na základě individuálních potřeb v důsledku zhoršení zdravotního stavu, omezení soběstačnosti a obtížné sociální situaci.

Cílem je podpora a poskytování takových služeb, které vedou k prodloužení soběstačnosti klientů, a tím dosáhnout toho, aby tato služba byla vnímána klienty jako pozitivní podpora. Organizace se snaží zajistit klientům podporu, pomoc nebo i celodenní péči. Zároveň je důležité zajistit kvalitní a smysluplné vzdělávání pracovníků dle jejich potřeb.

Cílovou skupinou jsou senioři, kteří se ocitli v obtížné sociální nebo zdravotní situaci z důvodu snížené soběstačnosti. Zaměření je na seniory, kteří se starali o mentálně postižené dítě nebo příbuzného a nyní potřebují s touto činností pomoci.

### **2.4.4 Pečovatelská služba**

Posláním je poskytnutí přiměřené míry pomoci a podpory v úkonech, které klient sám nezvládá z důvodu snížené soběstačnosti, s cílem pomoci zachovat v maximální možné míře dosavadní způsob života, a umožnit tak prožití plnohodnotného života ve svém domácím prostředí.

Cílovou skupinou jsou osoby, které jsou příjemci plného invalidního nebo starobního důchodu žijící v přilehlých obcích. Dále osoby, které potřebují přiměřenou míru pomoci a podpory v úkonech, které sami nezvládají z důvodu snížené soběstačnosti.

### **2.5 Vize organizace**

Z uvedeného poslání byla vyvozena dlouhodobá vize na období 2013 – 2017 a rozpracována do jednotlivých komponent. V souhrnu vize vyjadřuje stav, kterého chce společnost na konci období dosáhnout.

#### **Klienti strategického záměru**

Klienty organizace jsou osoby, které se o sebe z nějakého důvodu nedokážou postarat sami, jde zejména o mentálně postižené a seniory, kteří se starali o mentálně postižené příbuzné. Snahou je umožnit klientům plnohodnotný život a umožnit zapojení do běžného života.

Během plánovaného období budou postupně připravováni další klienti na samostatné bydlení. Bude vypracován projekt, který se bude věnovat přípravě adaptačních postupů pro potenciální uživatele chráněného bydlení.

Organizace se zaměří na uživatele z okolních vesnic, kteří budou využívat nově poskytovaných sociálních služeb. Předpokladem je, že tento segment se bude nadále rozrůstat. Podle prognóz demografického vývoje provedených Českých statistickým úřadem se bude podíl seniorů v populaci nadále zvyšovat. [28]

#### **Produkt a jeho výjimečnost**

Nabídka poskytovaných služeb bude rozšířena o odlehčovací službu, denní stacionář a podporované bydlení. K rozšíření dojde také u pečovatelské služby a chráněného bydlení. Rozšiřování chráněného bydlení bude podporováno realizací projektu „Cesta životem – stejné šance a příležitosti“, který bude zaměřen na vybudování podmínek pro transformaci 15 klientů z Domova pro mentálně postižené do chráněného bydlení. Následovat budou další projekty vedoucí k dokončení transformace poskytování sociálních služeb. V roce 2017 se organizace stane centrem sociálních služeb pro okolní region.

### **Popis trhu a jeho segmentů**

Domov Na Hrádku si svou specializací a širokou nabídkou služeb udržuje stálé místo na trhu. V okolí se podobně zaměřených organizací nachází malé množství, proto si organizace bude udržovat svou současnou pozici i nadále. Pro udržení postavení je nutné zpracovávat kvalitní projekty, které povedou k získávání dostatečného množství finančních prostředků pro fungování. Organizace si vybuduje kvalitní fundraisingový plán zajišťující spolupráci s ostatními segmenty neziskového i ziskového sektoru.

Organizace působí v Kutnohorském a Kolínském kraji. Činnost zaměřuje především na okolní region – obce Bečváry, Červený Hrádek, Jindice a Suchdol. Zvyšování podílu seniorů v populaci bude znamenat také nárůst klientů pro nově nabízené služby.

### **Strategie záměru**

Domov Na Hrádku chce poskytovat svým klientům kvalitní služby v příjemném prostředí a zajišťovat jim svou činností plnohodnotnější život. V regionu bude organizace působit jako centrum sociálních služeb a bude se snažit zvyšovat kvalitu života znevýhodněných osob. Svou činností se bude snažit propojovat oblast své působnosti s děním v okolí.

K samostatnějšímu životu přispěje transformace pobytových sociálních služeb ve služby chráněné a podporované bydlení. K realizaci strategie budou vypracovány projekty zajišťující obdržení potřebných finančních prostředků z fondů Evropské unie.

Při získávání finančních zdrojů pro činnost organizace bude kladen důraz na vícezdrojovost, kterou by měl zajistit fundraiser.

### **Filozofie záměru**

Působení organizace vychází z přesvědčení, že i znevýhodněné osoby mohou prožít svůj život důstojně a plnohodnotně. Domov Na Hrádku bude nadále prohlubovat své poslání a poskytovat služby vysoké kvality v příjemném prostředí. Zároveň bude organizace směřovat k zachování charakteru nestátní neziskové organizace.

### **Veřejná image**

Nadále chce společnost udržet a rozvíjet vztahy se svými současnými dárci, partnery a spolupracovníky. Prostřednictvím regionálních médií bude o činnosti Domova

Na Hrádku informována veřejnost. Zvýšením povědomí a funkci organizace by se měl zvýšit počet dárců a partnerů, kteří budou napomáhat plnění poslání.

### **Sociální koncepce**

Svým působením chce společnost zvýšit povědomí o důležitosti poskytování sociálních služeb a důležitosti péče o postižené a starší osoby. Přeměnou v centrum sociálních služeb bude vybudována infrastruktura sociálních služeb, zajišťující pobytové i ostatní služby pro daný region.

Ke klientům bude i nadále přístupováno s respektováním jejich osobnosti. Větší důraz bude kladen na zapojování klientů do procesu transformace.

### **2.6 Strategické cíle**

Na základě stanoveného poslání a vize byly vymezeny strategické cíle pro období 2013 – 2017. Zároveň je nastíněna strategie jejich dosažení, která přispěje k rozvoji organizace.

#### **Cíl: Zařazení 15 uživatelů do chráněného bydlení**

*Strategie:* Mezi mentálně postiženými klienty bude vybráno 15 uživatelů, kteří odpovídají požadavkům na stupeň samostatnosti a schopnosti se o sebe postarat. Tito uživatelé budou dále připravováni na samostatný život a budou rozvíjeny jejich dovednosti. Klienti budou postupně seznamováni s prostředím budoucího bydliště. Důležité je, aby získali k novému zázemí vztah, z toho důvodu budou zapojováni do zařizování bytových prostor a rozhodování o jejich vybavení.

Do roku 2015 budou klienti přemísťováni do stávajících prostor chráněného bydlení. V dalších letech bude chráněné bydlení rozšiřováno o nové objekty, do kterých se postupně nastěhují další klienti.

#### **Cíl: Realizace projektu podporujícího transformační proces**

*Strategie:* S ohledem na zkušenosti při zavádění služby chráněného bydlení bude zpracován projekt, který bude podporovat transformační proces. Projekt bude zahrnovat zavedení postupů osamostatňování a adaptace klientů tak, aby činnosti probíhali individuálně podle schopností klienta. Součástí bude také vzdělávání pro zaměstnance v oblasti transformace sociálních služeb. Projekt zrychlí a zefektivní procesy probíhající v organizaci při přechodu klienta z pobytu v Domově do chráněného bydlení.

Pro financování projektu bude využito finančních prostředků z fondů Evropské unie. Projekt se bude ucházet o dotaci z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

### **Cíl: Zpracování projektu na rozšíření chráněného bydlení**

*Strategie:* Zvyšující se počet klientů v chráněném bydlení bude vyžadovat rozšíření kapacity nabízené služby. Projekt bude zahrnovat vytipování vhodné lokality, jednání s realitní kanceláří o vhodném objektu. Po koupi objektu budou probíhat úpravy bytových prostor se zapojením klientů a jejich nastěhováním. Projekt bude zpracován v roce 2015 a realizován v letech 2016 – 2017.

Organizace bude podávat žádost o dotace z fondů Evropské unie, popřípadě Ministerstva práce a sociálních věcí a Středočeského kraje. Konkrétní podání žádosti bude ovlivněno vyhlášením vhodných grantových programů.

### **Cíl: Rozšíření kapacity domova pro seniory o 4 lůžka**

*Strategie:* Organizace si udržuje určitý standard a nabízí seniorům a jejich dětem dvoulůžkové pokoje se sociálním zařízením. Rozšíření kapacity domova pro seniory bude možné v druhé části plánovaného období, tedy po umístění klientů do chráněného bydlení a uvolnění ubytovací kapacity.

Uvolněné pokoje projdou rekonstrukcí a budou vybaveny pro potřeby seniorů. Všechny ubytovací místa pro seniory budou disponovat vlastním sociálním zařízením a vlastní menší kuchyňskou linkou. Pokoje budou dále upraveny podle individuálních potřeb jejich budoucích uživatelů.

### **Cíl: Zavedení služby denní stacionář – vytvoření podmínek pro poskytování služby 5 uživatelům**

*Strategie:* Služba denní stacionář bude umožňovat péči o starší osoby, které budou trávit v zařízení pouze určitou část dne a poté se opět vrátí do svého domova. Nová služba je určena pro obyvatele přilehlých vesnic. Její vznik je dán zájmem o službu v daném regionu.

Budou stanovena kritéria pro přijetí osoby do této služby. Snahou je předejít přijetí osob, pro které by bylo vhodnější umístění ve zdravotnických zařízeních, osob pod vlivem návykových látek nebo osob, které díky svému duševnímu stavu mohou vyvolávat konflikty mezi obyvateli domova.



Těmto osobám bude poskytována stejná péče jako osobám ubytovaným přímo v Domově. Pro potřeby poskytování této služby budou přijati 2 noví zaměstnanci.

**Cíl: Zvýšení komunikace organizace uvnitř i v okolí společnosti – pravidelné porady každé 3 měsíce, čtvrtletní vydávání interního časopisu, pravidelné příspěvky do místních medií jednou za měsíc**

*Strategie:* Komunikace a informovanost v neziskových organizacích je velmi důležitá. Vnitřní komunikace mezi pracovníky bude i nadále podpořena pravidelnými poradami. Důsledně se bude dbát na dodržování stanov pro předávání informací mezi personálem o stavu klienta. Seznamování uživatele s jeho stavem musí probíhat individuálně. Zaměstnanci i uživatelé budou prostřednictvím interního čtvrtletního časopisu seznamováni s probíhajícími a připravovanými aktivitami na následující období.

Snahou bude zvyšovat povědomí o činnosti organizace a upevňování její image. Komunikace s veřejností bude probíhat prostřednictvím pravidelných příspěvků do místního rozhlasu a tisku, besed, informačních letáků, výstav prací uživatelů, spoluprací s regionálním vysíláním rozhlasu a ČT. Samotní uživatelé se budou prezentovat na kulturních a společenských akcích a v zájmových sdruženích.

**Cíl: Získání nových finančních zdrojů – vytvoření pozice fundraisera, vytvoření pozice pracovníka odpovědného za obchodní činnosti při prodeji vlastních výrobků**

*Strategie:* Získání nových finančních zdrojů je velmi důležité pro další fungování organizace. S nastalou změnou právní subjektivity se bude muset obracet na své okolí více než dřív. V organizaci bude zřízena funkce fundraisera. Bude postupně vybudován katalog minulých, současných i potenciálních dárců, na jehož základě budou oslovení noví potenciální partneři. Zřízena budou také pravidla vypracovávání projektů vedoucích k získání dotací.

Dojde k vybudování postupů pro získávání nových zdrojů a oslovení potenciálních dárců. Společnost by měla umět dárci vysvětlit, na co budou jeho příspěvky použity. Dodržování definovaných pravidel, by mělo vést k vytvoření dlouhodobého vztahu mezi organizací a dárcem, tím si společnost zajistí pravidelné příspěvky.

Další prostředky budou také získávány z prodeje vlastních výrobků. I v tomto případě by měla být pověřena konkrétní osoba, která se bude zabývat způsobem prodeje – výběr

akcí, výstav, koncertů, trhů a dalších míst, kde mohou být výrobky prodány. K naplnění cíle by bylo vhodné zvážit prodej výrobků přímo v Domově.

## 2.7 Strategie rozvoje organizace

Strategie rozvoje organizace je charakterizována programem transformace sociálních služeb, který probíhá v organizaci svépomocí od roku 2007. V následující tabulce můžeme vidět projekty, které byly realizovány do roku 2013. Na projekty navazují plánované aktivity na strategické období 2013 – 2017, které zároveň naplňují stanovené strategické cíle. Strategie rozvoje organizace bude naplňována vypracováním projektů pro získání dalších finančních zdrojů z fondů EU. Nadále bude pokračovat proces transformace, pro který bude vypracován a následně implementován transformační plán. Organizace Domov Na Hrádku bude žádat o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje. Předmětem podpory bude vytvoření metodiky pro transformaci služeb a vznik Transformačního plánu.

**Tab. č. 1: Průběh transformačního procesu**

Název projektu	Popis projektu	Období realizace
Startovací byty	Prostory v objektu Domova, kde jsou klienti vedeni k samostatnému životu s nižší mírou sociální podpory	2007
Chráněné bydlení	Rekonstrukce domku v areálu Domova, přestěhování klientů do chráněného bydlení	2008
Chráněné bydlení - zajištění integrace osob se zdravotním postižením	Vypracování projektu pro žádost dotace z EU, nákup vhodných projektů, úpravy objektů	2009-2011
Integrace klientů do společnosti, přestěhování do chráněného bydlení	Příprava klientů na samostatný život, přestěhování do nového bydlení	2011 - 2012
Cesta životem - stejné šance a příležitosti	Vypracování metodiky pro proces transformace, vytvoření transformačního plánu	2013 - 2015
Rozšíření chráněného bydlení	Pronájem nebo nákup vhodných prostor, adaptace klientů, přestěhování klientů	2014 - 2016
Zavedení služby podporované bydlení	Pronájem nebo nákup vhodných prostor, výběr klientů z chráněného bydlení a jejich přestěhování do podporovaného bydlení	2015-2017

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 3 PŘEDSTAVNÍ PROJEKTU

V následující kapitole bude popsán projekt, který se bude ucházet o získání dotace z fondů Evropské unie. Projekt vychází ze strategických cílů organizace představených v druhé kapitole.

### 3.1 Popis výchozího stavu pro vypracování projektu

Domov Na Hrádku od roku 2007 realizuje svépomocí transformaci sociálních pobytových služeb, není zařazen do programu Transformace sociálních služeb vedeným pod Ministerstvem práce a sociálních věcí. V roce 2009 byl vypracován projekt na zřízení chráněného bydlení, který zahrnoval nákup vhodných objektů pro novou službu. Organizace získala na realizaci projektu dotace z regionálního operačního programu ROP NUTS II Střední Čechy v oblasti podpory 3.2 – Rozvoj měst, sociální integrace 3 852 902 Kč a v oblasti 3.3 – Rozvoj venkova – sociální integrace 3 267 470 Kč.

Projekt byl investičně zaměřený na pořízení vhodných objektů pro chráněné bydlení. Cílem projektu bylo zapojovat klienty Domova do běžného života, vést je k samostatnosti a umožnit jim plnohodnotný život.

Realizace projektu byla spojena s problémy, které znesnadňovaly naplnění cílů projektu. Dva hlavní problémy se vyskytly přímo v organizaci – neochota zaměstnanců a klientů. Jako velká překážka se ukázalo přesvědčení klientů o výhodách chráněného bydlení a výběr vhodných klientů, kteří by s transformací souhlasili. I přes pečlivý výběr se jedna klientka vrátila z chráněného bydlení zpět do ústavu, protože jí služba nevyhovovala. Druhým problémem byli zaměstnanci, kteří odmítali transformaci a nechtěli vykonávat svou činnost mimo Domov nebo ji vykonávali neefektivně.

Problémy se podařilo vyřešit a projekty úspěšně dokončit. Do chráněného bydlení bylo do konce roku 2012 přestěhováno 19 klientů. Z hodnocení první etapy plánované transformace byly vybrány hlavní problémy a podrobně analyzovány jejich příčiny. Bylo rozhodnuto, že před dalším rozšiřováním transformovaných sociálních služeb budou učiněny odpovídající kroky k zamezení opakování problémů.

Uvedené skutečnosti vedly k vypracování projektu „Cesta životem – stejné šance a příležitosti“, který umožní snadnější rozšiřování služeb chráněného bydlení a zavedení služby podporované bydlení a podpoří naplnění strategie Domova Na Hrádku. Projekt se také uchází

o dotace z fondů Evropské unie, konkrétně z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

## 3.2 Využití zdrojů z fondů EU pro financování projektu

Vstupem do Evropské unie získala Česká republika možnost čerpat finance z Evropských fondů, které pomáhají realizovat politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Rozdělené finanční prostředky mají přispět ke snižování ekonomických rozdílů mezi jednotlivými regiony Evropské unie. Regionální politika sleduje tři hlavní cíle: Konvergence, Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, Evropskou územní spolupráci. [26]

Pro období 2007 – 2013 je vyjednáno pro Českou republiku 26 operačních programů, na které může čerpat celkově 26,7 mld. euro z fondů Evropské unie. Podrobnější informace jsou obsahem přílohy B.

Pro projekt „Cesta životem – stejné šance a příležitosti“ je relevantní operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, který má „*zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU*“. [23, str. 79] Program se zaměřuje také na sociální integraci a rovné příležitosti, kde je jednou z podporovaných oblastí poskytování sociálních služeb s integrací osob do trhu práce a společnosti. Mezi skupinu podporovaných sociálních služeb patří také transformace pobytových sociálních služeb a chráněné bydlení, které jsou součástí strategie rozvoje organizace Domov Na Hrádku, o. p. s. Přehled cílů a prioritních os operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost je popsán v příloze C.

Projekt bude podáván v šestém kole výzvy č. 87 operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Výzva je nazvána Podpora procesu transformace pobytových sociálních služeb. Shrnutí textu výzvy č. 87 je provedeno v příloze D.

## 3.3 Sestavení projektu

### 3.3.1 Předmět projektu

Název projektu „Cesta životem – stejné šance a příležitosti“ napovídá, že se projekt bude zaměřovat na zapojení osob s mentálním a kombinovaným postižením do běžného života. Projekt pokračuje v transformačním procesu pobytových sociálních služeb v jiné formy sociálních služeb, které vedou k osamostatňování klientů.

Projekt navazuje na dva výše uvedené projekty dotované z fondů EU, které měly investiční charakter. Projekt Cesta životem je zaměřen na řízení a plánování procesu transformace.

Plánování transformačního procesu probíhalo dosud ve velké míře intuitivně a podle současné potřeby docházelo také k jeho řízení. Výsledkem byla neochota klientů i zaměstnanců transformaci služeb podstoupit.

Účelem projektu je přispět ke zlepšení řízení, metodické stránky procesu, vzdělávání zaměstnanců a přípravování klientů na odchod do chráněného bydlení. Prohloubí se postupy osamostatňování domácností v chráněném bydlení a bude umožněno pokračovat v rozšiřování chráněného bydlení a poskytování podporovaného bydlení.

Předpokladem projektu je vybudování zázemí pro rozvinutí a dokončení transformačního procesu na základě sestaveného Transformačního plánu. Vypracovaný Transformační plán bude jedním z výstupů plánovaného projektu.

Cesta životem přispěje k naplnění vytyčených strategických cílů vytvořením podmínek pro zařazení uživatelů do chráněného bydlení a zavedení dalších služeb. Nepřímo ovlivní možnosti získávání finančních zdrojů a vypracování dalších plánovaných projektů. Svým obsahem se zaměřuje na podporu naplňování strategie rozvoje organizace, která se zaměřuje na transformaci Domova. Zapojování klientů do běžného života a zlepšování jejich životního prostředí prohlubuje definované poslání.

#### **3.3.2 Cíle projektu**

Hlavním cílem projektu je vytvoření podmínek pro transformaci sociálních služeb vzděláváním zaměstnanců a vytvořením vhodných metodik pro koordinaci transformace.

Cílem projektu je také vytvoření rovných šancí osob s mentálním a kombinovaným postižením, které jsou uživateli sociálních služeb Domova Na Hrádku. Podporování samostatnosti a zapojování do běžného života je prováděno s ohledem na ochranu a prosazování práv uživatelů, rozvíjení jejich duševních, sociálních i pracovních dovedností. Poskytováním sociálních služeb je usilováno o jejich návrat do přirozeného prostředí a bojuje se proti sociálnímu vylučování.

Specifickým cílem projektu je dokončení transformace sociálních služeb domov pro osoby se zdravotním postižením, domov pro seniory, pokračování v rozšiřování sociální služby chráněné bydlení a zavedení služby podporované bydlení. Cílem projektu je vytvořit odborné, organizační a systémové podmínky pro dokončení přeměny uzavřeného ústavu na sociální služby poskytované v přirozenějším prostředí. Naplnění cílů se stane důležitým krokem k přeměně Domova na centrum sociálních služeb pro region.

#### 3.3.3 Zdůvodnění realizace projektu

V souladu se Střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb ve Středočeském kraji na období 2012 – 2013 a Prioritami rozvoje sociálních služeb zveřejněným Ministerstvem práce a sociálních věcí dochází k transformaci sociálních služeb. [22, 28] Proces transformace služeb je zpracován v plánu rozvoje organizace a probíhá již od roku 2007.

Strategie rozvoje organizace vychází z dotazníkového šetření prováděného mezi uživateli sociálních služeb, jejich opatrovníky, zaměstnanci, obyvateli okolních obcí a zaměstnavateli klientů.

Z provedeného průzkumu byly zjištěny tyto údaje

- klienti jsou spokojeni s úpravou pokojů a nabízenými aktivitami, ale chybí jim partnerské vztahy a soukromí,
- zaměstnancům chybí samostatnost v rozhodování, komunikační schopnosti v týmu, jsou uzavření k přijímání nových forem práce a metod,
- opatrovníci a příbuzní jsou s poskytovanými službami spokojeni,
- obyvatelé obce znají činnost organizace a berou ji jako přirozenou součást, pořádané akce v Domově vítají,
- zaměstnavatelé byli při nástupu klientů skeptičtí, postupem času uznali, že jsou klienti schopni zapojovat se do pracovních činností.

Potřeby uživatelů služeb a názory z okolí vedly k prohlubování procesu transformace, který je v souladu s dokumenty pro rozvoj transformačních služeb na úrovni kraje a státu. Projekt povede k umístování dalších klientů do chráněného bydlení a poté do podporovaného bydlení.

Pro realizaci projektu jsou v organizaci zavedené vhodné podmínky. Chráněné bydlení vybudované v minulých letech umožňuje podporovat samostatnost klientů mimo areál Domova. Jsou navázány stabilní vztahy s praktickou školou, neziskovými organizacemi a zaměstnavateli. Humanizace služeb probíhá také přímo v areálu Domova úpravou pokojů nebo pořízením vhodného vybavení pro uživatele.

#### 3.3.4 Cílová skupina a její potřeby

Definice cílové skupiny vychází z textu výzvy č. 87 pro získání dotaci z EU, která je stručně popsána v příloze D.

Cílovou skupinou projektu je obecně prospěšná společnost Domov Na Hrádku, která svou činností napomáhá sociální integraci svých cílových skupin. Od roku 2007 dochází k postupným úpravám, díky kterým se zařízení humanizuje a vytváří podmínky pro důstojnější život. Nejprve byly zřízeny startovací byty, po nich následovaly dílny pro terapeutickou činnost, vzdělávání uživatelů, registrování nové služby chráněné bydlení a snížení počtu klientů v pobytových službách.

Od roku 2007 organizace individuálně plánuje, vytváří a reviduje standardy sociálních služeb, spolupracuje s neziskovými organizacemi a zefektivňuje ekonomické hospodaření.

V souvislosti s transformací sociálních služeb vznikly následující potřeby Domova:

- vytvářet podporu uživatelům v adaptaci,
- klást důraz na osamostatňování a zplnomocňování uživatelů služeb a jejich zapojování do aktivit mimo ústav, redukovat péči na pomoc se sebeobsluhou a pasivní trávení času pod dohledem sociálních pracovníků,
- měnit roli Domova z dlouhodobého pobytového zařízení na jiné typy sociálních služeb, zaměřit se na vyšší číslo odchodů klientů do chráněného bydlení a na otevření nebo chráněný trh práce,
- zvyšovat podíl individuální práce s uživateli služeb, rozvíjet stimulační a aktivizační techniky,
- vzdělávat zaměstnance Domova v oblasti práv uživatelů služeb, jejich potřeb a možností osobního rozvoje, v moderních metodách sociální práce.

Sekundární cílovou skupinou jsou obyvatelé Domova Na Hrádku, kteří mají předpoklady pro zvládnutí samostatnějšího života v chráněném bydlení. Cesta životem zajistí plnohodnotnější a kvalitnější život mentálně postiženým osobám. Podle individuálních potřeb klientů se budou rozvíjet schopnosti a dovednosti nutné k začlenění do běžného života.

#### ***3.3.5 Klíčové aktivity projektu***

Potřeby Domova Na Hrádku byly rozpracovány do dílčích aktivit tak, aby odpovídaly zamýšlenému předmětu projektu.

##### **Aktivita 1 – Monitoring prostředí a hodnocení současného stavu**

Náplní aktivity je detailní zmapování současného stavu transformace zařízení, které se skládá z průzkumu, analýzy a hodnocení.

Sběr dat bude probíhat studováním dostupných interních dokumentů Domova Na Hrádku, formou dotazníkového šetření, osobních rozhovorů a workshopů. Informace budou získávány od uživatelů, rodinných příslušníků a opatrovníků dotazníkovým šetřením a rozhovory. S pracovníky budou pořádány skupinové workshopy. S vedením okolních obcí a zaměstnavateli budou sjednány pracovní schůzky. Do průzkumu budou dotazníkovým šetřením zapojeni také sousedé.

Získané informace budou zpracovány do analytické zprávy, která se stane podkladem pro tvorbu Transformačního plánu. Monitoring a vstupní evaluaci provede externí dodavatel.

#### **Aktivita 2 – Vytvoření multidisciplinárního týmu**

Multidisciplinární tým bude schvalovat návrh monitorovacího a hodnotícího postupu dodavatele, bude připomínkovat analytickou zprávu. Jeho hlavním úkolem bude tvorba Transformačního plánu Domova Na Hrádku. Někteří ze členů se budou přímo podílet na implementaci plánu, ostatní ji budou sledovat a případně připomínkovat.

Činnost týmu bude plánovat a koordinovat externí dodavatel, který bude připravovat a řídit jednotlivá jednání.

Předpokládané složení týmu:

- manažer projektu – ředitelka Domova Na Hrádku,
- metodička sociálních služeb Domova,
- koordinátor individuálního plánování – metodik pro zavádění nových sociálních služeb,
- vedoucí úseku přímé péče – koordinátor transformace úseku přímé péče,
- dva vedoucí skupin přímé péče – koordinátoři transformace skupin přímé péče,
- vedoucí sociálních služeb chráněné bydlení a podporované bydlení – koordinátor zavádění nových sociálních služeb,
- zástupci uživatelů sociálních služeb – zástupce z každé skupiny služeb,
- zástupce obce, krajského úřadu,

Podle potřeby budou zapojováni další aktéři jako: speciální pedagog, terapeuti dílen, zaměstnavatelé, poskytovatelé terénních a ambulantních služeb.



#### **Aktivita 3 – Tvorba Transformačního plánu**

Transformační plán bude vytvářen multidisciplinárním týmem, jehož činnosti budou korigovány externím dodavatelem. Dodavatel bude připravovat každé jednání a podklady pro členy týmu, výstupy budou shrnuty a z nich bude vytvářena pracovní verze Transformačního plánu. Při potřebě budou vytvořeny užší pracovní skupiny.

Transformační plán se zaměří na zvyšování individuálního a komunitního přístupu v chráněném bydlení a na přípravu nových uživatelů k přechodu do jiného typu sociální služby. Dále bude obsahovat zavedení nových sociálních služeb podporované bydlení a rozšíření chráněného bydlení. Z Transformačního plánu by měl jasně vycházet průběh transformace v dalších letech.

Plán bude obsahovat vize a cíle transformace, organizační zajištění a výstupy analytické zprávy. Účelem plánu je vznik strategie humanizace a podpory současných domácností s různou mírou poskytovaných sociálních služeb, strategie přípravy uživatelů na adaptaci a vlastního stěhování, strategie zavádění terénních a ambulantních forem sociálních služeb. Z uvedených strategií by měly vyplývat postupy při zřizování nových služeb. Důraz bude kladen na identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců a tvorbu vzdělávacího plánu v souvislosti s transformací, postupy adaptace managementu a nutné personální změny.

Výsledný transformační plán projde připomínkovým řízením zapojených skupin a bude schválen vedením Domova.

#### **Aktivita 6 – Implementace Transformačního plánu**

Implementaci bude podporovat externí dodavatel, řídit ji bude ředitelka Domova, vedoucí pracovníci úseku přímé péče a vedoucí nových sociálních služeb.

Všechny zapojené skupiny budou o projektu informovány již při jeho zahájení. O konkrétních opatřeních, rolích jednotlivých skupin, výhodách a dopadech budou účastníci informováni před zaváděním plánu i v průběhu zavádění. Informační kampaň bude probíhat formou individuálních schůzek, informačních panelů a letáků.

Transformační plán si vyžádá úpravu strategických dokumentů Domova, půjde především o tyto dokumenty: Strategický plán rozvoje, směrnice, registrace sociálních služeb, standardy sociálních služeb, individuální plány uživatelů. Úpravu bude schvalovat multidisciplinární tým.

V souladu s plánem bude zajištěno vzdělávání pracovníků a změna jejich pracovních návyků. Plánovány jsou 3 kurzy, tréninky, supervize, 3 návštěvy úspěšně transformovaných zařízení.

Podle plánu adaptace uživatelů a plánů samotného stěhování budou upraveny individuální plány každého klienta. Detailně budou vysvětlovány důvody a výhody transformace a integrace do společnosti.

#### **Aktivita 5 – Výstupní hodnocení a prezentace výstupů**

Na konci projektu bude provedeno hodnocení provedených aktivit podle navržených cílů a dosahovaných výsledků. Tuto část bude zajišťovat externí dodavatel.

Cílem prezentace výstupů je oslovit širší veřejnost, orgány státní správy a samosprávy v místě, kde jsou nebo budou uživatelé přestěhováni. Informování veřejnosti o transformačním procesu pomůže odstranit předsudky veřejnosti vůči cílové skupině a usnadní přijetí uživatelů do komunity v místě nového bydliště. Zahrnuto bude informování uživatelů a pracovníků o výhodách i rizicích změny poskytování sociálních služeb.

Transformační proces bude prezentovat 4 – 6 panelů představujících výchozí stav, důvody změny, proces plánování a výsledný stav. Součástí bude představení některých uživatelů a pracovníků Domova, kteří změnu podstoupili. Výstava panelů bude umístěna v prostorách Domova Na Hrádku. Kromě panelů bude natočen krátký filmový dokument s medailonky uživatelů a rozdílů v prostředí poskytování sociálních služeb.

Po dokončení projektu bude uspořádána konference k transformaci řízení a bude umožněna prohlídka jednotlivých zařízení. Pro pracovníky sociálních služeb budou určeny workshopy spojené s prohlídkou, tuto část můžeme označit jako příklady dobré praxe.

Projekt bude doprovázet publikování článků v regionálním a odborném tisku. Budou vyrobeny tematické letáky vztahující se k transformaci.

#### **Aktivita 6 – Řízení projektu**

Předpokladem úspěchu projektu je fungující personální řízení projektu, přehledná projektová dokumentace, jasně vymezená odpovědnost dodavatele a rychlá interní komunikace. Jedním z opatření v této oblasti je stanovení organizační struktury realizačního týmu, které bude popsáno v následující kapitole.

Administrativa projektu bude sestávat ze založení a vedení projektové dokumentace, vypracování monitorovacích zpráv, sledování monitorovacích indikátorů a čerpání rozpočtu. Důraz bude kladen na komunikaci s poskytovatelem dotace a aplikaci metodiky OP LZZ.

Pod administrativní oblast spadá organizační řízení projektových aktivit, které zahrnuje také porady a kontrolu plnění úkolů.

### 3.3.6 Harmonogram realizace projektu

Projekt bude realizován od 1. července 2013 do 30. června 2015. Celková délka trvání je 24 měsíců. V následující tabulce jsou znázorněna období, ve kterých budou realizovány jednotlivé aktivity projektu.

Tab. č. 2: Harmonogram klíčových aktivit projektu

Číslo aktivity	Název aktivity	Měsíc												
		I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	
Rok 2013														
1	Monitoring a hodnocení současného stavu													
2	Vytvoření multidisciplinárního týmu													
6	Řízení projektu													
Rok 2014														
1	Monitoring a hodnocení současného stavu													
3	Tvorba transformačního plánu													
4	Implementace transformačního plánu													
6	Řízení projektu													
Rok 2015														
4	Implementace transformačního plánu													
5	Výstupní hodnocení a prezentace výstupů													
6	Řízení projektu													

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 3.3.7 Realizační tým

Realizační tým se bude skládat z osmi členů, kteří budou vybráni ze zaměstnanců organizace.

Odpovědnost za realizaci a udržitelnost projektu bude mít **manažer projektu**, kterým bude ředitelka Domova Na Hrádku. Manažer uzavře smlouvu s dodavatelem, bude kontrolovat plnění povinností obou stran a bude utvářet podmínky pro spolupráci multidisciplinárního týmu a dodavatele. Ředitelka Domova bude prosazovat transformaci sociálních služeb uvnitř organizace i v komunikaci projektu s veřejností. Jejím úkolem je sledovat průběh klíčových aktivit, jejich dílčích výstupů a hodnocení. V případě odchylek od stanovených cílů bude prováděné činnosti usměrňovat k žádoucímu výsledku. Ředitelka bude členkou v multidisciplinárním týmu a zapojí se do tvorby transformačního plánu. Podílet se bude také na prezentaci výsledků projektu, bude vystupovat na veřejných akcích, např. konferencích.

Projektové a finanční vedení bude zajišťovat **administrátor projektu**. Administrátor bude vést projektovou agendu, svolávat a řídit týdenní pracovní porady, organizačně řídit dodavatele, kontrolovat realizaci klíčových aktivit a plnění hodnotových indikátorů. V jeho kompetenci bude finanční stránka projektu, která zahrnuje kontrolu způsobilých výdajů, revize účetnictví a komunikaci s poskytovatelem dotace. Úkolem administrátora bude psaní monitorovacích zpráv, zajištění publicity a koordinace prezentace projektu.

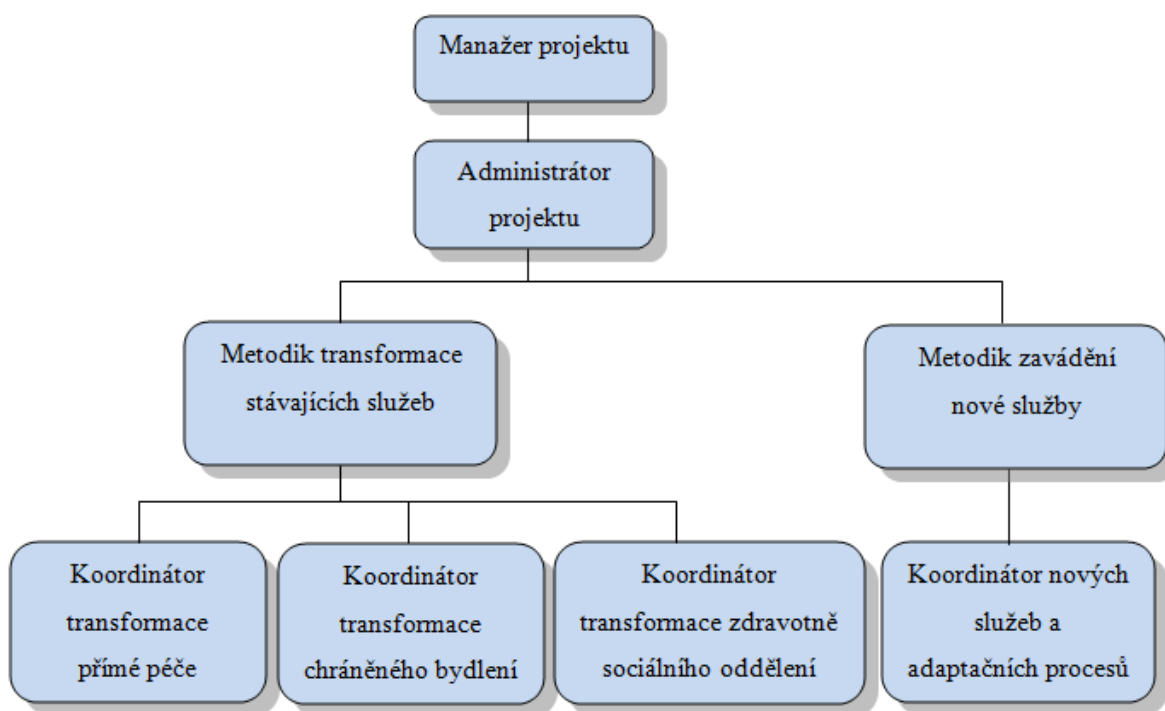
V realizačním týmu budou dva odborníci, kteří budou zajišťovat transformaci sociálních služeb a zavádění nových sociálních služeb. **Metodik pro transformaci stávajících sociálních služeb** bude mít za úkol provádění individualizace se stávajícími uživateli, podporovat jejich rozvoj a přípravu na odchod z pobytového zařízení do jiné poskytované služby. Náplní práce je zavedení a adaptace sociální rehabilitace na potřeby uživatelů pobytových služeb a odborná podpora koordinátorů transformace ve všech odděleních. **Metodik pro zavádění nových sociálních služeb** bude zajišťovat přípravu uživatelů a rodin na novou službu, adaptaci v novém prostředí a zprostředkování terénních a ambulantních služeb. Bude podporovat koordinátora zavádění nových služeb a jeho týmu. Obě uvedené osoby budou součástí multidisciplinárního týmu a budou se podílet na tvorbě a implementaci Transformačního plánu. Svůj podíl budou mít na vytváření vstupních analýz a publicitě projektu.

Na sociálních odděleních budou určeni koordinátoři sociálních služeb, kteří budou zapojeni do tvorby transformačního plánu. Jejich úkolem bude vytvořit dílčí strategie transformace a její implementace. Budou odpovědní za zavádění opatření strategie do provozu a práci s uživateli sociálních služeb. Vzniklé pozice budou následující: **koordinátor transformace oddělení přímé péče, koordinátor transformace chráněného bydlení 1. a 2. skupiny, koordinátor transformace zdravotně sociálního oddělení.**

Odpovědnost za praktickou a organizační implementaci transformačních procesů v chráněném bydlení a podporovaném bydlení a adaptaci uživatelů do těchto služeb bude mít **koordinátor nových sociálních služeb a adaptačních procesů**. V jeho kompetenci bude vytváření plánů stěhování a adaptace uživatelů služeb a řízení jednotlivých kroků těchto plánů. Bude se podílet na tvorbě transformačního plánu a bude shromažďovat podklady pro následné hodnocení.

Pro úspěšné dokončení projektu je důležitá organizační struktura realizačního týmu. Odpovědnosti související s jednotlivými členy realizačního týmu byly popsány v předchozím textu, na následujícím obrázku budou znázorněny graficky.

Obr. č. 4: Organizační struktura realizačního týmu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Realizační tým bude podporován externím dodavatelem vybraným na základě výběrového řízení. Dodavatel bude spolupracovat s metodiky, poskytovat poradenství a supervizi koordinátorům, zajistí vzdělávání a trénink pracovníků přímé péče.

#### 3.3.8 Možná rizika projektu

Rizika projektu vychází z předchozí praxe při zavádění chráněného bydlení. Rizika jsou identifikována v následujících oblastech.

#### **Nezájem zaměstnanců**

Úspěšné zvládnutí projektu je závislé na činnosti personálu. Největší bariérou rozvoje a úspěšné transformace je neochota zaměstnanců přijímat nové pracovní metody. Rizikem je, že zaměstnanci nebudou ochotni naplňovat transformační plán, nebudou ochotni spolupracovat s dodavatelem a plnit strategické aktivity. Při realizaci projektu se bude uskutečňovat interní informační kampaň a motivační aktivity ze strany realizačního týmu.

#### **Obavy uživatelů služeb ze změny ústavní péče na nové sociální prostředí**

Uživatelé, kteří prošli adaptačním procesem a byli připravováni na samostatný život, nemusí přijmout nové prostředí. Klienti mohou mít strach z dalekého nového domova a odmítají opustit zařízení, ve kterém strávili značnou část svého života. Transformační změna nemusí pro klienty na první pohled znamenat zlepšení jejich života, nechtějí se přizpůsobovat novým situacím nebo neupřednostňují ubytování v menších skupinách. Prováděny budou detailní průzkumy potřeb uživatelů, předkládány příklady dobré praxe a navazování kontaktů s uživateli chráněného bydlení.

#### **Nedostatek podpory v nových službách**

Pro nové služby nemusí být nalezeno pochopení ze strany veřejnosti a organizací, které by měly spolupracovat. Zavedení nových služeb bude medializováno a bude udržována dostatečná komunikace se všemi účastníky.

#### **Neodborná spolupráce dodavatele**

Externí dodavatel, který bude na projektu spolupracovat, nemusí pochopit zamýšlené změny. Pokud dodavatel nebude respektovat základní struktury a možnosti organizace není možné projekt úspěšně a efektivně dokončit. Ve spolupráci dodavatele a zaměstnanců může docházet ke kolizím a nepochopení. Důležité pro projekt je zapojení dodavatele do všech procesů a připravit vhodné podmínky pro spolupráci.

#### **Nevyhovující Transformační plán**

Transformační plán bude sestaven s ohledem na započatý proces transformace a na okolní prostředí. Výsledný výstup musí být realizovatelný a pochopitelný pro všechny zúčastněné. Špatně definovaný Transformační plán může znemožnit implementaci a úspěšnou transformaci. Během zpracovávání bude prováděno pravidelné připomínkování a upravování, konečná verze bude schvalována multikulturním týmem.

#### 3.3.9 Přínosy projektu

Největším přínosem bude možnost pokračovat v započatém procesu transformace upravením strategických dokumentů, personálního řízení a adaptace uživatelů. Projekt bude významným krokem k dokončení transformace pobytových služeb na služby chráněného a podporovaného bydlení. Dosavadní realizační úsilí bude urychleno a metodicky zkvalitněno.

Další očekávané přínosy projektu jsou:

- pohled pracovníků přímé péče na službu jako soustavu samostatných domácností, ve kterých budou respektovány přání uživatelů přizpůsobit si prostředí, ve kterém žijí svým potřebám a uplatňovat v něm své zvyky,
- vyřeší dlouholeté potíže zaujetí postoje k důvěrným vztahům a partnerskému životu mezi klienty,
- postupy v případě úmrtí rodičů, kteří se starali o mentálně postižené děti a žili s nimi v domově seniorů Domova Na Hrádku,
- posílení motivace zaměstnancům k přijímání změn, možnosti vzdělávání při transformačním procesu a poskytnutí podpory při adaptaci na novou situaci,
- zkvalitnění řízení transformace Domova Na Hrádku a její hodnocení,
- poskytnutí podpory v chráněném a podporovaném bydlení a vytvoření sítě podpůrných služeb.

#### 3.3.10 Rozpočet projektu

Pro získání dotace na zpracovaný projekt musí být výdaje nezbytné pro realizaci projektu a musí mít přímou vazbu na projekt. Způsobitelnými výdaji se rozumí výdaje projektu vzniklé po uzavření právního aktu o poskytnutí podpory během období, které je uvedeno v uzavřeném aktu. [20]

Plánované náklady vzniklé v souvislosti s projektem jsou uvedeny v tabulce. Všechny náklady projektu jsou způsobilé.

**Osobní náklady** tvoří odměny pracovníkům realizačního týmu za dobu trvání projektu, tedy 24 měsíců. Šest členů týmu bude mít uzavřenu pracovní smlouvu se 40 % úvazkem. Podle zastávané pozice je určena výše měsíčního platu a z ní vypočítány průměrné měsíční náklady zohledňující částečný úvazek. Celkové náklady na pracovníky s pracovní smlouvou se odhadují na 1 598 400 Kč. Dva koordinátoři budou mít uzavřenou dohodu o pracovní

činnosti. Koordinátor transformace chráněného bydlení bude dostávat část měsíční mzdy ve výši 20 % a koordinátor transformace sociálního úseku ve výši 10 %. Celkové náklady na uzavřené dohody o pracovní činnosti budou 144 000 Kč.

Nákup služeb zahrnuje odborné služby poskytované externím dodavatelem ve formě metodické a organizační podpory transformace. Náklady byly kalkulovány na základě provedeného průzkumu trhu.

Přímá podpora zahrnuje cestovné, ubytování a stravné osob zapojených do projektu.

Nepřímé náklady projektu jsou spojeny s administrací projektu. Stanovují se jako procento z celkových přímých nákladů uvedené v konkrétní výzvě. Výše celkových přímých nákladů je nižší než 4 mil., proto nepřímé náklady budou ve výši 18 %. [30]

**Tab. č. 3: Rozpočet projektu (v Kč)**

Název nákladu	Celkové náklady	% podíl
Osobní náklady	1 742 400	67%
Nákup služeb	817 750	31%
Přímá podpora	51 203	2%
Přímé způsobilé náklady celkem	2 611 353	100%
Nepřímé náklady	470 044	18%
Celkové náklady projektu	3 081 397	118%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Projekt bude žádat o podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Výše podpory z operačního programu může dosáhnout až 100 % způsobilých výdajů projektu. Výdaje jsou hrazeny z 85 % z prostředků OP LZZ a 15 % je hrazeno ze státního rozpočtu. Příspěvek ze strukturálních fondů by dosahoval výše 2 574 793 Kč a státní rozpočet by přispěl 454 375 Kč. [30]

#### **3.3.11 Hodnocení projektu**

Projekt bude hodnocen na základě monitorovacích indikátorů, které poskytují zpětnou vazbu o účelnosti finanční podpory. Naplňování ukazatelů je průběžně sledováno a vykazováno v monitorovacích zprávách projektu. Stanovené indikátory vychází z Metodiky monitorovacích indikátorů OP LZZ. [19]



Tab. č. 4: Zvolené monitorovací indikátory

Název indikátoru	Měrná jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota
Počet podpořených osob - celkem	Počet osob	0	34
Počet podpořených organizací - celkem	Počet	0	1
Počet úspěšných absolventů kurzu - celkem	Počet	0	90
Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	Produkt	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Podpořené osoby představují zaměstnance, kteří budou zdrojem informací a budou se podílet na transformačním procesu. Zaměstnanci budou školeni v rámci kurzů projektu a budou s nimi uzavírány dohody o účasti na projektu.

Podpořenou organizací je Domov Na Hrádku, ve kterém bude projekt realizován a kde bude probíhat proces transformace služeb. Dokladem o podpoře budou strategické dokumenty, analytické zprávy, zápisy z porad atd.

Zaměstnanci projektu budou zaškoleni dodavatelem ve třech kurzech zaměřených na problematiku transformace sociálních služeb. Předpokládá se, že 12 pracovníků nebude schopno kurzy ukončit například z časových důvodů. Naplnění cíle bude prokázáno prezenční listinou kurzů, studijními materiály a závěrečnými testy.

Novým produktem bude vyhotovený Transformační plán Domova Na Hrádku. Vytvoření a implementaci plánu bude doprovázet vznik analytické zpráva ze vstupního hodnocení, nové směrnice Domova, výstupní hodnotící zpráva, revidovaný Strategický plán rozvoje, revidované individuální plán uživatelů. Dokladem o splnění budou fyzické dokumenty.

### 3.3.12 Udržitelnost aktivit projektu

Aktivity projektu jsou v souladu s prioritami plánu rozvoje sociálních služeb na úrovni kraje, státu i Evropské unie. Předpokladem je, že se postavení sociálních služeb mezi hlavními tématy nezmění. Důležitou oblastí je národní transformace sociálních pobytových služeb na jiné formy poskytování těchto služeb, která je podporovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí. Financování aktivit po skončení projektu může být zajištěno běžnými dotacemi poskytovanými MPSV poskytovatelům sociálních služeb. Organizace na další rozvoj použije také vlastní finanční prostředky získané z ekonomického provozu.

Udržitelnost projektu je podložena fungující sociální službou chráněné bydlení, které si udržuje v síti poskytovaných služeb dobrou pozici. Projekt „Cesta životem“ zajistí další rozvoj transformačních aktivit. Organizace bude dále uplatňovat postupy, vzdělávací mechanismy a monitorovací principy zavedené tímto projektem. Realizace projektu umožní pokračovat v rozšiřování chráněného bydlení a připraví podmínky pro zavedení nové služby podporované bydlení.

Zavedený adaptační proces pomůže uživatelům získat sociální a pracovní dovednosti, které uplatní v životě s nižší mírou podpory. Přípravy na změny budou dále rozvíjeny zaměstnanci Domova a umožní přechod uživatelů z chráněného do podporovaného bydlení.

Z výše uvedeného vyplývá, že projekt „Cesta životem“ je jedním z klíčových faktorů naplnění strategie rozvoje organizace. Jeho realizace ovlivní naplnění vize a prohloubení poslání.

## 4 ANALÝZA PŘIPRAVENOSTI INTERNÍCH PROCESŮ K REALIZACI STRATEGIE

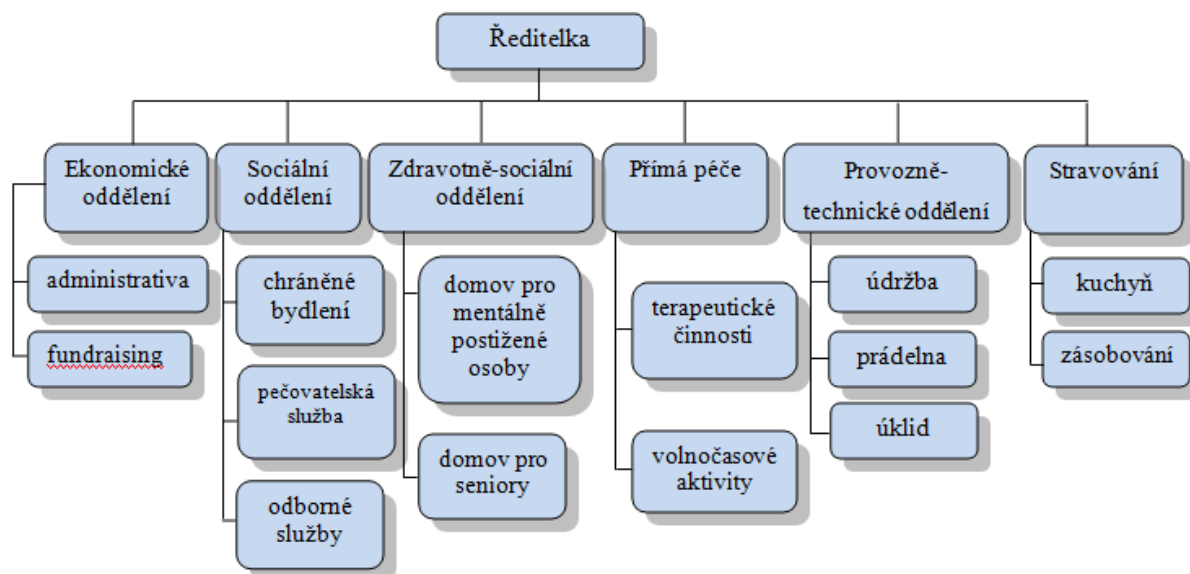
V předchozí části byl stručně popsán projekt ucházející se o dotaci z fondů EU. V této části budou popsány interní procesy, které ovlivňují nejen realizaci popsaného projektu, ale také naplnění strategie rozvoje.

### 4.1 Organizační struktura organizace

Na základě dlouhodobých cílů a formulované strategie byla vytvořena odpovídající organizační struktura, která bude stručně popsána. V uvedené organizační struktuře se odráží postavení oddělení a odpovědnost pozic. Napříč odděleními probíhají interní procesy, kterým se bude věnovat následující kapitola.

Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura organizace. Jednotlivá oddělení jsou vytvořena podle činností, kterými se zabývají. Struktura vykazuje funkční uspořádání.

Obr. č. 5: Organizační struktura organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V čele organizace stojí ředitelka, která je odpovědná za fungování organizace. Jejím úkolem je strategické plánování rozvoje organizace, koordinace činností jednotlivých oddělení a kontrola nad prováděnými činnostmi. Funkce je spojena s udržováním spolupráce s dalšími orgány obecně prospěšné společnosti. Ředitelka udržuje vztah také s důležitými sponzory a reprezentuje organizaci na veřejnosti.

### **Ekonomické oddělení**

Ekonomické oddělení se zabývá administrativními záležitostmi, hospodařením organizace a finančními otázkami. V ekonomickém oddělení se plánují rozpočty na jednotlivé roky a předkládají se návrhy na využití případného zisku nebo naopak pokrytí ztráty. Plánování, realizace a kontrola rozpočtů je v kompetencích vedoucí oddělení.

Pod ekonomické oddělení spadá vedení účetnictví organizace, koordinace účetních věcí a mzdové účetnictví. Za uvedené činnosti je zodpovědná účetní.

Finanční oblast zahrnuje evidenci sponzorů a dárců, kteří přispěli v daném roce na činnosti organizace. V této části jsou spravovány získané prostředky a je rozhodováno o jejich využití. Přeměnou příspěvkové organizace na obecně prospěšnou společnost vznikne v ekonomickém oddělení fundraisingová část. Nově vzniklé pracovní místo fundraisera bude mít v popisu práce sestavit databázi dárců, oslovovat nové dárcy, udržovat a rozvíjet vzájemné vztahy a hledat nové zdroje získávání finančních prostředků. Fundraiser bude odpovídat za stanovení fundraisingové strategie a naplňování stanovených cílů.

Ekonomické oddělení spravuje obchodní činnosti organizace, které se skládají z prodeje předmětů vyrobených klienty. Plánuje se seznam akcí, kde se budou tyto předměty prodávat a kde se budou prezentovat sami klienti. Ekonomické oddělení svolává a koordinuje pravidelné porady na úrovni celé organizace, kterých se účastní zástupci všech oddělení. Celkově pracují v ekonomickém oddělení 3 zaměstnanci.

Ekonomické oddělení bude zajišťovat ekonomickou stránku realizace projektu. Z tohoto oddělení bude vybrán administrátor projektu.

### **Sociální oddělení**

Sociální oddělení řídí vedoucí sociální pracovnice a celkově zde pracuje dalších 8 sociálních pracovníků. Oddělení zajišťuje sociální služby chráněné bydlení, pečovatelskou službu, sociální poradenství a základní výchovnou nepedagogickou činnosti. Vedoucí oddělení zodpovídá za kvalitu prováděných služeb, hodnotí práci svých podřízených a zkoumá spokojenost klientů.

Zaměstnanci vykonávají svou činnost převážně mimo Domov Na Hrádku. Sociální pracovníci přebývají s klienty v chráněném bydlení a pomáhají jim s běžnými úkony. Klienti jsou vedeni k samostatnosti a soběstačnosti, učí se připravovat jednoduchá jídla, obsluhovat domácí spotřebiče a k získání návyků při péči o svou osobu a stravování. Každý sociální pracovník

má přiděleno 3 – 5 klientů, které pravidelně kontroluje a pomáhá jim při běžných úkonech. Kromě domácích prací pomáhají sociální pracovníci klientům s návštěvou úřadů, lékařských zařízení, při nákupu nebo při hledání práce.

Jedna sociální pracovnice se věnuje pečovatelské službě v regionu. Její náplní práce je navštěvovat klienty několikrát denně a pomáhat jim s běžnými úkony. Zajišťuje rozvážení obědů těmto osobám, v případě potřeby pomáhá při návštěvě úřadů, při dopravě k lékaři nebo při návštěvě dalších služeb.

Sociální oddělení se podílelo na sestavování strategie rozvoje a zásadní měrou se podílí na její implementaci. Oddělení svou činností zajišťuje klíčové akce celého transformačního procesu. Především na zaměstnance sociálního oddělení a jejich klienty bude zaměřen projekt „Cesta životem“.

### **Zdravotně – sociální oddělení**

Oddělení zdravotně - sociální zajišťuje přímou obslužnou péči pro osoby ubytované v zařízení Domov Na Hrádku. Pod zdravotně - sociální oddělení spadá domov pro osoby se zdravotním postižením a domov seniorů. Služba je poskytována třemi zdravotními sestrami a čtyřmi pracovníci sociální služby. Vedoucím oddělení je vrchní sestra, která řídí a koordinuje činnost ostatních zaměstnanců. Vrchní sestra má v popisu práce zajistit vhodné ošetřování jednotlivých klientů nejen zdravotními sestrami, ale koordinuje pravidelné kontroly zdravotního stavu klientů zajišťované lékařem.

Zdravotní sestry se starají o ležící pacienty. Základem je ošetřování pacientů, podávání léků, dodržování hygieny a základní zdravotnická péče. Jedna sociální pracovnice má přiděleno 5 - 6 klientů, se kterými vytváří jejich individuální denní program. Sociální pracovnice zajišťují denní sociální služby, návštěvy například kadeřnice nebo manikúry ve spolupráci s oddělením přímé péče.

Rovněž toto oddělení se do značné míry podílí na procesu transformace sociálních služeb. Z oddělení jsou vybíráni vhodní klienti pro přesun do jiné formy poskytování sociální služby. Pracovníci zdravotně – sociálního oddělení jsou odpovědní za výběr potenciálních uživatelů chráněného bydlení. Zaměstnanci budou zapojeni do popsaného projektu.

### **Oddělení přímé péče**

Pod přímou péči spadají terapeutické činnosti a základní výchovná nepedagogická činnosti. Oddělení řídí vedoucí přímé péče, která je nadřízenou osmi pracovníků sociální služby

pro výchovnou nepedagogickou činnost a čtyř pracovníků sociální služby pro volnočasové a terapeutické aktivity.

Zaměstnanci oddělení zajišťují pro klienty volnočasové aktivity, podporu při vzdělávání, pracovní a terapeutické činnosti a plánování kulturních akcí.

Sociální pracovníci plánují pracovní činnosti podle schopností klienta. Každému klientovi pracovníci hledají vhodné aktivity podle jeho cílů a přání. Pracovní terapie probíhá ve spolupráci s ostatními odděleními – prádelna, kuchyň, úklid domova a zahrady. Klientům je umožněno pracovat v řemeslných dílnách pod vedením odborníků. Pro klienty, kteří se díky zdravotnímu stavu nemohou účastnit pracovních činností, plánují sociální pracovníci procvičování motoriky, rehabilitace a drobné terapeutické činnosti. Ve spolupráci s okolními obcemi vyhledávají pracovníci klientům brigády mimo domov.

Vyškolení sociální pracovníci se zabývají vzděláváním pracovníků individuální formou, která podporuje fixování rozumových schopností, soběstačnost a navazování sociálních vztahů. Oddělení přímé péče plánuje volnočasové aktivity pro klienty podle jejich individuálního zájmu. Kromě běžných činností v Domově se plánují návštěvy kulturních zařízení, společenských akcí, dny otevřených dveří nebo výlety.

Přímá péče je dalším z významných oddělení pro naplňování strategie. Zaměstnanci se budou stejně jako v případě předchozích dvou oddělení přímo podílet na realizaci projektu Cesta životem a na dokončení transformačního procesu.

#### **Provozně – technické oddělení**

Provozně – technické oddělení zahrnuje údržbu, prádelnu a úklid. Vedoucí provozně technického oddělení je zároveň zástupcem ředitelky organizace. Službu oddělení zajišťuje osm zaměstnanců. Do pracovních činností jsou zapojováni také klienti, kterým je umožněno pracovat na dohodu o provedení práce v prádelně (2 uživatelé), a v údržbě a na zahradě (1 uživatel).

Tři zaměstnanci jsou odpovědní za údržbu celého objektu Domova Na Hrádku a přilehlé zahrady. Dvě zaměstnankyně se starají o fungování prádelny a úklid zajišťují také dvě zaměstnankyně.

#### **Stravování**

Vedoucí oddělení řídí stravování a zásobování organizace. V kuchyni pracují čtyři kuchařky s pracovní smlouvou a dva klienti, kteří mají uzavřenou dohodu o provedení činnosti.

Kuchařky připravují snídaně, obědy a večeře pro Domov osob se zdravotním postižením, Domov seniorů a ve všední dny pro pečovatelskou službu.

Vedoucí oddělení zajišťuje dodávku jídla pro uživatele chráněného bydlení přímo z kuchyně v Domově nebo v případě vzdálenějšího umístění objektů uzavírá smlouvy s jinými dodavateli. Klienti jsou vedeni k tomu, aby si jídlo uměli připravit sami, ale záleží na schopnostech každého klienta. V kompetenci vedoucí je sestavování jídelníčku po dohodě s nutriční terapeutkou a vedoucí zdravotně - sociálního oddělení.

#### **Shrnutí**

Popsaná organizační struktura odpovídá funkčnímu uspořádání. Organizace je rozdělena na oddělení, ve kterých jsou pracovníci s podobnými schopnostmi a odpovědností. Chod každého oddělení zajišťuje odpovědný vedoucí, jehož nadřízeným je ředitelka. Komunikace strategie probíhá shora a na úrovni oddělení je rozpracována do aktivit vedoucích k jejímu naplňování. Při naplňování strategie je největší důraz kladen na oddělení ekonomické, sociální, zdravotně – sociální a přímé péče. Zbylá oddělení fungují jako podpora pro efektivní poskytování sociálních služeb.

Uvnitř oddělení jsou činnosti efektivně koordinovány a nedochází k významnějším problémům. Nedostatky lze sledovat mezi komunikací oddělení mezi sebou. Nejužší vztah je navázán mezi sociálním, zdravotně – sociálním oddělením a přímou péčí, což je dáno propojením poskytovaných sociálních služeb. Bariéry k ostatním oddělením se snaží společnost odstraňovat pravidelnými poradami.

#### ***4.1.1 Zapojení oddělení na projektu***

Projekt se zaměřuje na zavedení nových pracovních postupů do všech oddělení. Největší dopad, jak již bylo naznačeno, bude mít projekt na sociální, sociálně-zdravotní oddělení a oddělení přímé péče. Tato oddělení přichází do styku s uživateli, kteří se mohou adaptovat na život s menší mírou podpory. Vedoucí uvedených oddělení se stanou koordinátory transformace, která bude probíhat v daném oddělení. Do fungování oddělení budou zaváděna opatření strategie vycházející z realizace projektu a budou vytvářeny dílčí transformační strategie a řízena její implementace.

Do projektu bude zapojeno také ekonomické oddělení, které bude zajišťovat administrativu.

## 4.2 Procesy v organizaci

Uvnitř organizace, napříč celou organizační strukturou, procházejí opakující se procesy. Každý proces má své vstupy a sérii činností, která vede k žádoucímu výstupu. Vzájemné propojení jednotlivých procesů zabezpečuje naplnění strategických cílů definovaných ve strategii rozvoje.

V této kapitole budou popsány interní procesy Domova Na Hrádku, pro přehlednost budou procesy rozděleny na řídicí, hlavní a podpůrné.

### 4.2.1 Řídicí procesy

Řídicí procesy sledují rozvoj organizace a její stabilitu. Jsou v kompetenci správní rady a ředitele, ovlivňuje je ekonomické oddělení a vedoucí ostatních oddělení. Tato skupina procesů ovlivňuje chod celé organizace a sleduje naplňování a prohlubování poslání neziskové společnosti. Mezi řídicí procesy můžeme zařadit strategické plánování, zajišťování lidských zdrojů, zvyšování kvality poskytovaných služeb a získávání finančních zdrojů

**Strategické plánování** zahrnuje formulování vize, strategie a strategických cílů na další období fungování organizace s ohledem na rozvoj organizace a prohlubování stanoveného poslání. Vstupem procesu jsou požadavky klientů a veřejnosti na poskytování sociálních služeb a rizikové faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Výsledkem procesu strategického plánování je stanovení strategie k rozvoji organizace, vize a strategických cílů pro dané období. Vzniká dokument Strategický plán rozvoje. Strategické plánování je plně v kompetenci správní rady a ředitele organizace, částečně do procesu zasahuje ekonomické oddělení.

**Zajišťování lidských zdrojů** souvisí s organizační strukturou vycházející ze strategie a požadavků zákazníků. Sociální služby jsou nabízeny na základě poptávky v regionu, tyto služby jsou poskytovány v souladu s platnou legislativou. Zaměstnanci musí mít dostatečné vzdělání a odpovídající schopnosti. Tento proces je utvářen na základě analýzy prostředí a strategie. Výstupem jsou popisy práce definované v pracovních smlouvách, plán vzdělávání zaměstnanců a fungující koordinace mezi odděleními. Zajišťování lidských zdrojů je prováděno ředitelkou a vedoucími jednotlivých oddělení, kteří mají k dispozici potřebné informace o zaměstnancích a jejich potřebách.

**Kvalita poskytovaných služeb** se hodnotí na základě spokojenosti klientů. Od klientů, rodinných příslušníků a opatrovníků je vyžadována zpětná vazba, která poskytne podklady



pro zlepšení služeb. Vstupem procesu jsou cíle pro kvalitu služeb, požadavky dané legislativou a zpětná vazba od klientů. Výsledkem procesu by mělo být zkvalitnění poskytovaných služeb, zvýšení spokojenosti klientů, užší vztah s klienty a vytváření image organizace. Definování vstupních podmínek do procesu probíhá ve vedoucích pozicích, ale samotné naplňování a kontrola kvality služeb je v kompetencích vedoucích oddělení.

Pro neziskovou organizaci je důležité diverzifikované **získávání finančních zdrojů**. Pro tento řídicí proces je kompetentní osobou fundraiser, který je odpovědný za dostatečný objem finančních zdrojů a způsoby jejich získávání. Vstupem pro řídicí proces je databáze možných dárců a partnerů, definování potřebného objemu finančních zdrojů, strategie oslovování a získávání partnerů a identifikace možných zdrojů. Výsledkem procesu je získání objemu finančních zdrojů na pokrytí činnosti organizace, navázání dlouhodobého vztahu s dárci, získání dotací z veřejných zdrojů. Fundraiser je součástí ekonomického oddělení, ale s důležitými partnery udržuje pravidelný kontakt rovněž ředitelka organizace.

#### **4.2.2 Hlavní procesy**

Hlavní procesy jsou zajišťovány jednotlivými odděleními a pro organizaci je to především poskytování sociálních služeb klientům a vytváření projektů, které mohou být dotačně podpořeny.

Hlavní procesy **poskytování sociálních služeb** probíhají v odděleních sociálním, sociálně-zdravotním a přímé péče. Tato oddělení zajišťují všechny činnosti vedoucí k uspokojení klienta. Vstupem pro každou sociální službu je potřeba klienta, poptávka po této službě, požadavky na službu dané legislativou a vnitřně předepsaná pravidla poskytování služby. Výstupem procesu je podpora klienta v jeho situaci, zajištění důstojného života a integrace některých klientů do společnosti.

Pro získávání zdrojů z fondů kraje, státu a EU musí být **vypracovány kvalitní projekty** s konkrétním předmětem financování. Oddělení se ve spolupráci s ekonomickým oddělením zabývají zpracováváním těchto projektů. Podklady pro zpracování jsou definovány předmět projektu, konkrétní požadavky na financování, vhodný dotační program. Výsledkem procesu je kvalitně zpracovaný projekt ucházející se o finanční podporu a získání finančních prostředků.

### 4.2.3 Podpůrné procesy

Poslední skupina procesů slouží jako podpora skupin řídicích a hlavních procesů. Do podpůrných procesů spadá administrativa, technicko-provozní činnosti a komunikace.

**Administrativa** je zajišťována z velké části na úrovni ekonomického oddělení, ale do jisté míry se určitým činnostem musí věnovat každé oddělení samostatně. Vstupem do tohoto procesu jsou podklady z jednotlivých oddělení, z účetnictví a o hospodaření organizace. Z administrativní činnosti vznikají výroční zprávy, vnitřní normy a předpisy s podklady pro zpracování projektů.

**Technicko-provozní procesy** zajišťují plynulé fungování celé organizace. Jedná se o zajištění úklidu, údržby, stravování a dalších služeb. Do procesů vstupují požadavky na čistotu, bezpečnost, zajištění atraktivního prostředí a doplnění některých služeb. Výstupem je bezpečné zajištění sociálních služeb v příjemném a čistém prostředí a bezpečnostní normy.

V celé organizaci hraje velmi důležitou roli **komunikace** a to jak uvnitř organizace, tak s okolním prostředím. Proces komunikace by mohl být zařazen mezi řídicí procesy i mezi hlavní procesy, záleží na konkrétním definování tohoto procesu. Komunikace se snaží podporovat hlavní a řídicí procesy a vést ke snadnějšímu uskutečnění těchto procesů a naplnění cílů a poslání organizace. Procesy komunikace podmiňuje potřeba informovat zaměstnance i klienty o dění v organizaci, nutnost sdělit veřejnosti svůj rozvoj a plánované aktivity. Výstupem procesu je komunikační plán, informovanost zaměstnanců a klientů, zlepšení image a podpora veřejnosti.

### 4.2.4 Propojení procesů

Všechny uvedené procesy jsou navzájem propojené a navazují na sebe. Fungování organizace je dáno koordinováním uvedených procesů a jejich vzájemnou návazností. Nejprve je na úrovni řídicích procesů definována strategie a cíle organizace, ze kterých vychází vhodná organizační struktura. Pro zvolenou strategii musí být zajištěn kvalifikovaný personál. Naplňování definovaných cílů a prohlubování poslání probíhá na úrovni hlavních procesů poskytováním kvalitních služeb. Zajištění kvalitních služeb je ošetřeno v řídicích procesech.

Pro poskytování sociálních služeb jsou získávány finanční zdroje podle strategie vypracované fundraiserem. Důležitou součástí získávání zdrojů je vypracovávání projektů pro získání dotací.

Hlavní procesy poskytování sociálních služeb jsou podpořeny podpůrnými provozními a technickými procesy, které zajišťují jejich kvalitu a úplnost. Fungování organizace a efektivnost řídicích i hlavních procesů zajišťují administrativní procesy a komunikace.

### **4.3 Zabezpečení interních zdrojů**

Uvedené procesy jsou zabezpečovány hmotnými a nehmotnými zdroji. Pro fungování popsaných procesů je důležitá zdrojová připravenost, která bude náplní této podkapitoly. Interní zdroje jsou rozděleny na lidské, finanční a informační.

#### **4.3.1 Lidské zdroje**

K naplnění strategie rozvoje jsou důležité kvalifikované lidské zdroje, které pomohou dosáhnout vytyčených cílů. Připravenost lidských zdrojů je znázorněna v tabulkách 5, 6, 7. Pracovníci jsou rozděleni podle oddělení. Z tabulky je patrné, že dostatečný počet zaměstnanců není v ekonomickém, sociálním oddělení a v přímé péči. Pozice fundraisera vznikla se změnou právní subjektivity a bude obsazena v nejbližší době. Pro fungování procesů bude organizace přijímat další dva sociální pracovníky.

Tab. č. 5: Zhodnocení připravenosti lidských zdrojů – 1. část

Pracovní pozice	Znalosti	Dovednosti	Charakter	Požadovaný počet	Současný stav	Pohotovost lidských zdrojů
Ředitelka	VŠ vzdělání, praxe v oboru	manažerské dovednosti, koordinace týmů	reprezentativní osobnost	1	1	100%
<b>Ekonomické oddělení</b>						
Vedoucí oddělení	SŠ nebo VŠ ekonomického zaměření, problematika hospodaření v neziskové organizaci, schopnost plánování a rozpočtování, znalost platné legislativy	organizační a řídicí dovednosti, týmová práce, samostatné rozhodování	komunikativnost, poctivost	1	1	100%
Účetní	SŠ nebo VŠ ekonomického zaměření, znalost platné legislativy, práce s účetním programem	týmová práce, otevřenost k řešení problémů	loajalita k organizaci a k vedení, poctivost, komunikativnost	1	1	100%
Administrativní pracovnice	SŠ nebo VŠ ekonomického zaměření, práce s informačním programem Cygnus, znalost platné legislativy	týmová práce, otevřenost k řešení problémů	loajalita k organizaci a k vedení, poctivost, komunikativnost	1	1	100%
Fundraiser	SŠ nebo VŠ vzdělání, zkušenost s dárcovstvím,	kreativita, schopnost navazovat vztahy, přesvědčovací schopnost	reprezentativní vystupování, komunikativnost	1	0	0%
<b>Sociální oddělení</b>						
Vedoucí sociálního oddělení	VŠ se zaměřením na sociální práci, 5 let praxe v oboru, znalost právních předpisů v sociální oblasti	organizační a řídicí dovednosti, zpracovávání metodických materiálů, vykonávání sociálních šetření, týmová práce, samostatné rozhodování	komunikativnost, respektování osobnosti klienta, empatický přístup ke klientům	1	1	100%
Sociální pracovník	VŠ se zaměřením na sociální práci, znalost právních předpisů, praxe v oboru min. 3 roky, řešení sociálně právních problémů	řídičský průkaz skupiny B, schopnost vykonávat sociální šetření, týmová práce, spolupráce s rodinou	komunikativnost, respektování osobnosti klienta, empatický přístup ke klientům	9	8	89%

Tab. č. 6: Zhodnocení připravenosti lidských zdrojů – 2. část

Pracovní pozice	Znalosti	Dovednosti	Charakter	Požadovaný počet	Současný stav	Pohotovost lidských zdrojů
<b>Zdravotně - sociální oddělení</b>						
Vedoucí oddělení	SŠ nebo VŠ zdravotnického zaměření, specializace v oboru psychiatrie, praxe v oboru min. 3 roky, speciální pedagogika, specializovaná ošetrovatelská péče	organizační a řídicí schopnosti, samostatné rozhodování, týmová práce	komunikativnost, empatie, respektování klienta	1	1	100%
Zdravotní sestra	SŠ zdravotnického zaměření, min. 3 roky praxe v oboru, speciální pedagogika, psychologie, gerontologie, ošetrovatelská služba,	týmová práce, samostatné rozhodování, vytváření ošetrovatelských pracovních postupů, řešení problémů	empatie, respektování osobnosti klientů, komunikativnost	5	5	100%
Sociální pracovník	ZŠ nebo SŠ, akreditace MPSV pro pracovníky sociální péče, základní znalost v oblasti speciální pedagogiky a zdravotně postižených,	pomoc při poskytování sociálních a společenských kontaktů	komunikativnost, respektování osobnosti klienta	5	5	100%
<b>Oddělení přímé péče</b>						
Vedoucí oddělení	SŠ nebo VŠ s pedagogickým nebo sociálním zaměřením, speciální a sociální pedagogika, specializované terapeutické postupy, praxe min. 3 roky praxe,	organizační a řídicí schopnosti, samostatné rozhodování, týmová práce	empatie, respektování osobnosti klienta	1	1	100%
Sociální pracovník	ZŠ nebo SŠ, akreditace MPSV pro pracovníky sociální péče, základní znalost v oblasti speciální pedagogiky a zdravotně postižených,	pomoc při poskytování sociálních a společenských kontaktů	komunikativnost, respektování osobnosti klienta	8	8	100%
Sociální pracovník terapeutická činnost	SŠ se zaměřením na pedagogickou nebo sociální oblast, znalost speciálních terapeutických postupů	týmová práce, manuální zručnost, řídičský průkaz skupiny B, organizační schopnosti	komunikativnost, respektování osobnosti klienta	5	4	80%

Tab. č. 7: Zhodnocení připravenosti lidských zdrojů – 3. část

Pracovní pozice	Znalosti	Dovednosti	Charakter	Požadovaný počet	Současný stav	Pohotovost lidských zdrojů
Provozně - technické oddělení						
Vedoucí oddělení	SŠ nebo VŠ technického směru, znalost předpisů bezpečnosti práce a standardů, práce na PC	organizační a řídicí schopnosti, samostatné rozhodování, schopnost zajistit správy budov, řídičský průkaz skupiny B, řešení problémů	komunikativnost, respektování osobnosti klienta	1	1	100%
Pracovníci oddělení	ZŠ nebo SŠ, znalost bezpečnosti práce, oprávnění k výkonu činností,	manuální zručnost, obsluha zařízení prádelny,	respektování osobnosti klienta	8	8	100%
Stravování						
Vedoucí oddělení	učební obor kuchař, min. 3 roky praxe v oboru, zdravotní průkaz, znalost systému HACCP, znalost práce s PC, technologické postupy	řídicí schopnosti, plánování a organizace práce, samostatné rozhodování	komunikativnost, respektování osobnosti klienta	1	1	100%
Kuchař	učební obor kuchař, min. 3 roky praxe v oboru, zdravotní průkaz, znalost systému HACCP	manuální zručnost, efektivní využívání surovin, týmová práce	komunikativnost, respektování osobnosti klienta	4	4	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Domov Na Hrádku se snaží své pracovníky rozvíjet. Řízení lidských zdrojů je založeno na potřebách organizace a respektuje představy zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců je dáno Plánem vzdělávání a vychází z něj individuální vzdělávací plány jednotlivých zaměstnanců. Organizace využívá IS Cygnus, který je komplexním informačním systémem pro poskytovatele sociálních služeb. V tomto programu je řízeno i vzdělávání a hodnocení zaměstnanců

Vzdělávací plán je sestaven na základě hodnocení předchozího období zaměstnancem a nadřízeným, stanovení osobních cílů zaměstnance, strategického rozvoje a potřeb organizace

Cílem vzdělávacího programu je sestavení individuálního plánu vzdělávání zaměstnanců a na základě těchto plánů se sestavuje vzdělávací plán celé organizace na další období. Obsahem plánu je seznam vzdělávacích aktivit včetně rámcového harmonogramu.

Každý zaměstnanec má svou složku v elektronické podobě, kterou vede jeho nadřízený – vedoucí oddělení nebo ředitelka. Do složky jsou vkládány údaje o zaměstnanci, jeho výkonech, požadavcích na vzdělání a absolvovaném vzdělávání. Složka zaměstnance existuje i v tištěné podobě. Do této papírové formy se vkládají shrnutí výsledků za rok a absolvované kurzy a semináře. Součástí je hodnocení zaměstnance nadřízeným za uplynulý rok, sebehodnocení zaměstnance, potřeby vzdělání ze strany organizace, osobní cíle zaměstnance a doklady potvrzující absolvované vzdělávání.

Zaměstnanci na všech úrovních se pravidelně účastní seminářů pořádaných např. o. s. VIA HUMANIA, Abena Untraco, firmou Hartmann, Asociací poskytovatelů sociálních služeb ČR, Českou asociací sester, MUDr. Beranovou atd. Hodnocení a přenos informací ze seminářů je prováděn na pravidelných poradách jednou za dva měsíce.

Ostatními formami vzdělávání jsou odborná literatura, odborné časopisy a další periodika. Všichni zaměstnanci jsou proškolení v oblasti bezpečnosti, požární ochrany, mimořádných událostech a krizových situacích. Zaměstnanci mají možnost účasti na stáži v obdobných zařízeních. Třikrát za rok mají pracovníci v přímé péči možnost zúčastnit se supervize, která má u sociálních služeb podpůrnou a vzdělávací úlohu, zejména v oblasti emočních a vztahových aspektů při práci s klienty.

Při realizaci předchozích projektů, především zavádění služby chráněného bydlení, se objevily problémy s nepochopením zaměstnanců. Vybraní pracovníci, kteří měli zajišťovat sociální služby, mimo Domov v chráněném bydlení projevovali neochotu a jejich práce nebyla efektivní. Negativní přístup zaměstnanců k transformaci byl jedním z důvodů zahájení projektu Cesta životem.

### **Přijetí nového zaměstnance**

Přijetí nového zaměstnance předchází přesná identifikace požadavků na konkrétní pracovní pozici. Sociální pracovníci musí mít podle zákona o sociálních službách předepsané vzdělání, u vedoucích pozic je vyžadována praxe v oboru.

Nový zaměstnanec dostane svého garanta, který ho seznámí s ostatními kolegy, s pracovní náplní a předá mu ochranné pracovní pomůcky. Během prvního dne je provedena také prohlídka zařízení, seznámení s provozem a představení zaměstnance uživatelům sociální služby. V dalším týdnu je provedeno školení o bezpečnosti práce a požární ochraně. Druhý týden si pracovník osvojuje pracovní postupy. Do konce druhého měsíce je povinen znát vnitřní předpisy a směrnice, provozní řád a domácí řád. Získané znalosti jsou ověřovány třetí měsíc po nástupu do zaměstnání.

Zaměstnanec má právo vyjádřit se písemně k průběhu zaškolování. Garant sepíše hodnocení průběhu zaškolování a schopností zaměstnance vykonávat danou práci. Po přezkoušení znalostí je provedeno celkové hodnocení zaměstnance. Formulář s průběhem zaškolování včetně hodnocení je založen do složky konkrétního zaměstnance.

### **4.3.2 Finanční zdroje**

Složení finančních zdrojů podniku bylo popsáno ve druhé kapitole. Změnou organizace na obecně prospěšnou společnost byla zřízena pozice fundraisera, který se bude zabývat zajišťováním nových zdrojů.

Značnou část finančních zdrojů tvoří dotace. Jsou vyhledávány možnosti získání finanční podpory a zpracováváno množství projektů, které jsou podkladem pro získání dotací. V minulosti byly na základě projektů získány finanční zdroje z fondů Evropské unie a v dalším období bude opět využíváno možnosti podpory z evropských fondů.



Běžný chod organizace bude zajištěn příjmy z vlastní činnosti, fundraisingem a příspěvky od MPSV na poskytování sociálních služeb. U projektů zpracovávajících jednotlivé kroky transformace se předpokládá, že budou spolufinancovány z fondů EU a fondů státního rozpočtu.

### **4.3.3 Informační zdroje**

Organizace využívá komplexní informační systém pro pobytové a ambulantní poskytovatele sociálních služeb IS Cygnus. Systém poskytuje přehled o chodu celého zařízení, zadávání vstupů od zaměstnanců včetně jejich hodnocení a vzdělávání, centrální správu dat, propojení s dalšími programy.

Do informačního systému jsou vkládána data o klientech sociálního zařízení zahrnující nejen zdravotní stav klienta, ale také jeho individuální plán a evidenci fakultativních služeb. Do databáze mají přístup kompetentní sociální pracovníci. Stejným způsobem jsou vkládány informace o zaměstnancích, poskytované zdravotní péči nebo stravování. Systém umožňuje sledovat statistické ukazatele vývoj organizace a spravovat majetek. Informační systém podporuje manažerské rozhodování a řízení aktivit Domova Na Hrádku.

IS Cygnus podporuje naplňování stanovené strategie a dosahování vytyčených cílů. Systém umožňuje rychlejší šíření informací v organizaci a sledování plnění zadaných postupů a aktivit.

## **4.4 Komunikace**

Domov Na Hrádku klade, jako každá nezisková organizace, značný důraz na komunikaci se všemi dotčenými osobami. Komunikační procesy probíhají uvnitř organizace a samozřejmě utváří image organizace pro veřejnost. Procesy komunikace byly zařazeny v analýze procesní architektury mezi podpůrné, přesto zastávají v organizaci významnou roli.

Komunikace je jednou z důležitých složek pro implementaci strategie mezi všechny zaměstnance. Stejně významné je její postavení ve styku s veřejností, kterou je nutné seznamovat s plánovanými změnami. Jako podpora naplňování strategie byl vytvořen Komunikační plán rozpracovaný podle zaměření na klíčové skupiny komunikace.

V následující části budou stručně popsány způsoby komunikace s jednotlivými skupinami.

##### **Komunikace zaměřená na uživatele**

Při komunikaci s uživateli je uplatňován osobní přístup. Každý uživatel má svého klíčového pracovníka, který mu pomáhá sestavit individuální denní program. Postoje a názory uživatelů jsou zjišťovány individuálními pohovory a dotazníkovým šetřením hodnocení kvality služby. Klienti jsou informováni o plánovaném dění v organizaci a je jim vysvětlováno jejich zapojení do nových aktivit. Jsou pořádány besedy o výhodách života v domácnostech, navštěvovány zřízené chráněné dílny a představovány další příklady dobré praxe.

Z řad uživatelů jsou vybráni zástupci, kteří se účastní pravidelných porad a mohou podávat návrhy a připomínky k poskytovaným službám nebo vzniklým situacím. Uživatelé mohou nespokojenost nebo návrhy sdělovat pracovníkům přímé péče při pravidelných pohovorech. Další možností je vložení sdělení do schránky přání a stížností.

##### **Komunikace zaměřená na zaměstnance**

Cílem komunikace zaměřené na zaměstnance je předávání informací o situaci v jednotlivých odděleních a podílení se na rozvoji organizace. Porady středního managementu a porady oddělení se konají jedenkrát měsíčně. Pracovníci jednotlivých oddělení jsou vedeni k vzájemnému sdělování informací. V celé organizaci probíhají třikrát ročně supervize. Zaměstnanci mají možnost stanovit si cíle osobního rozvoje, hodnotit uplynulé období a provést sebehodnocení. S probíhajícími a připravovanými aktivitami seznamuje zaměstnance čtvrtletní interní časopis.

##### **Komunikace zaměřené na rodinné příslušníky a opatrovníky**

Rodinní příslušníci a opatrovníci jsou pravidelně informováni o situaci v organizaci, plánovaných změnách, o stavu klientů a jejich pokrocích. Při uzavírání smluv o poskytování sociálních služeb jsou prováděny individuální pohovory. O procesu transformace a zkvalitnění péče jsou obě skupiny informovány dopisem. Zapojení uživatelů do procesu transformace vyžaduje spolupráci právě této skupiny. Pro komunikaci s rodinami a opatrovníky jsou vytvářeny letáky, webové stránky a

informace jsou sdělovány prostřednictvím médií. Žádoucí je spolupráce na motivace a adaptaci uživatelů.

#### **Komunikace zaměřená na kraj a obce**

Zástupci okolních obcí a Středočeského kraje jsou seznamováni s plánovanými aktivitami Domova. Informování kraje o dění v organizaci pomáhá vybudovat image organizace a přispívá k dotacím například z Humanitního fondu Středočeského kraje.

Se starosty a zastupitelstvy okolních obcí jsou změny v organizaci týkající se transformace projednávány osobně. Dotčené obce byly požádány o výběr pracovníka, který naváže užší spolupráci s transformačním týmem. Výstupy budou prezentovány ve formě dokumentů o stavu transformačního procesu. Představitelé obcí i kraje jsou pravidelně zváni na akce konané v Domově Na Hrádku, aby se seznámili s činností organizace a s klienty.

#### **Komunikace zaměřená na veřejnost**

Veřejnost je o dění v organizaci informována pravidelnými příspěvky v regionálním tisku a rozhlasu, připravují se i příspěvky do regionálního vysílání České televize. Pořádané jsou pravidelné besedy, které seznamují občany s koncepcí transformace změny. Vítaná je dobrovolná aktivita ze strany občanů.

Uživatelé se prezentují na kulturních a společenských akcích, vystavují výsledky svých volnočasových aktivit. Zapojují se do dění v obci a na trhu práce. Veřejnost může všechny informace o službách a aktivitách v Domově najít na webových stránkách.

Domov oslovuje svou činností rovněž odbornou veřejnost. Prostřednictvím příkladů dobré praxe pomáhá organizacím řešícím podobný problém. Aktivity jsou publikovány v odborných časopisech. Kompetentní osoby se účastní besed, konferencí a dalších programů zaměřených na sociální témata. Navázána byla spolupráce s pobytovými poskytovateli sociálních služeb v okolí a s neziskovými organizacemi.

#### **Komunikace zaměřená na finanční podporovatele**

S podporovateli je navázána spolupráce a jsou informováni o dění v organizace. S jednotlivci jsou pořádány osobní schůzky a je jim představována činnost financovaná z poskytnutých příspěvků. Změny v procesu transformace jsou sdělovány písemnou formou a v případě zájmu objasněny osobně. Někteří podporovatelé pravidelně navštěvují zařízení např. při dnu otevřených dveří. Osoba fundraisera se zaměří

na komunikaci s potenciálními podporovateli a vypracuje plán komunikace s cílem udržovat stávající a získávat nové podporovatele.

#### **4.5 Zhodnocení připravenosti interních procesů na realizaci strategie**

Procesy nastavené v organizaci fungují a umožňují vykonávat poskytování sociálních služeb ve vysoké kvalitě a ke spokojenosti klientů. Pro zrychlení a zefektivnění transformačního procesu bude nutné změnit nastavení řídicích procesů zajišťujících transformaci služeb, především strategického plánování a zajišťování lidských zdrojů. U hlavních procesů budou do procesů poskytování sociálních služeb zahrnuty nové metodiky práce při osamostatňování klientů. Potřeba přizpůsobení procesů vyplyne ze zpracovaného projektu a z implementace Transformačního plánu. Změna bude realizována zejména v pracovních postupech a metodikách.

Řídicí procesy jsou orientovány na zajišťování chodu organizace a na její další rozvoj. Hlavní procesy fungují tak, aby uspokojovaly potřeby klientů a vedly k všeobecné spokojenosti. Naplňují poslání organizace a orientují se na individuální přístup ke klientům. Podpůrné procesy doplňují hlavní procesy a zajišťují potřebné služby k jejich bezproblémovému fungování. Nastavené procesy se navzájem prolínají a doplňují, podporují formulovanou strategii. Přesto pro efektivnější implementaci strategie bude nutné některé procesy upravit.

Zásadní pro naplnění strategie je obsadit místo fundraisera, již nyní má společnost definovaný kompetenční profil pracovníka. Dále budou přijati dva sociální pracovníci pro sociální oddělení a přímou péči.

Řízení lidských zdrojů je navrženo tak, aby se mohli zaměstnanci dále vzdělávat a poskytovat klientům služby podle individuálních potřeb. I přes zavedený rozvoj a hodnocení zaměstnanců se vyskytl problém při zavádění nové služby. Zaměstnanci nejsou ochotni se transformovat na poskytování nových sociálních služeb. V projektu bude kladen důraz na vedení pracovníků k postupné transformaci a zvýšení motivace k zapojení do činností.

Změnou subjektivitu vznikla nová situace v získávání finančních zdrojů. S poskytnutými příspěvky z MPSV na sociální služby a získanými prostředky vlastní činností je společnost soběstačná. Své možnosti rozšiřuje zdroji z dotací. Mezera vzniká při získávání dotací od dárců a sponzorů.

## **5 PŘÍNOSY A RIZIKA OHROŽUJÍCÍ NAPLNĚNÍ CÍLŮ PROJEKTU**

### **5.1 Předpokládané přínosy projektu**

Realizace projektu sebou nese přínosy, které jsou obtížně finančně vyjádřitelné. Přínosy přispívají k nastavení procesů v podniku tak, aby byly rychlejší a efektivnější. Základními oblastmi projektu jsou zkvalitnění řízení procesu transformace, koordinace přípravy a adaptace klientů, vzdělávání zaměstnanců. V následující kapitole budou představeny přínosy plynoucí z realizace projektu.

#### **Zkvalitnění řízení procesu transformace**

Projekt převede intuitivní řízení transformace v plánovanou a řízenou přeměnu podle Transformačního plánu. Zavedené postupy zefektivní a zrychlí probíhající změny v organizaci. Podpora se dotkne nejen řízení celé organizace, ale zejména vedení v jednotlivých odděleních. Díky projektu bude transformace koordinována v několika úrovních a budou do ní moci ve větší míře zasahovat vedoucí oddělení přímé péče, sociálního oddělení a zdravotně-sociálního oddělení.

Pravidelné porady umožní předávání informací a lepší komunikaci v rámci organizace. Předáváním zkušeností a sdělováním mezi odděleními se zamezí opakovanému dlouhému a nákladnému řešení stejných situací. Celkově se očekává změna negativního pohledu na transformaci při vzniku problémů.

Zefektivnění řízení povede ke kratší době potřebné pro transformaci a tím ke snížení provozních nákladů. Sníží se náklady na přípravné akce, vytváření strategických dokumentů, náklady vzniklé nepředáváním informací mezi odděleními.

#### **Zlepšení postoje zaměstnanců k novým metodám práce**

Zaměstnanci budou systematicky proškolení v nových pracovních postupech. Vzdělávání zaměstnanců bude zaměřeno na připravování klientů na transformaci, adaptaci v novém prostředí a poskytování podpory v chráněném a podporovaném bydlení. Kromě osvojení nových dovedností a schopností budou zaměstnanci seznamováni s příklady dobré praxe a přínosy transformačního procesu pro všechny zúčastněné skupiny.

Absolvování kurzů, besed a supervizí změní postoj zaměstnanců na chystané změny. Neochota se do procesu zapojit bude eliminována pochopením účelu transformace a představením množství úspěšných příkladů.

Projekt omezí potíže na pracovišti vyvolané postojem zaměstnanců k potřebám a přání klientů. V organizaci se zlepší pracovní atmosféra. Proškolení a připravenost zaměstnanců zvýší jejich hodnotu pro organizaci a tím zajistí stabilitu zaměstnání. Spolupráce pracovníků se projeví v jejich hodnocení a následně v odměnách.

### **Zlepšení komunikace v organizaci**

Přínosy zlepšení komunikace budou mít vliv na fungování organizace, zaměstnance a na klienty. Zavedené porady na určité téma zvýší povědomí o průběhu plnění projektu. Komunikace mezi odděleními povede k rychlejšímu řešení problému a ke zlepšení interpersonálních vztahů na pracovišti. Nastavení komunikačních procesů povede k jednotnému uplatňování strategie a používání stejných pracovních postupů v celé organizaci.

Informování klienti, ke kterým bude přistupováno podle jejich individuálních potřeb, se snadněji přizpůsobí plánované transformaci. Klienti, kteří znají účel změn, její výhody a nevýhody budou lépe spolupracovat při procesech připravování a adaptace v nové službě.

### **Snížení nákladů na přípravu a adaptaci klientů pro službu chráněné bydlení**

Zaměstnanci a klienti věřící v potřebu změny usnadní přípravu a adaptaci pro službu chráněné bydlení. Proces přípravy bude probíhat snadněji a v kratším čase. Klienti budou znát postup přípravy a kroky nutné k přestěhování a adaptaci. Zaměstnanci získanou kvalifikací budou přesně uplatňovat účinné způsoby k osamostatnění klientů.

Zavedení účinných kroků v přípravě klientů a dodržování daného sledu událostí zkrátí dobu nutnou k transformaci klientů. Efektivní postupy sníží náklady na specifickou práci s klienty před jejich odchodem do jiné sociální služby. Kromě ekonomického hlediska snižování nákladů se sníží zátěž, která dopadala na zaměstnance i klienty v minulosti při hledání účinných způsobů transformace.

### **Zvýšení efektivity sociálních služeb v chráněném bydlení**

V sociálním bydlení bude snížen počet sociálních pracovníků, v každém objektu bude pouze jeden zaměstnanec. Navržené procesy vzdělávání, přizpůsobování a adaptace klientů usnadní začlenění do komunity v chráněném bydlení a v daném místě. Koordinace transformačních postupů ve všech odděleních umožní plynulý přechod klienta do jiné služby v době, kdy bude podle vlastního názoru připraven. Klienti získají pocit samostatnosti, snáze si vybudují vztah k novému prostředí a spolubydlícím.

Zaměstnanci díky svému vzdělání a připravenosti budou moci poskytnout v chráněném bydlení služby odpovídající službám v Domově. Stanou se pro uživatele dostatečnou oporou a přispějí k rychlejší adaptaci klientů v novém prostředí. Přínosem pro zaměstnance bude jistota při provádění nových úkonů a připravenost na různé situace.

### **Změna pohledu na poskytované služby**

Veřejnost bude podrobně informována o postupných krocích procesu transformace. Společnost si upevní svou image a získá nové podporovatele ve svém okolí. Publicita projektu a pořádání doprovodných akcí vytvoří nový pohled na poskytovanou službu. Úspěch projektu upevní názor o potřebnosti změny řízení v organizace. Veřejnost zaujme kladný postoj k dalším projektům jako rozšiřování chráněného bydlení a zavedení podporovaného bydlení.

Přínosem budou noví potenciální zaměstnavatelé osob s mentálním a kombinovaným postižením v chráněném bydlení. Organizaci se otevřou nové možnosti při hledání vhodných objektů pro chráněné a podporované bydlení.

## **5.2 Rizika projektu**

Rizikové oblasti projektu byly naznačeny v kapitole 4. V této části budou podrobněji rozepsány a analyzovány.

### 5.2.1 Identifikace faktorů rizika

#### Vnitřní rizika:

##### A - Nezájem zaměstnanců

Zaměstnanci nesdílí cíle transformačního procesu. V organizaci nebudou přijaty nové strategie a z nich vyplývající postupy práce. Personál se nebude chtít účastnit pořádaných kurzů nebo v případě účasti nebude věnovat novým informacím dostatečnou pozornost. Koordinace transformace nebude fungovat na základě zavedených metodik a zaměstnanci nebudou respektovat činnosti probíhající v ostatních odděleních.

I když zaměstnanci projdou úspěšně všemi kurzy a bude zavedena jednotná koordinační metodika, nemusí jednotlivci dodržovat sjednané postupy. V procesech budou uplatňovány různé způsoby přizpůsobování a transformace, čímž dojde k nezájmu ze strany klienta.

##### B - Odchod proškolených zaměstnanců

Zaměstnanci úspěšně absolvují připravené kurzy a aktivně se zapojí do vytváření vhodných podmínek pro dokončení procesu transformace. V průběhu projektu se rozhodnou proškolení zaměstnanci z organizace odejít.

Ztráta kvalitních zaměstnanců vyvolá nutnost přijmout novou pracovní sílu, zapojit ji do procesu transformace a proškolit ji. Odchod zaměstnanců vyvolá dodatečné náklady a projeví se na naplňování Transformačního plánu.

##### C - Odchod členů realizačního týmu

Členové týmu jsou pro projekt důležité osoby, které jsou většinou také součástí multidisciplinárního týmu. Tyto pracovníci budou zastávat klíčové role při tvorbě Transformačního plánu. Jejich nahrazení by bylo značně problematické jak z pohledu vhodnosti kandidáta, tak při navazování na práci jeho předchůdce.

##### D - Obavy uživatelů ze změny ústavní péče

Tento faktor je mezi rizika zařazen na základě zkušeností při projektu zřizování chráněného bydlení. Někteří klienti strávili značnou část svého života v různých typech ústavních zařízení a obávají se přechodu do jiného typu sociální služby. Procesy přizpůsobování a adaptace klientů, které budou navrženy v rámci realizace projektu,



nemusí být klienty akceptovány. I precizně naplánovaný postup nemusí přimět klienta ke změně názoru.

Nedůvěru v klientech může vzbudit přítomnost externího dodavatele v Domově. U osob s mentálním a kombinovaným postižením hraje velkou roli přítomnost známých osob.

#### **E - Neúčast zaměstnanců na kurzech z důvodu pracovní vytíženosti**

Každý ze sociálních zaměstnanců je klíčovým pracovníkem 3 – 6 klientů. Klienti mají různé potřeby a vyžadují různou míru pozornosti. Z důvodu pracovní vytíženosti mohou zaměstnanci omezovat svou účast na připravených kurzech.

Omezení návštěvy kurzů se promítne v nemožnosti zapojit se aktivněji do procesu naplňování stanovených cílů. Zaměstnanci mohou ztratit pracovní kontakt s ostatními, kteří kurzy absolvují. Na pracovišti dojde ke zhoršení interpersonálních vztahů a pracovní atmosféry.

#### **Vnější rizika:**

#### **F - Nedostatečná podpora veřejnosti při změnách v organizaci**

Okolí Domova bude seznámeno s plánovaným projektem a prezentován bude průběh jeho realizace. Pokud veřejnost zaujme ke změnám negativní postoj, zhorší se image organizace. Zaměstnanci mohou začít ztrácet motivaci k pokračování v projektu. Situace se může promítnout i ve vedení, které se uzavře vůči veřejnosti.

Nedostatečná podpora se dotkne finanční stránky organizace. Podporovatelé mohou omezit své finanční příspěvky a bude velmi těžké získat nové zdroje.

Negativní postoj se může promítnout v přístupu současných zaměstnavatelů mentálně postižených klientů. Klienti mohou pociťovat změnu zhoršeným přístupem na pracovišti a v nejhorším případě zaměstnání opustit.

#### **G - Neodborná spolupráce dodavatele**

Nevhodný výběr dodavatele se promítne v přístupu k zadanému úkolu. Dodavatel nebude respektovat pouze poradní a školicí úlohu v projektu, nepřizpůsobí se požadavkům organizace. Neodborně provedená analýza současného stavu povede k chybnému nastavení procesů, metodik a formulování Transformačního plánu.

Dodavatel nemusí být přijat zaměstnanci organizace, nedojde k navázání vzájemné spolupráce a provedené úkony nesplní svůj účel.

## **H - Neodpovídající zaměření a kvalita kurzů**

Dodavatel nebude mít dostatečné zkušenosti s poskytováním kurzů v oblasti transformace sociálních služeb. Obsahem nebudou zvolené kurzy odpovídat potřebám organizace a nepovedou ke zlepšení pracovních postupů ani přístupu k transformaci.

### **5.2.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů**

Jedním ze způsobů stanovení významnosti rizikových faktorů je posuzování ze dvou hledisek, a to pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního dopadu. Rizikový faktor je tím významnější, čím vyšší je pravděpodobnost výskytu a čím větší je intenzita negativního dopadu. (Souček: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování)

Rizikové faktory jsou podle pravděpodobnosti výskytu ohodnoceny takto:

- 1 – velmi malá pravděpodobnost výskytu (0 – 20 %): událost se vyskytne jen při výjimečných okolnostech.
- 2 – malá pravděpodobnost výskytu (20 – 40 %): událost je přípustitelná, mohlo by k ní za určitých okolností dojít.
- 3 – střední pravděpodobnost výskytu (40 – 60 %): událost je reálná, dojde k ní za určitých okolností.
- 4 – velká pravděpodobnost výskytu (60 – 80 %): událost je očekávatelná, při daném vývoji nastane.
- 5 – velmi vysoká pravděpodobnost výskytu (80 – 100 %): událost je téměř jistá.

Stupnice intenzity negativního vlivu může nabývat následujících hodnot:

- 1 – velmi malá intenzita negativního vlivu: událost ohrozí naplnění cílů projektu jen minimálně, téměř se neprojeví na realizaci projektu.
- 2 – malá intenzita negativního vlivu: událost neovlivní zásadním způsobem realizaci projektu, bude mít částečně vliv na realizaci projektu.
- 3 – střední intenzita negativního vlivu: událost se projeví v naplňování cílů projektu, realizace projektu bude probíhat s drobnými obtížemi.
- 4 – velká intenzita negativního vlivu: událost může výrazně ovlivnit naplnění cílů projektu a zkomplikovat realizaci projektu.
- 5 – velmi vysoká intenzita negativního vlivu: událost zásadně ovlivní naplnění cílů projektu, může znamenat nerealizovatelnost projektu.

V následující tabulce jsou ohodnoceny identifikované rizikové faktory podle pravděpodobnosti jejich vzniku a intenzity negativního vlivu. V posledním sloupci tabulky je uvedeno celkové hodnocení významnosti daného rizikového faktoru.

**Tab. č. 8: Ohodnocení rizikových faktorů**

Faktor	Popis rizikového faktoru	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního	Významnost rizika
A	Nezájem zaměstnanců	4	3	12
B	Odchod proškolených zaměstnanců	2	4	8
C	Odchod členů realizačního týmu	1	4	4
D	Obavy uživatelů ze změny ústavní péče	4	3	12
E	Neúčast zaměstnanců na kurzech z důvodu pracovní vytíženosti	2	1	2
F	Nedostatečná podpora veřejnosti při změnách v	2	2	4
G	Neodborná spolupráce dodavatele	3	3	9
H	Neodpovídající zaměření a kvalita kurzů	2	3	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ohodnocení významnosti rizikových faktorů je přeneseno do matice pro posouzení významnosti rizik. Silná čára určuje hranici rizik oddělující oblast významných a méně významných rizik. Z hlediska ovlivnění projektu jsou významná rizika nad hranicí rizik.

Na základě provedeného hodnocení jsou stanovena jako významné rizikové faktory:

- A - Nezájem zaměstnanců
- B - Odchod proškolených zaměstnanců
- D - Obavy uživatelů ze změny ústavní péče
- G - Neodborná spolupráce dodavatele

Obr. č. 6: Matice posouzení významnosti rizikových faktorů

5					
4	C	B			
3		H	G	A, D	
2		F			
1		E			
	1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu

### 5.2.3 Opatření k eliminaci faktorů rizika

Hlavní pozornost při opatření ke zmírnění rizika bude věnována čtyřem zmíněným nejdůležitějším rizikovým faktorům. Přesto budou v následujícím textu popsána opatření eliminace rizika u všech identifikovaných faktorů.

#### A – Nezájem zaměstnanců

Personál bude veden k zaujetí pozitivního postoje k celému procesu transformace. U zaměstnanců se vzbudí zájem příklady dobré praxe z podobných organizací, kde proces proběhl úspěšně. K zaměstnancům bude přistupováno jako k rovnocenným partnerům při vytváření Transformačního plánu a jeho implementaci. Aktivní spolupráce bude kladně oceněna v jejich hodnocení a promítne se v osobním ohodnocení. Přijímány budou připomínky, nápady a zkušenosti od každého pracovníka na jakékoli úrovni.

Projekt bude usilovat o to, aby zaměstnanci sdíleli kladný postoj ke změnám v organizaci. Všichni zaměstnanci budou čtvrtletně hodnotit změny v organizaci a naplňování projektu. Jejich názory budou zpracovány a zveřejněny v interním časopise, který bude také shrnovat uplynulé období a sdělovat další plánované kroky. Připomínky budou projednávány na poradách multidisciplinárního týmu a budou zapracovávány do dalších realizačních kroků projektu.

Když zaměstnanci pochopí účel a přínosy změny, budou zastávat kroky organizace i na veřejnosti a pomohou vytvářet její image.

### **B – Odchod proškolených zaměstnanců**

Po absolvování kurzů obdrží zaměstnanci osobní hodnocení týkající se připravenosti na proces transformace, stupeň osvojení si nových pracovních postupů a shrnutí jejich postoje ke změnám v organizace. Dokument bude součástí personální složky a bude brán v úvahu při dalším hodnocení, kariérním postupu a rozhodování o benefitech pro zaměstnance.

S proškolenými zaměstnanci bude proveden osobní rozhovor, ve kterém budou zjišťovány jejich představy o vykonávané práci, postavení v organizaci a jejich cíle do budoucnosti. Podle získaných informací se pracovníkům přizpůsobí náplň práce tak, aby vyhovovala jejich individuálním představám.

Pokud dojde k odchodu zaměstnance, bude na základě osobního rozhovoru zjišťován důvod opuštění dosavadního zaměstnání. Společnost získá přehled možností vedoucích zaměstnance k opuštění dosavadního pracovního místa. Na základě získaných informací bude navržen způsob, jak nežádoucím situacím předcházet.

Při vytváření metodik pro nové pracovní postupy bude zpracována příručka pro nové zaměstnance, která je seznámí s procesem transformace a zavedenými pracovními postupy. Přijímání a zaškolování bude fungovat stejně jako dosud, přidělený garant seznámí nováčka s prostředím a pracovní pozicí.

### **C - Odchod členů realizačního týmu**

Stejně jako v případě odchodu proškolených zaměstnanců budou prováděny osobní pohovory se zjišťováním důvodů odchodu a následně budou podniknuta opatření k zamezení vzniku této situace.

Každý člen realizačního týmu bude povinen zakládat každý svůj realizovaný i nerealizovaný návrh včetně odůvodnění do speciální složky. Dále bude zaznamenávána všechna komunikace s dodavatelem, nadřízenými, podřízenými, klienty a veřejností. Všechny relevantní dokumenty vztahující se k práci člena organizačního týmu budou rovněž součástí uvedené složky. Při opuštění realizačního týmu bude muset bývalý člen seznámit svého nástupce se způsobem své práce, rozpracovanými úkony a plánovanými činnostmi. Zároveň nový člen týmu obdrží složku se všemi dosavadními

úkony a podklady k vykonávané pozici. Tímto způsobem se zamezí problémům souvisejícím s adaptací v realizačním týmu.

#### **D - Obavy uživatelů ze změny ústavní péče**

Do zpracování metodiky procesu osamostatňování a adaptace uživatelů budou zapojeni všichni zaměstnanci, kteří se podíleli na předchozím projektu zřizování chráněného bydlení. Zaměstnanci budou požádáni o sepsání názoru na úspěšnost těchto procesů v minulosti, důraz bude kladen na zjištění problémů, jejich řešení a naopak postupů, které fungovaly u většiny klientů.

Stejný postup bude aplikován u současných uživatelů chráněného bydlení. Osobními rozhovory budou zjištěny jejich názory na zvolené metody osamostatňování a adaptace, které problémy se u nich vyskytly a co je přesvědčilo k odchodu z Domova. Uživatelé chráněného bydlení budou požádáni o spolupráci při změně postoje potenciálních klientů chráněného bydlení.

Do vytváření metodiky budou zapojeny rodiny a opatrovníci klientů v chráněném bydlení a budou rovněž požádáni o vyjádření k používaným postupům a jejich účinnosti.

Získané poznatky od všech zmíněných skupin budou zapracovány do návrhu postupů osamostatňování a adaptace a budou předloženy těmto skupinám k připomínkování. Jak z popisu opatření vyplývá, bude se eliminace tohoto rizikového faktoru opírat o zkušenosti z minulého projektu.

#### **E - Neúčast zaměstnanců na kurzech z důvodu pracovní vytíženosti**

Vedoucí jednotlivých oddělení budou mít k dispozici rozpis vzdělávacích aktivit a budou přizpůsobovat činnosti pracovníků tak, aby měli možnost účastnit se kurzů. Příslušný koordinátor sestaví se zaměstnancem jejich plán absolvování kurzů, supervizí a dalších vzdělávacích činností.

Každý kurz bude probíhat 2 – 3 krát tak, aby se mohli zúčastnit všichni vybraní zaměstnanci a zároveň se zajistil bezproblémový chod oddělení.

#### **F - Nedostatečná podpora veřejnosti při změnách v organizaci**

Společnost bude seznamovat své okolí s plánovanými změnami na základě vytvořeného komunikačního plánu. Pravidelně bude publikovat zejména v regionálním tisku.

Do prezentace procesů budou zapojeni zaměstnanci a klienti, kteří budou sdělovat svůj názor na změny a své zkušenosti.

Podporovatelé a partneři budou podrobně informováni o prováděných změnách a jejich účelu. Při zájmu budou osobně seznámeni s plánovanými činnostmi. Prostředníka bude v těchto jednáních představovat ředitelka nebo fundraiser.

Pro širokou veřejnost budou účelně plánovány akce v Domově, např. představení práce záchranářů, koncerty pěveckého sboru Domova Na Hrádku nebo Dny otevřených dveří.

### **G - Neodborná spolupráce dodavatele**

Při výběrovém řízení budou přesně stanovená pravidla výběru a podrobně definovány požadované služby. Od dodavatelů se budou vyžadovat zkušenosti s podobnými projekty v oblasti transformace sociálních služeb. Dodavatelé budou předkládat rámcově zpracovaný plán činností, které budou v rámci projektu uskutečňovány.

Po výběru dodavatele budou jasně vymezeny jeho pravomoci a sjednány cíle spolupráce. Manažer projektu a zároveň ředitelka organizace zajistí přijetí dodavatelského týmu zaměstnanci organizace a bude koordinovat spolupráci. Budou stanovení kompetentní pracovníci, kteří budou s dodavatelem pravidelně ve spojení.

Dodavatel bude mít pouze podpůrnou a školitelenskou funkci. Závěrečné schvalování strategických dokumentů bude v kompetenci multidisciplinárního týmu.

### **H - Neodpovídající zaměření a kvalita kurzů**

Od dodavatele se bude požadovat zkušenost s poskytováním kurzů a akreditace těchto kurzů. Témata kurzů budou sdělena předem a budou projednávány na poradách realizačního a multidisciplinárního týmu. Po skončení každého kurzu budou účastníci provádět jeho hodnocení. Zjišťovány budou názory na užitečnost získaných informací, formu podávání informace nebo pochopitelnost informací. Získané informace budou ovlivňovat další pořádané kurzy. Zaměstnanci budou moci požádat o osvětlení konkrétních problémů týkajících se daného tématu a relevantní oblasti budou zařazeny do obsahu kurzů.

Dodavatel sestaví ve spolupráci se členy realizačního týmu plán všech vzdělávacích aktivit, ve kterém budou obsaženy kurzy, supervize, stáže a další navržené aktivity.

### **5.3 Zhodnocení přínosů a rizik projektu**

Charakterizované přínosy ukazují, že projekt pomůže nastavit procesy v organizaci, které budou plně podporovat proces transformace sociálních služeb. Projekt zajistí kratší dobu nutnou pro provedení transformace pomocí jasně definovaných a dodržovaných metodik a pracovních postupů. Vznikne směrnice koordinující činnosti vedoucích jednotlivých oddělení, směrnice pro postup transformace v jednotlivých odděleních, metodiky postupu osamostatňování a adaptace klientů, pokyny pro jednání s klienty a jejich opatrovníky.

Zkrácení délky procesu přípravy klientů na život v chráněném bydlení a délky jejich adaptace v novém prostředí sníží náklady potřebné na podporu klientů. Stejný efekt bude mít proškolení zaměstnanců a zefektivnění poskytovaných služeb přímo v chráněném bydlení.

Zlepšením komunikace v organizaci bude dosaženo příjemné pracovní atmosféry a pozitiva se projeví v mezilidských vztazích mezi zaměstnanci, klienty a mezi oběma skupinami navzájem. Projekt zajistí respektování požadavků klientů procházejících procesem transformace a umožní jejich zapojení do vytváření a následné implementace Transformačního plánu.

Všechny uvedené přínosy souhrnně přispějí k zastávání jednotného názoru na transformační proces. Kladný postoj se přenesse také na okolí organizace. Zvýší se zájem o dění v organizaci a přiláká nové podporovatele a partnery.

Realizace projektu je značně závislá na lidských zdrojích. Proškolení zaměstnanců vyžaduje jejich ochotu spolupracovat a nadále setrvávat v organizaci. Důraz musí být kladen na seznámení všech pracovníků s plánovanými změnami, účelem změn a očekávanou rolí v realizaci projektu a celého procesu transformace. Předpokladem a zároveň rizikem je rozvoj zaměstnanců, kteří si osvojí nové metody práce a budou zastávat aktivní roli v připravovaných akcích.

Kvalitní výsledky projektu závisí do značné míry na odbornosti externího dodavatele. Při výběrovém řízení musí na předním místě být zkušenost uchazečů s poradenskou a vzdělávací činností v sociálních službách. V opačném případě se organizace i přes všeobecnou snahu nemusí rozvíjet a naplňovat vytyčené cíle.



Při plánování zejména procesů osamostatňování klientů a jejich přivykání novému prostředí se musí brát v úvahu reakce klientů. Mentálně postižené osoby v různých situacích reagují odlišně od zdravých osob, proto by všechny metodiky měly vycházet ze znalosti chování klientů a zkušenosti při jejich seznamování s novými podněty.

Organizace úspěšně realizovala jeden z projektů zaměřených na transformaci sociálních služeb. Ze svých zkušeností by se měla poučit a nastavenou metodikou předcházet minulým problémům a opakovat podařené procesy.

## 6 ANALÝZA PŘÍNOSŮ A NÁKLADŮ (COST & BENEFIT)

Některé projekty je velmi obtížné hodnotit pouze na základě finanční analýzy. Jedná se o veřejně prospěšné projekty, jejichž smyslem není maximalizace zisku. U těchto projektů se do hodnocení kromě dopadů na investora zahrnují také dopady, resp. zvýšení užítku dalších subjektů. Hodnocení se provádí Cost & Benefit analýzou (CBA), neboli analýzou nákladů a přínosů, která odpovídá na základní otázku: „Co komu realizace projektu přináší a co komu bere?“ [25]

CBA se rozděluje na finanční analýzu a ekonomickou analýzu. Ekonomická analýza převádí přínosy a dopady na hotovostní toky a zahrnuje je do celkového hodnocení projektu. Nejprve je nutné vymezit tzv. beneficienty projektu a přínosy a ujmy, které jim vzniknou.

### 6.1 Identifikace beneficientů

Beneficientem je jakýkoliv subjekt nebo skupina subjektů, na kterého dopadají kladné i záporné efekty z realizace projektu. [25]

#### **Domov Na Hrádku, o. p. s.**

Realizováním projektu se organizaci sníží náklady na transformační proces, především v oblasti osamostatňování klientů a jejich adaptace v novém prostředí. Zavedením procesů koordinace transformačního procesu pomocí Transformačního plánu dojde ke zlepšení komunikace v organizaci a tím k zefektivnění řešení problému spolupráci mezi odděleními.

Proškolením zaměstnanců se zvýší kvalita poskytovaných služeb, postoj zaměstnanců k uživatelům a loajalita vůči zaměstnavateli. Zlepší se image organizace a zvýší se atraktivita pro současné i potenciální podporovatele.

Nákladem se stane zvýšení mzdových nákladů u proškolených zaměstnanců.

#### **Zaměstnanci**

Zaměstnanci si účastí na kurzech zvýší svou odbornost, získají nové dovednosti a schopnost přizpůsobovat se změnám. Projekt změní jejich pohled na jinou formu poskytování sociálních služeb. Aktivní účast v projektu zajistí zaměstnanci jistotu pracovního místa a možnost kariérního postupu. Zapojení do realizace transformačního procesu bude znamenat lepší finanční hodnocení. Získané znalosti zvýší uplatnění zaměstnanců na trhu práce.

## Klienti

Každý klient bude v péči svého klíčového zaměstnance, který s ním sestaví individuální plán osamostatňování a adaptace podle potřeb klienta, který bude v souladu s novými metodami Transformačního plánu. Klienti budou podstupovat procesy přirozeně, vlastním tempem a na základě efektivních metod.

Absolvování procesů osamostatňování zvýší možnost klientů uplatnit se na trhu práce a povede ke zkvalitnění jejich života v prostředí, které si sami přizpůsobí svým představám.

## Region a celá Česká republika

Projekt přispěje k naplňování regionální i státní strategie transformace sociálních služeb na jiné formy podnikání. Sníží se počet mentálně postižených osob v ústavní péči a budou zařazeny do služby chráněného bydlení.

Příjmem budou zvýšené daňové odvody a zvýšené poplatky za sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem z vyššího ohodnocení zaměstnanců.

## 6.2 Rozložení nákladů projektu v jednotlivých letech

V následující tabulce je provedeno rozpočítání nákladů projektu do jednotlivých let jeho realizace. Náklady roku 2013 jsou počítány od zahájení projektu 1. července 2013, v roce 2015 jsou zahrnuty náklady do 30. června 2015.

Tab. č. 9: Náklady projektu v jednotlivých letech (v Kč)

Druh nákladu	2013	2014	2015
Osobní náklady	435 600	871 200	435 600
Nákup služeb	226 580	423 590	167 580
Monitoring a analýza	60 000	5 000	25 000
Koordinace týmů	42 750	85 500	29 350
Vzdělávání	21 000	143 000	40 000
Poradenství	88 800	148 000	59 200
Ostatní služby	14 030	42 090	14 030
Přímá podpora	11 340	29 897	9 966
Přímé náklady	673 520	1 324 687	613 146
Nepřímé náklady	121 234	238 444	110 366
Celkové náklady	794 754	1 563 131	723 512

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Realizace projektu bude mít vliv na celý proces transformace, který společnost plánuje dokončit v roce 2017. Udržitelnost projektu je plánovaná na 10 let, do roku 2022. Analýza bude provedena pro období 2013 – 2022.

### 6.3 Náklady a výnosy plynoucí z projektu pro Domov Na Hrádku

V úvahu není brána inflace, všechny kurzy proběhnou v požadované kvalitě, zaměstnanci budou navštěvovat kurzy a využívat získané dovednosti v praxi, zlepší se řízení transformačního procesu. V následující části budou vymezeny náklady jako rozdíl mezi situací bez projektu a s projektem.

Náklady na osamostatňování a adaptaci klientů jsou asi 2 500 Kč měsíčně nad rámec ocenění běžných poskytovaných služeb klientům. Celý proces osamostatňování a adaptace trval v minulosti 12 měsíců. Po zavedení metodických postupů se očekává snížení na dobu trvání 8 měsíců a snížení nákladů na 1 900 Kč měsíčně. Náklady budou vynakládány postupně od roku 2014, bude pracováno individuálně s 22 uživateli do konce roku 2022.

Zaměstnanci absolvováním kurzů zvýší svou odbornost, která se promítne ve zvýšení jejich mzdy. Mzdové náklady u proškolených zaměstnanců porostou po absolvovaném vzdělávání o 3 % oproti plánovaným mzdovým nákladům. V roce 2018 budou přijati dva noví sociální pracovníci, v dalších dvou letech bude přijat jeden sociální pracovník. V letech 2018 – 2019 se bude opakovat školení ve stejné oblasti jako v průběhu projektu Cesta životem, ale v menším rozsahu. Toto školení bude hrazeno z vlastních zdrojů.

V následující tabulce jsou vyjádřeny rozdíly mezi náklady na osamostatňování a adaptaci klientů a mzdové náklady v případě bez projektu a s realizací projektu.

**Tab. č. 10: Náklady vyjádřené metodou rozdílu (v tis. Kč)**

Náklad	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Náklady osamostatňování a adaptace klientů bez projektu	0,0	40,0	112,5	195,0	102,5	30,0	80,0	20,0	55,0	15,0
Náklady osamostatňování a adaptace klientů s projektem	0,0	30,4	53,2	95,0	49,4	22,8	38,0	11,4	26,6	7,6
Rozdíl	0,0	9,6	59,3	100,0	53,1	7,2	42,0	8,6	28,4	7,4
Mzdové náklady bez projektu	5 917,0	6 212,5	6 522,5	6 848,1	7 122,3	7 825,8	8 348,3	8 891,7	9 158,5	9 433,2
Mzdové náklady s projektem	5 917,0	6 282,1	6 717,2	7 053,8	7 336,2	8 060,6	8 598,7	9 158,5	9 433,3	9 716,2
Rozdíl	0,0	-69,6	-194,7	-205,7	-213,9	-234,8	-250,4	-266,8	-274,8	-283,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V důsledku komunikace mezi odděleními, společným řešením problémů, předáváním zkušeností se zamezí opakování některých činností. Nastavením procesů vedoucích k transformaci oddělení, především koordinace a řízení, se sníží doba potřebná pro změny. Vykonávaná činnost by měla být efektivnější. Výši ušetřených nákladů nelze stanovit zcela přesně, proto bude použit odhad Domova Na Hrádku, měsíčně dojde k úspoře 4 300 Kč. Tyto náklady budou brány v úvahu od srpna 2014.

Odchod klientů z Domova umožní rozšíření kapacity v Domově pro mentálně postižené o 5 míst, v domově pro seniory o 7 míst. Noví klienti budou přijímáni v období 2018 – 2022. Cena pobytu v Domově bude brána podle současného sazebníku, za ubytování zaplatí klient 180 Kč/noc a 147 Kč za denní stravování. Přijetí nového klienta sebou nese i zvýšení nákladů. V analýze bude předpokládáno, že 95 % z platby od klienta je použito na náklady spojené s jeho pobytem včetně poskytovaných sociálních služeb.

Popsané výnosy a náklady jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tab. č. 11: Hotovostní toky po dobu udržitelnosti projektu (v tis. Kč)**

Hotovostní tok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Zvýšení výnosů rozšířením kapacit Domova	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	107,9	529,7	853,5	1 373,4	1 451,9
Náklady spojené s pobytem nových klientů	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	102,5	503,3	810,8	1 304,7	1 379,3
Náklady na opakované školení	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	26,6	57,0	15,0	0,0	0,0
Úspora nákladů zefektivněním řízení a koordinace	0,0	21,5	51,6	51,6	51,6	51,6	51,5	51,6	51,6	51,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 6.4 Ekonomická analýza

Ekonomická analýza zahrnuje pozitivní a negativní dopady na všechny vymezené beneficienty.

Ubytování klientů v chráněném bydlení je poskytováno za podobnou cenu jako v Domově Na Hrádku. Pokud by se klienti rozhodli sami se osamostatnit, museli by platit nájemné vyšší. Za pobyt v chráněném bydlení zaplatí klient 5 400 Kč měsíčně, ale pokud by se nastěhoval do bytu (se spolubydlícími) bez podpory chráněného bydlení zaplatil by měsíčně asi 6 150 Kč za nájemné, další náklady by vznikly platbami za pravidelné návštěvy pečovatelské služby.

Dodatečné náklady byly vyčísleny jako 1 700 Kč za měsíc. Na komerčním trhu by klient zaplatil o 2450 Kč více. Objekty chráněného bydlení jsou v majetku organizace, z toho důvodu může být stanovena nižší cena nájemného.

Na poskytované služby dostává Domov dotace ze státního rozpočtu. Podporovaná částka na jednotlivce se významně neliší u Domova a chráněného bydlení, proto nebude brána v úvahu.

V osamostatňování klientů budou pomáhat rodiny, opatrovníci a uživatelé chráněného bydlení. Tyto osoby nebudou pobírat žádné odměny. Pokud by obdobnou činnost vykonávaly placené osoby, vznikly by další dodatečné náklady. Zapojení této skupiny osob bude probíhat od srpna 2014 do prosince 2022. Budeme předpokládat, že sociálnímu pracovníkovi nebo zaměstnanci poskytujícímu podporu by byla poskytována odměna 126,8 Kč/hodinu, sazba je stanovena na základě průměrných výdělků v sociálních službách zveřejněných MPSV. [21] Předpokladem je, že se zapojí 35 osob z řad rodin a opatrovníků a 15 uživatelů chráněného bydlení. První zmínění se budou věnovat klientům 20 hodin měsíčně, průměrně se každý měsíc zapojí 8 osob, v roce 2021 5 osob a v roce 2022 4 osoby. Uživatelé chráněného bydlení poskytnou podporu celkově 10 hodin měsíčně.

Klienti budou moci snáze najít uplatnění na trhu práce a získat vlastní finanční prostředky. Organizace odhaduje, že 5 klientů získá práci na částečný úvazek (0,4), 7 klientů bude pracovat na základě dohody o pracovní činnosti a dále budou nabízeny od veřejnosti možnosti sezónních brigád. U klientů není předpoklad snížení stupně invalidity, z toho důvodu se nebudou snižovat ani jejich důchody placené státem.

Klienti jsou zaměstnáváni v oblasti úklidu, údržby, výpomoci v prádelnách a kuchyních, na obecních úřadech atd. V těchto místech nemusí být zřizováno zaměstnavatelem chráněné pracovní místo, ale zaměstnavatel dostává příspěvek od státu na zaměstnávání postižených osob, vypočítávaný z vyplácené mzdy. Maximální příspěvek může být ve výši 8 000 ročně. Příspěvky jsou poskytovány u 5 klientů zaměstnaných na částečný úvazek a to ve výši 3 200 Kč ročně. Další zvýhodnění pro zaměstnavatele je možnost odečtu slevy na dani ve výši 18 000 Kč na zdravotně postiženého zaměstnance. Možnost odečtu na dani není zahrnuta v analýze.

Tab. č. 12: Hotovostní toky vycházející z ekonomické analýzy projektu (v tis. Kč)

Hotovostní tok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Úspora klientů	0,0	0,0	58,8	20,6	372,4	441,0	499,8	558,6	597,8	637,0
Zapojení dobrovolníků	0,0	107,8	258,7	258,7	258,7	258,7	258,7	258,7	167,4	136,9
Platy klientů	0,0	15,0	69,0	198,2	234,2	255,6	280,0	328,3	343,3	369,3
Příspěvky státu na zaměstnávání postižených osob	0,0	1,6	7,2	9,6	9,6	11,7	12,8	14,1	16,0	16,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zisk dodavatele zvýší daňové odvody. Budeme vycházet z toho, že marže dodavatele bude 15 %, potom daň z příjmů právnické osoby ve výši 19 % z hospodářského výsledku bude v prvním roce 11 204 Kč a ve druhém roce 12 102 Kč. Daň z příjmů právnických osob nebude brána v úvahu u příjmů Domova Na Hrádku, popisovaná činnost je pro organizaci činností naplňující poslání a tyto příjmy nejsou předmětem daně.

## 6.5 Neocenitelné přínosy

Část přínosů nelze finančně ocenit. Tyto celospolečenské přínosy budou pouze slovně popsány.

### **Pozitivní postoj zaměstnanců ke změnám v organizaci, zvýšení loajality zaměstnanců**

Zaměstnancům vznikne přínos v podobě získaných znalostí, které zvýší jejich uplatnění na trhu práce. Pro organizaci se stanou klíčovými pracovníky pro naplňování strategie rozvoje. Uvědomění si vlastní důležitosti zvedne zaměstnancům sebevědomí. Realizovanými aktivitami Domov potvrdí, že ho zajímá názor zaměstnanců a nejsou mu lhostejní.

Pozitivní atmosféra na pracovišti povede ke zlepšení vztahů uvnitř oddělení, s nadřízenými i v celé organizaci. Zaměstnanci budou ochotní otevřeně řešit problémy na pracovišti a hledat nejlepší možná řešení. Významným přínosem bude vstřícnější a osobnější chování ke klientům, rodinným příslušníkům i k veřejnosti.

Uvedené změny v chování zaměstnanců a jejich vnímání dění v organizaci přinese zvýšení motivace zaměstnanců. Celkově se sníží důvody k opuštění organizace a vyhledání nového pracovního místa.

Uvedené přínosy nelze jednoznačně finančně vyjádřit, částečně bychom je mohli zahrnout do úspor procesů v organizaci a do zvyšování mezd zaměstnancům. Celkově ale nelze vyčíslit pocity a postoje jednotlivých zaměstnanců.

### **Vytvoření podmínek pro dokončení procesu transformace sociálních služeb**

Vzniklé jednotné postupy a stanovené metodiky povedou k jasně vymezené strategii dosažení transformace sociálních služeb. Koordinace uvnitř oddělení i na úrovni organizace přinese výrazné urychlení a zefektivnění celého procesu. Proces podpoří vzdělání pracovníci a klienti ochotní přijmout změnu.

Celospolečenským přínosem bude možnost umístění 15 nových klientů do chráněného bydlení, rozšíření chráněného bydlení a zavedení podporovaného bydlení.

Vytvořené podmínky se promítnou v možnosti realizovat další projekty k dosažení strategie. Pro tuto analýzu nelze najít vhodné finanční ohodnocení.

### **Zkvalitnění života klientů**

Klienti získají možnost žít v prostředí, které si utvoří podle svých představ. Obytný prostor bude vypadat podle jejich individuálních přání a potřeb, podílet se budou na rozhodování o vybavení a zařízení. Získají podporu v navazování vztahů se svým okolím, které mentálně postiženým osobám často činí problémy. Na rozdíl od ústavní péče budou mít klienti možnost žít v partnerském vztahu a budovat si rodinné zázemí. V každém chráněném bydlení bude komunita obyvatelů vytvářet rodinné klima.

Jedním z přínosů bude vlastní nakládání s časem. Každý klient si bude rozvrhovat denní aktivity podle svého uvážení, zejména na začátku bude poskytnuta podpora sociálními pracovníky. Klienti budou svůj čas rozdělovat mezi péči o domácnost, volnočasové aktivity, návštěvy Domova Na Hrádku, zdravotních zařízení, popřípadě zaměstnání. Získají určitou volnost v rozvržení svého času na rozdíl od pobytu v Domově.

Přínos bude realizace projektu znamenat i pro ostatní klienty Domova Na Hrádku. Odchodem 15 klientů větší prostor pro ubytované klienty, bude nadále pokračovat zvětšování pokojů a ve větší míře se pokoje budou individuálně přizpůsobovat klientům.

Problémem při kvantifikaci tohoto přínosu je nejasná definice „zkvalitnění života klientů“, souhrnně by mohla být vyjádřena jako soubor pocitů jedince a prostředí, ve kterém žije. Další překážkou je subjektivní hodnocení samotných klientů. Každý má jiné preference a někteří upřednostňují hromadné pobytové zařízení před soukromím chráněného bydlení.

### **Získání schopností a dovedností klientů pro samostatný život, získání sebedůvěry**

Klienti získají větší sebedůvěru plynoucí z nižší míry závislosti na svém okolí. Budou se zvyšovat jejich schopnosti a dovednosti nutné k běžnému životu. Přínosem bude schopnost



základních úkonů péče o domácnost, obsluha domácích spotřebičů, vaření jednoduchých jídel nebo rozvržení si svého volného času.

Osamostatňování klientů přispěje k integraci do běžného života a do společnosti. Postupně se bude moci snižovat poskytovaná podpora ze strany sociálních pracovníků.

Zde jsou podobné překážky pro stanovení finančního ohodnocení jako v předchozím případě. Schopnosti a dovednosti klientů nelze relevantně vyjádřit. Možnost kvantifikace je u snižování podpory sociálních pracovníků. Tito pracovníci budou i nadále zaměstnanci Domova a bude jim vyplácena mzda, proto nebylo vyjádřeno snižování těchto nákladů. Navíc se jedná o dlouhý časový horizont, který by překročil stanovené období dopadu projektu.

### **Zlepšení komunikace uvnitř organizace**

Nutnost zapojení oddělení a koordinace činností napříč celou organizací povede ke zlepšení komunikace. Oddělení budou spolupracovat na koordinačních strategiích a na navrhování metodických postupů. Sdělováním důležitých informací mezi odděleními vznikne otevřenější způsob komunikace a řešení problémů. Zlepšující se komunikace přispěje ke zlepšení vztahů na pracovišti i mezi klienty.

### **Upevnění image společnosti**

Sjednocení postoje vedení i zaměstnanců v procesu transformace sociálních služeb bude utvářet kladný obraz o fungování celé organizace. Veřejnost bude Domov vnímat jako moderní centrum pro poskytování sociálních služeb, které klade zásadní důraz na kvalitu života klientů.

Vytvořená image usnadní získávání finančních prostředků z okolí, podporovatelé budou ochotnější dát své prostředky společnosti, která má kladné jméno a neustále je možné u ní sledovat rozvoj a snahu o zlepšování poskytovaných služeb. Zaměstnavatelé budou více motivováni zaměstnávat mentálně postižené osoby.

## **6.6 Hodnocení přínosů a nákladů projektu**

Celkové zhodnocení výše uvedených přínosů a nákladů pro jednotlivé beneficienty je vyjádřeno v následující tabulce.

Zvýšení mezd zaměstnanců je zahrnuto u třech beneficiantů. Pro Domov je tato položka nákladem, pro zaměstnance a stát přínosem.

Tab. č. 13: Přínosy a náklady projektu (v tis. Kč)

Beneficiant	Hotovostní tok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Domov	Zvýšení výnosů rozšíření kapacit Domova	0	0	0	0	0	107,9	529,7	853,5	1 373,4	1 451,9
	Náklady spojené s pobytem nových klientů	0	0	0	0	0	-102,5	-503,3	-810,8	-1 304,7	-1 379,3
	Úspora nákladů na osamostatňování klientů	0,0	9,6	59,3	100,0	53,1	7,2	42,0	8,6	28,4	7,4
	Úspora nákladů zefektivněním řízení a koordinace	0,0	21,5	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6
	Zvýšení mzdových nákladů	0,0	-69,6	-194,7	-205,7	-213,9	-234,8	-250,4	-266,8	-274,8	-283,0
	Náklady na opakované školení	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-26,6	-57,0	-15,0	0,0	0,0
	Úspory vzniklé zapojením dobrovolníků	0,0	107,8	258,7	258,7	258,7	258,7	258,7	258,7	258,7	167,4
Klienti	Úspora klientů za bydlení	0,0	0,0	58,8	20,6	372,4	441,0	499,8	558,6	597,8	637,0
	Platy klientů	0,0	15,0	69,0	198,2	234,2	255,6	280,0	328,3	343,3	369,3
Zaměstnanci	Zvýšení číaté mzdy	0,0	34,0	101,5	107,3	111,5	122,4	130,6	139,1	143,3	147,6
Stát	Daň z příjmu FO	0,0	6,9	26,8	28,3	29,5	32,3	34,5	36,8	37,9	39,0
	SPZ placené zaměstnavatelem	0,0	18,0	50,5	53,3	55,5	60,9	64,9	69,2	71,2	73,4
	SPZ placené zaměstnancem	0,0	5,7	15,9	16,8	17,4	19,1	20,4	21,7	22,4	23,1
	Daň z příjmu PO	10,1	10,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Příspěvky státu na zaměstnávání postižených osob	0,0	-1,6	-7,2	-9,6	-9,6	-11,7	-12,8	-14,1	-16,0	-16,0
Náklady spojené s projektem		794,8	1 563,1	723,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Výsledné roční CF		-784,7	-1 404,9	-233,3	619,5	960,4	981,2	1 088,8	1 219,3	1 241,2	1 258,8
Diskontované CF		-747,3	-1 274,3	-201,6	509,6	752,5	732,2	773,8	825,3	800,1	772,8
Kumulované diskontované toky			-2 021,6	-2 223,2	-1 713,5	-961,1	-228,9	544,8	1 370,2	2 170,2	2 943,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Projekt je hodnocen pomocí čisté současné hodnoty počítané podle následujícího vzorce:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

kde:

NPV ...čistá současná hodnota investice,

$CF_t$ ...hotovostní tok plynoucí z investice v období t,

r...diskontní sazba,

t...období (rok) od 0 do n.

Čistá současná hodnota vyjadřuje součet hodnoty budoucích hotovostních toků a hotovostního toku v nultém roce. Projekt je přijatelný, pokud je výsledek kladný.

U analýzy nákladů a přínosů se používají ještě další ukazatele:

- vnitřní výnosové procento (IRR):

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

Vnitřní výnosové procento udává výši diskontní sazby, při níž je NPV rovna nule.

- index rentability (NPV/I)

$$\frac{NPV}{I} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{(-CF_0)}$$

kde I je velikost investičních výdajů v nultém období.

Tento ukazatel může být interpretován jako procento ziskovosti projektu měřené čistou současnou hodnotou.

- doba návratnosti – počet let, kdy se kumulované hotovostní toky vyrovnají počátečnímu výdaji.

K diskontování peněžních toků byla dlouhodobá společenská diskontní sazba pro diskontování CBA ve výši 5 %.

Čistá současná hodnota projektu při započítání ekonomických přínosů vyšla kladná ve výši 2 804 600 Kč. Projekt je přijatelný, pokud bereme v úvahu udržitelnost 10 let. Projekt je kladný pouze v případě, že budeme brát v úvahu celospolečenské přínosy. V opačném případě by čisté toky hotovosti byly po celou uvažovanou dobu záporné a i NPV by vyšla záporná.

Náklady budou hrazeny poskytnutou dotací. V roce 2013 předpokládá Domov dotaci v září ve výši 605 834 Kč, zbytek nákladů ve výši 140 366 Kč bude hrazen z vlastních zdrojů a od podporovatelů. V dalších letech by měly být náklady kryté výhradně z dotace na realizaci projektu, v případě nepokrytí nákladů z dotace v daném roce budou použity zdroje od podporovatelů a od klientů.

V analýze by mohla být zahrnuta ještě výše dotace, v tom případě by byla benefitem pro příjemce Domov Na Hrádku. Důraz je kladen na celospolečenské přínosy, které organizaci nepokryjí vzniklé náklady. Z toho důvodu je nutná dotace pro realizaci projektu a pro udržitelnost aktivit projektu v dalších letech.

### **6.7 Citlivostní analýza**

Analýza zkoumá, jaký vliv mají proměnlivé a nejisté předpoklady projektu uvedené v CBA na určitý ukazatel, zde na čistou současnou hodnotu. Postupně se zhorší jednotlivé předpoklady o 10 %, ostatní předpoklady zůstanou neměnné.

Tab. č. 14: Změny ukazatele NPV při změně předpokladů o 10 % (v tis. Kč)

Beneficiant	Hotovostní tok	NPV původní	NPV po změně	Změna v %
Domov	Zvýšení výnosů rozšíření kapacit Domova	2 945,17	2 664,0	-9,55%
	Náklady spojené s pobytem nových klientů	2 945,17	2678,091	-9,07%
	Úspora nákladů na osamostatňování klientů	2 945,17	2 920,40	-0,84%
	Úspora nákladů zefektivněním řízení a koordinace	2 945,17	2 913,04	-1,09%
	Zvýšení mzdových nákladů	2 945,17	2 945,17	0,00%
	Náklady na opakované školení	2 945,17	2 938,2	-0,24%
	Úspory vzniklé zapojením dobrovolníků	2 945,17	2 797,17	-5,02%
Klienti	Úspora klientů za bydlení	2 945,17	2 725,35	-7,46%
	Platy klientů	2 945,17	2 797,21	-5,02%
Zaměstnanci	Zvýšení mzdy	2 945,17	2 945,17	0,00%
Stát	Daň z příjmu FO	2 945,17	2 945,17	0,00%
	SPZ placené zaměstnavatelem	2 945,17	2 945,17	0,00%
	SPZ placené zaměstnancem	2 945,17	2 945,17	0,00%
	Daň z příjmu PO	2 945,17	2 943,01	-0,07%
	Příspěvky státu na zaměstnávání postižených osob	2 945,17	2 935,95	-0,31%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

U mzdových nákladů a souvisejících položek nebyla citlivost na NPV počítána. Toků se záporným znaménkem odpovídá u jiných beneficentů tok s kladným znaménkem, z toho důvodu se v konečném výsledku tyto změny neprojeví.

Z tabulky vidíme, že nejcitlivějšími položkami jsou výnosy z rozšíření kapacity Domova a náklady spojené s pobytem nových klientů. U těchto ukazatelů vyšla vysoká citlivost, protože se měnil pouze jeden z těchto faktorů. Ve skutečnosti jsou do značné

míry provázané a se snížením výnosů od nových klientů dojde pravděpodobně i ke změně příslušných nákladů a naopak.

Významných hodnot dosáhly negativní změny u úspor klientů za bydlení, úspor vzniklých zapojením dobrovolníků a platů klientů. Uvedené položky jsou ekonomickým přínosem, neprojeví se přímo v hospodaření Domova. Přesto jsou základním ukazatelem udržitelnosti projektu.

## **7 HARMONOGRAM POSTUPOVÝCH KROKŮ VZHLEDEM K PODMÍNKÁM POSKYTNUTÍ PODPORY**

Harmonogram postupových kroků se odvíjí od zveřejnění konkrétní výzvy k podávání žádostí o podporu z daného operačního programu.

Organizace začala zpracovávat projekt od ledna 2013, ale již v roce 2012 byla provedena průzkumná šetření mezi klienty, zaměstnanci a veřejností. Projekt byl zpracováván jako součást dlouhodobého procesu transformace sociálních služeb v Domově Na Hrádku, která má usnadnit její další průběh.

Žádost bude podána na základě výzvy č. 87 pro operační program Lidské zdroje a zaměstnanost oblast podpory 3. 1 – Podpora procesu transformace pobytových sociálních služeb. Výzvu vyhlásilo Ministerstvo práce a sociálních věcí 23. února 2012. Pro organizaci je relevantní 6. kolo této výzvy, pro které je stanoveno uzavření příjmu žádostí na 30. dubna 2013. Projekt bude do tohoto termínu zpracován do podoby elektronické žádosti v aplikaci Benefit7 a zároveň bude předložen v listinné podobě.

Žádost musí obsahovat všechny předepsané náležitosti a přílohy. Po přijetí bude žádost nejprve formálně hodnocena, při nevyhovění bude Domov Na Hrádku vyzván k odstranění formálních nedostatků. Dále se hodnotí přijatelnost projektu, nesplnění kritérií přijatelnosti znamená vyřazení žádosti. Poté probíhá věcné hodnocení žádosti, kde jsou přidělovány body podle zadaných kritérií. Na základě stanovených kritérií získají projekty bodové ohodnocení, projekt musí získat minimálně 65 bodů ze 100 za obecná kritéria.

Výběrová komise zasedne 30. června 2013 a nejpozději do 15. července musí rozhodnout o výběru projektů, které získají dotaci. Žadatelé se schválenou žádostí bude zasláno vyrozumění o přidělení finančních prostředků. Seznam schválených žádostí bude zveřejněn také elektronicky. Po předložení prohlášení o bezdlužnosti, prohlášení o závažných změnách, prohlášení, že projekt nečerpá jiné veřejné prostředky a bankou potvrzený Formulář finanční identifikace bude podepsán právní akt o poskytnutí podpory.

V případě přijetí projektu bude zahájena jeho realizace 1. července 2013. První měsíc budou prováděny pouze přípravné akce. Zahájena bude příprava výběrového řízení

na získání externího dodavatele. Předpokládaný termín uskutečnění výběrového řízení je 31. 7. – 31. 8. 2013. Dále bude realizace probíhat podle harmonogramu plánovaných aktivit.

V průběhu realizace projektu bude organizace dokládat naplňování monitorovacích indikátorů, jejichž hodnoty byly uvedeny v žádosti o dotaci. Organizace bude muset vykazovat plnění indikátorů v monitorovacích zprávách – zpráva o zahájení realizace projektu, průběžné monitorovací zprávy a závěrečná monitorovací zpráva.

Předpokládané datum ukončení realizace projektu je po 24 měsících od jeho zahájení, tedy 30. června 2015.

**Tab. č. 15: Harmonogram postupových kroků vzhledem k poskytnutí dotace**

Název aktivity	Měsíc											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Rok 2012												
Vyhlášení výzvy č. 87 pro OP Lidské zdroje a zaměstnanost												
Rok 2013												
Zpracovávání projektu "Cesta životem - stejné šance a příležitosti"												
Uzavření příjmu žádostí pro 6. kolo výzvy č. 87												
Podání žádosti k projektu "Cesta životem - stejné šance a příležitosti"												
Hodnocení přijatých žádostí												
Rozhodnutí o projektech, které získají dotaci												
Realizace projektu												
Rok 2014												
Realizace projektu												
Rok 2015												
Realizace projektu												

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013



## 8 ZÁVĚR

Diplomová práce byla vypracována na téma: „Formulace projektu ucházejícího se o podporu z fondů EU.“ Cílem bylo formulovat projekt obecně prospěšné společnosti, který bude odpovídat zvolené strategii rozvoje organizace a zároveň bude mít možnost získat dotaci z fondů Evropské unie, konkrétně z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Zvolená obecně prospěšná společnost Domov Na Hrádku se v příštích letech chce stát centrem sociálních služeb, proto došlo v roce 2012 ke změně z příspěvkové organizace na obecně prospěšnou společnost. Změna se projevila zejména v získávání finančních zdrojů, kde bude kladen větší důraz na vícezdrojovost. V druhé kapitole byla prezentována strategie rozvoje pro období 2007 – 2013, která je zaměřena z velké části na transformaci poskytovaných sociálních služeb. Z popsané strategie vyplynuly strategické cíle zaměřující se na rozšiřování kapacity služeb, získávání finančních zdrojů a realizaci projektů.

Na základě získaných informací byl sestaven projekt „Cesta životem – stejné šance a příležitosti“. Hlavním cílem projektu je vytvořit vhodné podmínky pro naplnění procesu transformace. Cílovou skupinou je nezisková organizace Domov Na Hrádku a její zaměstnanci, kteří projdou vzdělávacími kurzy. Sekundární cílovou skupinou jsou klienti, tedy mentálně postižené osoby, jimž projekt přinese osamostatnění a zkvalitnění života. Projekt byl rozdělen do 6 klíčových aktivit, které budou probíhat od července 2013 do června 2015. Identifikována byla rizika plynoucí z nezájmu zaměstnanců o transformaci, obav klientů z nového prostředí, nedostatku podpory pro služby a neodborné spolupráce dodavatele. Předpokládaným přínosem bude dokončení procesu transformace.

Zkoumána byla připravenost interních procesů k realizaci strategie a tím i k realizaci popsaného projektu. V organizaci byly popsány řídicí, hlavní a podpůrné procesy a byl naznačen jejich průběh napříč organizační strukturou. Analýzou lidských, informačních a finančních zdrojů byly zjištěny nedostatky v lidských zdrojích. Obsazeno bude muset být místo fundraisera a přijati budou dva sociální pracovníci. Naplnění projektu bude vyžadovat zaměření na procesy strategické plánování, zajišťování lidských zdrojů a poskytování sociálních služeb.

Dále byly popsány předpokládané přínosy projektu. Projekt by měl zkvalitnit řízení procesu transformace, zlepšit postoj zaměstnanců k novým metodám práce, zlepšit komunikaci v organizaci, snížit náklady na přípravu a adaptaci klientů pro chráněné bydlení, zvýšit efektivnost sociálních služeb v chráněném bydlení a změnit pohled na poskytované služby. Zároveň realizace projektu může být ohrožena riziky jak vnitřními, tak vnějšími. Po stanovení významnosti jednotlivých rizikových faktorů byly jako nejzávažnější identifikovány: nezáměr zaměstnanců, odchod proškolených zaměstnanců, obavy uživatelů ze změny ústavní péče a neodborná spolupráce dodavatele. Eliminace rizikových faktorů bude spočívat v úzkém zapojení klientů a zaměstnanců do procesu transformace, představovány budou příklady dobré praxe. Zaměstnancům se pozitivní přístup projeví v hodnocení. Klienti budou seznamováni s chráněným bydlením uživateli, kteří již procesem prošli. Spolupráce s dodavatelem bude podrobně definována v uzavřené smlouvě.

V další části práce bylo přistoupeno k hodnocení projektu. Projekt „Cesta životem – stejné šance a příležitosti“ by byl obtížně hodnotitelný finančními ukazateli, z toho důvodu byla provedena Cost & Benefit analýza neboli analýza přínosů a nákladů. Použití této analýzy umožňuje zahrnout do hodnocení také celospolečenské přínosy. V kapitole byli identifikováni beneficianti projektu a vymezeny dopady projektu na tyto skupiny. Pokud to bylo možné, došlo k převodu přínosů a nákladů na hotovostní toky, v opačném případě byly neocenitelné přínosy popsány slovně. Celkové hodnocení projektu podle ukazatele čisté současné hodnoty ukázalo, že při zahrnutí celospolečenských přínosů po dobu udržitelnosti, je projekt přijatelný. Jako doba udržitelnosti bylo zvoleno období 10 let.

V závěru práce byly shrnuty postupné kroky vedoucí k poskytnutí dotace z fondů Evropské unie. Projekt bude usilovat o podporu z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Žádost bude podána do 30. dubna 2013 v rámci výzvy č. 87 – Podpora procesu transformace sociálních služeb.

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Průběh transformačního procesu .....	25
Tab. č. 2: Harmonogram klíčových aktivit projektu .....	34
Tab. č. 3: Rozpočet projektu (v Kč) .....	39
Tab. č. 4: Zvolené monitorovací indikátory .....	40
Tab. č. 5: Zhodnocení připravenosti lidských zdrojů – 1. část .....	51
Tab. č. 6: Zhodnocení připravenosti lidských zdrojů – 2. část .....	52
Tab. č. 7: Zhodnocení připravenosti lidských zdrojů – 3. část .....	53
Tab. č. 8: Ohodnocení rizikových faktorů .....	66
Tab. č. 9: Náklady projektu v jednotlivých letech (v Kč) .....	74
Tab. č. 10: Náklady vyjádřené metodou rozdílu (v tis. Kč) .....	75
Tab. č. 11: Hotovostní toky po dobu udržitelnosti projektu (v tis. Kč).....	76
Tab. č. 12: Hotovostní toky vycházející z ekonomické analýzy projektu (v tis. Kč) .....	78
Tab. č. 13: Přínosy a náklady projektu (v tis. Kč).....	81
Tab. č. 14: Změny ukazatele NPV při změně předpokladů o 10 % (v tis. Kč).....	84
Tab. č. 15: Harmonogram postupových kroků vzhledem k poskytnutí dotace .....	87

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Struktura finančních zdrojů při současné právní formě .....	15
Obr. č. 2: Struktura finančních zdrojů v minulosti.....	16
Obr. č. 3: Portfolio klientů využívajících nabízené služby.....	17
Obr. č. 4: Organizační struktura realizačního týmu .....	36
Obr. č. 5: Organizační struktura organizace .....	42
Obr. č. 6: Matice posouzení významnosti rizikových faktorů.....	67

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná literatura

- [1] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2009, 303 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [2] CABADA, Ladislav a Tereza ZÍKOVÁ. *Projektové řízení ve veřejném sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 155 s. ISBN 978-80-7380-068-0.
- [3] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-856-0338-1.
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [5] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2004, 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
- [6] NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací: (teorie a praxe)*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2008, 223 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1473-4.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří a kol. *Řízení neziskových organizací: První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vydání. Praha: Lotos, 1996. 186 s. ISBN 80-238-0442-1.
- [8] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- [9] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [10] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

[11] ŠMAHELOVÁ, E. *Strategický management u neziskových organizací*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 103 s., 2011.

[12] ŠULÁK, Milan, Emil VACÍK a Jarmila IRCINGOVÁ. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. 1. vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2007, 159 s. ISBN 978-80-7043-612-7.

[13] ŠVESTKOVÁ, Renata a Jaroslava EISERTOVÁ. *Problematika nestátních neziskových organizací ve vztahu ke zdravotně sociální oblasti*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2012, 85 s. ISBN 978-80-7394-359-2.

### **Elektronické zdroje**

[14] *Analýza sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením ve Středočeském kraji* [online]. Odbor sociálních věcí Krajského úřadu Středočeského kraje, 2010 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.kr-stredocesky.cz/NR/rdonlyres/B329FDB7-CD5C-43BF-9A97-C8B6956008BC/107488/AnalýzaZP1.pdf>.

[15] ANDERLE, Pert. *Útržky z historie občanské společnosti: Máme na čem stavět* [online]. 2002 [cit. 2013-04-24] Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_541/fakta\\_neziskovky-v\\_historie-neziskoveho-sektoru-v/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_541/fakta_neziskovky-v_historie-neziskoveho-sektoru-v/).

[16] Czech.cz.: *Neziskový sektor* [online]. 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>.

[17] *Domov Na Hrádku, o. p. s.* [online]. ©2010 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.usphradek.cz/hranene-bydleni/>.

[18] *Guide to Cost Benefit Analysis of Investment Projects* [online]. 2008 [cit. 2013-04-16] Dostupné z: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/cost/guide2008\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide2008_en.pdf).

[19] *Metodika monitorovacích indikátorů operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: [http://www.esfcr.cz/file/8258\\_1\\_1/download/](http://www.esfcr.cz/file/8258_1_1/download/).

- [20] *Metodika způsobilých výdajů operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: [http://www.esfcr.cz/file/8418\\_1\\_1/download/](http://www.esfcr.cz/file/8418_1_1/download/).
- [21] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *ISPV – Informační systém o průměrných výdělcích* [online]. 2012 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ISPV.php?sfera=2&sz=2&txt=&ok=Najdi&szp=3>.
- [22] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Podpora transformace sociálních služeb* [online]. Aktualizace 27. 5. 2010 [cit. 2013-03-27] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7058>.
- [23] *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. Revize č. 2, 2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: [http://www.esfcr.cz/file/4976\\_3\\_1/download/](http://www.esfcr.cz/file/4976_3_1/download/).
- [24] *Příručka pro žadatele o finanční podporu z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. 2012 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: [http://www.esfcr.cz/file/8416\\_1\\_1/download/](http://www.esfcr.cz/file/8416_1_1/download/).
- [25] SIEBER, Patrik. *Analýza nákladů a přínosů, metodická příručka* [online]. 2004 [cit. 2013-04-16] Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/3a86fbee-beab-48cb-8ad1-aa9ed89af9bc/1136372212-zpracov-n-anal-zy-n-klad-a-p-nos>.
- [26] Strukturalni-fondy.cz: *Informace o fondech EU* [online]. 2006 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>.
- [27] Strukturalni-fondy.cz: *Operační programy 2007 – 2013* [online]. 2006 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013>.
- [28] *Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve Středočeském kraji na období 2012 – 2013* [online]. Odbor sociálních věcí Krajského úřadu Středočeského kraje, 2011 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.kr-stredocesky.cz/NR/ronlyres/F8E2C328-F5F2-40AD-BDA9-172CF24BAB53/0/StrednedobyplanrozvojesociálníchslužebveStredoceskekrajinaobdobi20122013.pdf>.

[29] *Výběrové šetření zdravotně postižených VŠPO 07* [online]. Český statistický úřad, 2008 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/4100269DD7/\\$File/330908j3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/4100269DD7/$File/330908j3.pdf).

[30] *Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ* [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: [http://www.esfcr.cz/file/8226\\_6\\_1/download/](http://www.esfcr.cz/file/8226_6_1/download/).

[31] *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách* [online]. 2006 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108\\_2006\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf).

[32] *Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech* [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-248-1995-sb-o-obecne-prospesnych-spolecnostech/>.

### **Ostatní zdroje**

Interní materiální Domova Na Hrádku, o. p. s.



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Příloha A: Rozdíly mezi příspěvkovou organizací a obecně prospěšnou společností

Příloha B: Příloha B: Shrnutí možnosti podpory z fondů EU

Příloha C: Příloha C: Shrnutí operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost

Příloha D: Příloha D: Shrnutí textu výzvy č. 87 OP LZZ

## Příloha A: Rozdíly mezi příspěvkovou organizací a obecně prospěšnou společností

	<b>Příspěvková organizace</b>	<b>Obecně prospěšná společnost</b>
Právní postavení	Veřejnoprávní subjekt	Soukromoprávní subjekt
Právní zodpovědnost	Ředitel, zřizovatel	Správní rada
Poskytování informací (podle Zákona č. 106/1991 Sb.)	Povinné	Nepovinné, povinné pouze když je zakladatelem územní samosprávním celem
Řešení zásadních otázek (strategie, rozpočet, organizační struktura...)	Zřizovatel	Správní rada
Rozhodovací a kontrolní orgány	Zaměstnanci zřizovatele	Správní a dozorčí rada
Jmenování ředitele	Zřizovatel	Správní rada
Poskytování finančních zdrojů od zřizovatele/zakladatele	Zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz	Zakladatel není povinen poskytovat finanční podporu
Ručení za půjčky	Zřizovatel	Členové správní rady, ředitel
Finanční zdroje organizace	Příjmy od zřizovatele, dotace od státních a veřejných institucí, dary nadací a nadačních fondů, dary právnických a fyzických osob, příjmy z vlastní činnosti	Státní a veřejné dotace, dary nadací a nadačních fondů, dary právnických a fyzických osob, příjmy z vlastní činnosti
Rozhodování o použití zisku	Zřizovatel	Správní rada
Tvorba fondů	Rezervní fond, Investiční fond, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb	Rezervní fond
Změny rozpočtu a aktivit v průběhu roku	Schvaluje zřizovatel a poskytovatelé dotací	Schvaluje správní rada a poskytovatelé dotací
Mzdy zaměstnanců	Podle platových tříd a tarifů	Smluvní, schvaluje správní rada (většinou plat ředitele a celkové personální výdaje)
Vlastnictví nemovitého majetku	Užívá a spravuje majetek, který je ve vlastnictví zřizovatele	Může mít majetek ve svém vlastnictví

Zdroj: [1, 8]

## **Příloha B: Shrnutí možnosti podpory z fondů EU**

### **Fondy Evropské unie**

Vstupem do Evropské unie získala Česká republika možnost čerpat finance z Evropských fondů. Fondy EU napomáhají realizovat evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti a mají podporovat udržitelný rozvoj ekonomických činností, vysokou úroveň zaměstnanosti, ochranu a zlepšování životního prostředí na území EU. Rozdělované finanční prostředky mají přispět ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi jednotlivými regiony. Členským státům jsou přidělovány finanční prostředky na stanovené programové období, v současnosti 2007 – 2013. Na základě definovaných cílů a priorit, které vycházejí z Národního rozvojového plánu pro Českou republiku a Národního strategického referenčního rámce pro období 2007 – 2013, má Česká republika možnost čerpat celkem 26,7 mld. euro z fondů EU. [26]

### **Cíle regionální politiky**

Regionální politika sleduje tři cíle:

- Konvergence: Cíl podporuje hospodářský a sociální rozvoj regionů s hrubým domácím produktem na obyvatele nižším než 75 % průměru pro celou EU. V České republice toto kritérium splňují všechny regiony soudržnosti kromě Hlavního města Prahy.
- Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost: Cíl zahrnuje regiony přesahující svým hrubým domácím produktem na obyvatele 75 % průměru celé EU. V České republice splňuje podmínky pouze region Hlavního města Prahy.
- Evropská územní spolupráce: Cíl podporuje přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráci regionů. [26]

### **Evropské fondy**

Zdrojem financí jsou tři evropské fondy:

- Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF): Fond je zaměřen na modernizaci a posilování hospodářství. Finanční prostředky jsou určeny pro všechny tři cíle, proto disponuje největším objemem peněžních prostředků. Podporovány jsou investiční projekty.

- Evropský sociální fond (ESF): Fond podporuje oblast zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. Posiluje sociální programy, pomáhá rizikovým skupinám obyvatel, podporuje rovné příležitosti na trhu práce. Prostředky jsou poskytovány na neinvestiční projekty.
- Fond soudržnosti (FS): Fond je určen na podporu rozvoje chudších států. Podporuje investiční projekty se zaměřením na dopravní infrastrukturu, ochranu životního prostředí, oblast energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů. Čerpat prostředky mohou pouze členské státy s hrubým národním důchodem na obyvatele pod 90 % průměru EU, které mají sestaven program ke splnění podmínek hospodářského sblížení.

První dva fondy jsou označovány také jako strukturální.

Spojením mezi evropskými fondy a příjemci podpory jsou vypracované operační programy, vyjednané členskou zemí a Evropskou komisí. [26]

### **Operační programy**

Pro období 2007 – 2013 má Česká republika vyjednáno 26 operačních programů.

#### **Tematické operační programy s vyšší přidělené podpory z fondů EU (v mld. EUR)**

Název operačního programu	Přidělená podpora
OP Doprava	5,82
OP Životní prostředí	4,92
OP Podnikání a inovace	3,12
OP Výzkum a vývoj pro inovace	2,07
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	1,88
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	1,83
Integrovaný OP	1,62
Technická pomoc	0,23
<b>Celkové finanční prostředky</b>	<b>21,49</b>

Sedm regionálních operačních programů (ROP) je rozděleno podle regionů soudržnosti

**Regionální operační programy s vyšší přidělené podpory z fondů EU (v mil. EUR)**

Název operačního programu	Přidělená podpora
ROP NUTS II Severozápad	762,77
ROP NUTS II Moravskoslezsko	734,27
ROP NUTS II Jihovýchod	720,36
ROP NUTS II Severovýchod	671,29
ROP NUTS II Střední Morava	672,24
ROP NUTS II Jihozápad	633,65
ROP NUTS II Střední Čechy	571,72
Celkové finanční prostředky	4 766,30

**Programy relevantní pro Prahu s vyšší přidělené podpory z fondů EU (v mil. EUR)**

Název operačního programu	Přidělená podpora
OP Praha Konkuranceschopnost	241,20
OP Praha Adaptabilita	108,39
Celkové finanční prostředky	349,59

Zdroj: [27]

Zbylé operační programy se zaměřují na přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráci regionů. Česká republika může čerpat celkově 0,39 mld. eur na tyto operační programy.

- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Bavorsko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Polsko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Sasko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Slovensko
- OP Meziregionální spolupráce
- OP Nadnárodní spolupráce
- Síťový operační program EPSON 2013
- Síťový operační program INTERACT II [27]

## **Příloha C: Shrnutí operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost**

### **Operační program lidské zdroje a zaměstnanost**

Operační program lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) zohledňuje Politiku soudržnosti pro podporu růstu a zaměstnanosti, Strategické obecné zásady Společenství 2007 – 2013, Lisabonský program Společenství a návrh Nařízení o Evropském sociálním fondu. Program je vypracován v návaznosti na české dokumenty - Národní strategický referenční rámec České republiky pro období 2007 – 2013, Národní program reforem, Strategii hospodářského růstu a další strategické dokumenty. OP LZZ je financován z Evropského sociálního fondu.

#### **Cíle programu**

Globálním cílem je „zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU“.

Globální cíl doplňují následující specifické cíle:

1. Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů.
2. Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti
3. Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených.
4. Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb.
5. Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti.

Specifické cíle jsou podrobněji charakterizovány prioritními osami, které vycházejí z uvedených strategických dokumentů a jsou v souladu s prioritami Evropského sociálního fondu v období 2007 – 2013. [23]

#### **Prioritní osy**

##### *Prioritní osa 1 – Adaptabilita*

Prioritní osa je zaměřena na předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím prohlubování a rozšiřování odborných znalostí, kvalifikací a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů. V podnicích mají být zaváděny moderní způsoby řízení a rozvoje

lidských zdrojů. Podporovány budou služby odborné přípravy a vzdělání zaměstnanců při restrukturalizaci podniků nebo zavádění nových technologií. Podle potřeby trhu práce budou financovány vzdělávací a výcvikové programy ekonomicky aktivního obyvatelstva, které zlepší dostupnost nabídky dalšího vzdělávání.

#### *Prioritní osy 2a a 2b: Aktivní politiky trhu práce*

Aktivity jsou zaměřeny na zlepšení přístupu k zaměstnání, na prevenci zejména dlouhodobé nezaměstnanosti a nezaměstnanosti skupin znevýhodněných na trhu práce. Financováno bude zlepšování kvality poradenských, vzdělávacích a zaměstnaneckých služeb na trhu práce. Podporováno bude zvýšení efektivity a posílení institucí na trhu práce a v oblasti sociální integrace. Žádaná je také tvorba systémů předvídajících změny na trhu práce a zvládání těchto změn.

#### *Prioritní osa 3 – Sociální integrace a rovné příležitosti*

Prioritní osa se zaměřuje na pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením nebo osobám sociálně vyloučeným formou zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb a komunitního plánování. Podporovány budou aktivity prosazující rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce. Pozornost je věnována také romským komunitám a migrantům. Finanční prostředky jsou určeny pro subjekty poskytující sociální služby související s integrací osob do trhu práce a společnosti. Důraz je kladen na rozvoj pracovníků v sociálních službách.

#### *Prioritní osa 4a a 4b – Veřejná správa a veřejné služby*

Oblast se zaměřuje na zvýšení kapacity, kvality, efektivnosti a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb. Naplňování prioritní osy souvisí s komplexní strategií zefektivňování veřejné správy Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. Podpora je zaměřena na modernizaci orgánů veřejné správy, rozvoj lidských zdrojů, snižování administrativní zátěže, řízení kvality a regulace, strategické řízení a komunitní plánování a zkvalitnění vzdělávání ve veřejné správě. Financováno bude také zvyšování kvality a dostupnosti veřejných služeb.

#### *Prioritní osy 5a a 5b – Mezinárodní spolupráce*

V rámci této prioritní osy je mezinárodní spolupráce zaměřena na oblast lidských zdrojů. Podpora umožní zvýšit dopad projektů na místní, regionální a národní úrovni s využitím zahraničních zkušeností. Projekty budou vést k získání řešení použitých

v zahraniční, mezinárodnímu srovnávání a šíření dobré praxe. Aktivity těchto os povedou k podpoře dosažení cílů v ostatních prioritních osách OP LZZ.

#### *Prioritní osy 6a a 6b: Technická pomoc*

Financovány budou akce pro podporu řízení, implementace, kontroly, monitorování, hodnocení a publicity operačního programu. [23]

**Tab.: Finanční prostředky přidělené jednotlivým osám (v mil. EUR)**

Prioritní osa	Podpora z fondů EU	Národní zdroje	Celkové zdroje
1	487,5	86,0	573,5
2	628,1	110,1	738,2
3	482,7	85,2	567,9
4	171,4	30,2	201,6
5	39,0	2,1	41,1
6	73,5	12,9	86,4
<b>Celkem</b>	<b>1 882,2</b>	<b>326,5</b>	<b>2 208,7</b>

#### **Horizontální témata**

Horizontální témata jsou integrována ve všech pěti vertikálních prioritních osách a musí být zohledněna v každém projektu žádajícím o dotaci v rámci programu OP LZZ. Tato témata jsou rovné příležitosti žen a mužů a zásada nediskriminace, udržitelný rozvoj.

Téma rovných příležitostí zahrnuje oblasti možné diskriminace z hlediska pohlaví nebo různých sociálních skupin na trhu práce. OP LZZ má pomoci začlenit zásadu nediskriminace do praxe. V prioritní ose 3 je horizontální téma přímo podporováno v ostatních osách a opatřeních je nutné ho respektovat. U projektů je posuzováno zajištění opatření, která odstraní bariéry účasti na projektech pro znevýhodněné skupiny osob.

Udržitelný rozvoj je zohledňován v oblasti rozvoje ekonomiky, životního prostředí, dopravy, cestovního ruchu, zdraví obyvatelstva, vzdělávání, zaměstnanosti a sociálního začleňování. Při posuzování projektů se hodnotí soulad mezi současnou a budoucí potřebou. Prioritní osy zahrnují předpokládané dopady projektů na životní prostředí a způsoby ovlivňování udržitelnosti projektů. [23]



**Příloha D: Shrnutí textu výzvy č. 87 OP LZZ**

***Výzva Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost č. 87***

**Číslo kola výzvy:** 5., 6.

**Název výzvy:** Výzva pro předkládání grantových projektů v rámci oblasti podpory 3.1 - Podpora procesu transformace pobytových sociálních služeb

**Číslo globálního grantu:** CZ.1.04/3.1.03

**Název globálního grantu:** Podpora vzdělávání a procesů v sociálních službách

**Celková částka pro tuto výzvu:** 70 000 000 Kč

**Datum vyhlášení výzvy:** 23. 2. 2012

**Datum platnosti výzvy:** 30. 4. 2013

**Cíl podpory:** Sociální začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených sociálním vyloučením, včetně odstraňování bariér v jejich přístupu ke vzdělávání a k zaměstnání, cestou zajištění a zvyšování dostupnosti, kvality a kontroly služeb. Dílčím cílem výzvy je podpora procesů ve fázi přípravy a realizace transformace pobytových služeb sociální péče vedoucí k životu uživatele v přirozeném prostředí.

Výzva je určena pro zařízení sociálních služeb – domovy pro osoby se zvláštním režimem, domovy pro osoby se zdravotním postižením, týdenní stacionáře a chráněné bydlení s výjimkou zařízení podpořených prostřednictvím projektu MPSV „Podpora transformace sociálních služeb.“

V rámci aktivit budou **hrazeny náklady** na tyto činnosti:

- vytvoření metodik spojených s transformačním procesem zařízení,
- tvorba analýzy zařízení, analýzy regionu, analýzy možností uživatelů služby,
- nastavení vnitřních pravidel a postupů, vytvoření komplexních plánů transformace zařízení,
- koordinace procesu přípravné a přechodové fáze,
- podpora procesu transformace zařízení – tvorba nástrojů zapojování uživatelů, podpora všech skupin zapojených do transformace,
- odborné vzdělávání týmů,
- neakreditované formy vzdělávání,
- informování a zapojování veřejnosti.

**Podmínky výzvy:**

- projektové žádosti musí vycházet z Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb, přijatou 21. února 2007,
- žádosti musí být v souladu s Doporučeným postupem MPSV č. 4/2009,
- nezbytným výstupem je transformační plán zařízení, které je cílovou skupinou – musí obsahovat deset aspektů transformace podle Doporučeného postupu MPSV č. 4/2009.

**Cílové skupiny:**

- Poskytovatelé sociálních služeb s registrací podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.
- Sekundární cílová skupina – uživatelé pobytových služeb výše uvedených zařízení (uvedeno pouze v textu žádosti).

**Vymezení žadatelů o podporu:**

- poskytovatelé sociálních služeb s registrací podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách – domov se zvláštním režimem, domov pro osoby se zdravotním postižením, týdenní stacionář a chráněné bydlení,
- zřizovatelé výše uvedených sociálních služeb,
- nestátní neziskové organizace působící v sociální oblasti.

**Omezení výše finanční podpory na jeden projekt:**

Minimální výše: 0,5 mil. Kč, maximální výše: 5 mil. Kč

**Intenzita podpory:** Výše podpory projektu může dosáhnout až 100 % způsobilých výdajů projektu. (85 % z prostředků OP LZZ a 15 % ze státního rozpočtu)

**Doba trvání projektu:** maximální délka trvání je 2 roky (24 měsíců), realizace musí být ukončena nejpozději do 30. 6. 2015.

**Monitorování projektu:** z cílů projektu musí vycházet hodnoty stanovených monitorovacích indikátorů, které budou průběžně sledovány a vykazovány v průběžných monitorovacích zprávách. [30]

## **Abstrakt**

SYROVÁ, A. Formulace projektu ucházejícího se o podporu z fondů EU. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 96 s., 2013

**Klíčová slova:** projekt, dotace EU, Cost & Benefit analýza, analýza rizik, interní procesy

Diplomová práce se věnuje formulaci projektu ucházejícího se o podporu z fondů Evropské unie, konkrétně o dotaci z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Práce je zaměřena na nestátní neziskovou organizaci Domov Na Hrádku, o. p. s.. Z toho důvodu je nejprve nastíněno prostředí, ve kterém se neziskové organizace pohybují. Následuje představení organizace a její činnosti a je vyvozena strategie rozvoje včetně vymezení poslání, vize a strategických cílů pro období 2013 - 2017. Ze strategického plánu vychází projekt „Cesta životem – stejné šance a příležitosti“. Pro možnou realizaci strategie je analyzována připravenost interních procesů. V další části jsou zhodnoceny očekávané přínosy a možná rizika, která mohou ovlivnit realizaci projektu a naplnění stanovených cílů. Projekt je posuzován pomocí Cost & Benefit analýzy, která bere v úvahu jeho celospolečenské přínosy. V poslední kapitole jsou prezentovány postupové kroky, vzhledem k podmínkám poskytnutí dotace.

## **Abstract**

SYROVÁ, A. Formulation of a Project tendering for EU Funds backing. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 96 p., 2013.

**Key words:** project, EU backing, Cost & Benefit analysis, risk analysis, internal processes

This master's thesis is devoted to the formulation of a project tendering for EU funds backing, specifically the Operational Program Human Resources and Employment. The thesis focuses on non-governmental organization Domov Na Hrádku, o. p. s.. Therefore, at first the environment in which organization operates is outlined. Afterwards the organization and its activities are introduced and the development strategy, including mission, vision and strategic goals for years 2013 - 2017, is defined. The project "The path through life - the same chances and opportunities" is based on strategic plan. For possible strategy implementation the readiness of internal processes is analyzed. The next part assesses the expected benefits and possible risks, that can affect project realization and meeting determined goals. The project is judged by using Cost & Benefit analysis, which considers its societal benefits. The last chapter presents procedural steps considering backing provision conditions.